

## **Estrategias de internacionalización de la empresa L’Oreal: Caso Colombia**

Gisell Stephannie Sánchez Castro  
Karen Helena Jaramillo Pedroza  
Meriele Roa Rodríguez

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C.  
2020

## **Estrategias de internacionalización de la empresa L’Oreal: Caso Colombia**

Gisell Stephannie Sánchez Castro,  
Karen Helena Jaramillo Pedroza,  
Meriele Roa Rodríguez

Director

Grace Margarita Angulo Pico

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C.  
2020

## Resumen

El presente trabajo identifica el proceso de internacionalización de la empresa L’Oreal, caso Colombia, a partir de describir el sector cosmético nacional; caracterizar organizacionalmente la compañía L’Oreal a nivel mundial, latinoamericano y Colombia; para finalmente, identificar los procesos de internacionalización de dicha empresa en el país. Se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, a partir de variables tales como: estructura organizacional de la empresa, activos corrientes, evolución de ventas, rentabilidad, endeudamiento, exportaciones, importaciones, eficiencia, competencia y balanza comercial. Los principales resultados muestran que el crecimiento del sector cosmético colombiano ha estado soportado por las compañías con mayor participación a nivel nacional, las cuales han identificado tendencias de consumo enfocadas hacia lo saludable, ético y medioambientalmente sostenible. Asimismo, en el mercado colombiano se pudo observar que, gracias a las ventas por catálogo o comercialización multinivel, el sector incrementó significativamente.

De otro lado, L’Oreal a nivel mundial es una de las empresas líderes en la industria cosmética, siendo su principal foco los productos destinados al cuidado de la piel y del cabello. Su estrategia de internacionalización es la adquisición de marcas locales; en el caso colombiano, la compañía Vogue. Esto va de la mano con el modelo Jordi Canals, pues L’Oreal aplica estrategias de conocimiento del mercado local, imprimiendo innovación, tecnología e inyección de capital.

*Palabras clave:* L’Oreal, modelo de internacionalización de Jordi Canals, multinacional de cosméticos, sector cosmético en Colombia.

## Abstract

This work identifies the internationalization process of the L'Oreal company, in the case of Colombia, by describing the national cosmetic sector; organizationally characterize the L'Oreal company worldwide, in Latin America and Colombia; to finally identify the internationalization processes of said company in the country. A methodology with a quantitative approach and descriptive scope was used, based on variables such as: organizational structure of the company, current assets, sales evolution, profitability, indebtedness, exports, imports, efficiency, competition and trade balance. The main results show that the growth of the Colombian cosmetic sector has been supported by the companies with the highest participation at the national level, which have identified consumer trends focused on what is healthy, ethical and environmentally sustainable. Likewise, in the Colombian market it was observed that thanks to catalog sales or multi-level marketing, the sector increased significantly.

On the other hand, L'Oreal worldwide is one of the leading companies in the cosmetic industry, its main focus being products for skin and hair care. Its internationalization strategy is the acquisition of local brands; in the Colombian case, the Vogue company. This goes hand in hand with the Jordi Canals model, as L'Oreal applies local market knowledge strategies, printing innovation, technology and injection of capital.

*Keywords:* L'Oreal, internationalization, model of Jordi Canals, multinational cosmetics, Cosmetic sector in Colombia.

## **Introducción**

El papel social de la mujer en los últimos tiempos ha dado un giro importante estableciendo un rol diferente para ellas y por consiguiente un papel más protagónico en todos los ámbitos sociales. Las mujeres se han convertido en la imagen de importantes marcas y propagandas publicitarias y en materia laboral, han logrado ocupar plazas tradicionalmente reservadas para hombres. Por su parte, los hombres han desarrollado una gran vanidad convirtiéndose en demandantes de productos de belleza. Estas dos tendencias han marcado del sector de los cosméticos en Colombia durante los últimos diez años, materializándose esto en un mayor consumo local y en el ingreso de nuevas marcas que han penetrado un gran número de canales de ventas, ajustándose a las necesidades de cada zona, región, cultura y persona.

El sector cosmético colombiano constituye el quinto mercado más grande en Latinoamérica, teniendo ventas en 2018 de 3.391 millones de dólares, siendo éstas aproximadamente el 1,3% Producto Interno Bruto (PIB) del país para ese año (Saveedra, 2018). El incremento de las ventas del sector, se ha visto también favorecido por estrategias apalancadas en grandes eventos del realizados en el país, donde otros países como México, Estados Unidos, Ecuador y Brasil, se vuelcan con gran interés a la comercialización de productos de belleza nacionales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), siendo los más demandados: labiales, sombras, rubores, bases y polvos. Estos eventos representan una gran oportunidad para que Colombia se convierta en un proveedor de clase mundial y se destaque por entregar productos innovadores y con alto valor agregado. Esto va de la mano con el hecho que de que según la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), la mujer colombiana paga en promedio 300.000 pesos trimestrales por la compra de productos de maquillaje y belleza, un valor que resulta ser muy significativo y prometedor, lo que da luces respecto a la expansión internacional del mercado (Saveedra, 2018) .

No obstante, el mercado cosmético no ha sido del todo estable, en 2014 sufrió una caída y en 2019, los hábitos de consumo permitieron su recuperación, proyectando para 2020 ventas que alcanzarían

en promedio los 4.171 millones de dólares. Pese a ello, la pandemia SARS COV-2 materializada en el país a partir de marzo 2020, generó una reducción de los ingresos del sector (-2,5%), siendo esto reflejo de la disminución de la producción y las ventas.

Todo lo anterior manifiesta un escenario que marca una reinversión del sector cosmético en Colombia, enmarcada en el denominado comercio electrónico, que en el sector creció 300% en los últimos dos meses (mayo-junio de 2020), representando esto oportunidades de crecimiento (Leal Acosta, 2020).

En este orden de ideas, esta investigación busca identificar las diferentes formas de internacionalización y penetración en el mercado proyectadas por la empresa L’Oreal, caso Colombia. Gracias a la adquisición de Laboratorios de Cosméticos Vogue y a la inauguración de la planta de maquillaje carbono neutro en 2019, es posible afirmar que L’Oreal ha penetrado exitosamente en el mercado nacional, logrando convertir a Vogue en una marca líder de maquillaje para el segmento de consumo masivo y exportadora de productos hacia trece países de América Latina gracias a sus altos estándares de calidad (L’Oreal, s.f.).

## **Antecedentes**

### **Una mirada sobre la internacionalización del sector cosmético y de aseo personal en Colombia. Estudio de caso Belleza Express**

Rojas (2018), se propuso como objetivo explicar las estrategias de internalización de mercados implementadas por la empresa Belleza Express S.A ubicada en Cali-Colombia perteneciente al sector cosmético. El autor analizó las estrategias de internacionalización a partir del modelo Uppsala y de planeación sistemática e innovación. La información la extrajo del Diario Económico Portafolio, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), de la Revista Semana y de estadísticas del Sistema de Inteligencia Comercial (Legiscomex). Los resultados evidenciaron que la empresa Belleza Express, adoptó varios métodos de mejora para incrementar sus exportaciones, destacándose el esquema Uppsala.

### **Factores de éxito de la internacionalización de la empresa Oriflame Cosmetics**

Neira (2019), analizó los factores de éxito de la internacionalización de la empresa Oriflame Cosmetics, a partir de las fuerzas económicas y de mercado que favorecen la internacionalización, utilizando información proveniente de las Cámaras de Comercio y Legiscomex. Entre los principales países de importación de la empresa se destacan: Polonia, China y Suecia; con 35%, 23% y 10% respectivamente. Los autores también realizaron una comparación con sus competidores Colgate &

Palmolive y Procter & Gamble, debido a que éstas son las empresas con mayor puntuación de exportaciones. El modelo empleado por los autores fue el de Jordi Canals el cual parte de la premisa de que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores: las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales. El resultado más relevante de la investigación fue que el éxito logrado en materia de internacionalización es resultado de la dinámica de venta directa (las consultoras compraban y recomendaban sus productos ofreciéndolos a precios accesibles, en muchas ocasiones por debajo de la competencia, siendo así atractivo para la demanda).

### **Análisis de la internacionalización del subsector de los cosméticos a partir de la dinámica comercial en Colombia y el caso de éxito de la empresa Belcorp**

Castro & Ramírez (2019), analizaron las oportunidades de internacionalización de la industria de cosméticos en el país, ya sea por las inversiones que llegan a éste, las empresas colombianas que se encuentran en proceso y la derivación de lecciones aprendidas a partir de casos de éxito. Los autores utilizaron información proveniente de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Legiscomex, DANE, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), la Cámara de Comercio de Cosméticos, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y de la Universidad Nacional. A partir del modelo de Uppsala y teniendo en cuenta variables como precios, inversión, valores agregados; concluyeron que la empresa cumple con cada una de las etapas expuestas en el modelo, iniciando su ingreso al mercado colombiano con exportaciones directas, luego su presencia comercial y más adelante inaugurando su principal planta de producción ubicada a las afueras de la capital del país. Los autores recomiendan el estudio de caso de Belcorp como apoyo a otras empresas que se encuentren en proceso de internacionalización, ya que sirve como fuente de información y como guía para la toma de decisiones y la implementación de buenas prácticas.

### **Análisis del proceso de internacionalización de empresas colombianas del sector cosmético: Caso Belcorp, Laboratorios Vogue y Productos de Belleza Ana María**

Cardoso Bonilla & Molina Romero (2019), presentaron una aproximación a los procesos de internacionalización de empresas del sector cosmético en Colombia tales como Belcorp, Laboratorios Vogue y Productos de belleza Ana María, bajo los enfoques económico, de proceso, de redes y de *Choice of Entry Mode*; con objeto de enmarcar posibles patrones y/o tendencias de las empresas que lo conforman en relación a sus operaciones de comercio exterior y la ruta seguida por cada compañía

hacia la incursión a los mercados extranjeros. Entre los resultados se observa que las compañías latinoamericanas de cosméticos Belcorp, Laboratorios Vogue y Productos de Belleza Ana María, mostraron un patrón común dentro de su proceso de internacionalización al incursionar en primera instancia en otros mercados latinoamericanos, en los cuales se percibiera una distancia psicológica corta y que por ende los niveles de riesgo fuesen relativamente bajos. El modelo más destacado fue *Choice of Entry Mode* debido a su aplicabilidad para las tres empresas estudiadas, gracias a que recoge los postulados de los distintos enfoques de internacionalización. De otro lado, la compañía Belcorp mostró la ruta de internacionalización más larga y con mayor nivel de implicación internacional en términos de recursos, debido a descentralización de su actividad productiva.

## **Referente teórico, legal**

### **Marco teórico**

#### **Modelo del ciclo de vida del producto de Vernon.**

En el modelo del ciclo de vida del producto, Vernon argumenta que los factores que determinan las ventajas competitivas de las empresas son la dotación inicial y la estructura de los mercados. Sin embargo, considera que es posible que la ventaja competitiva inicial se vea afectada o eliminada completamente debido al incremento en la competitividad de empresas de otros países que fabrican los mismos productos. Es entonces cuando el autor toma la empresa como unidad de análisis y se concentra en la decisión de dónde localizar la producción, afirmando que en los países donde existen altos ingresos per cápita y altos costes salariales, existe un fuerte incentivo para el desarrollo de nuevos productos que permitan un ahorro en costes o que satisfagan los requerimientos de una demanda cada vez más exigente. Por ende, las etapas del ciclo de vida de los nuevos productos, condicionarán las decisiones sobre localización de la producción de las empresas y por lo tanto, tendrán efectos sobre los procesos de internacionalización de las mismas (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007).

#### **Modelo Jordi Canals.**

El modelo de Jordi Canals plantea que uno de los principales motivos para ingresar a mercados internacionales se refieren a qué tanto está globalizado actualmente el sector correspondiente, qué tanto lo estará a futuro y cómo influyen las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las estrategias empresariales en el impulso y aceleración de dicho grado de globalización, guiándolas hacia la internacionalización (Dávila, Ospina, Vásquez, & Plaza, 2016). Adicionalmente, para Canals

las empresas siguen un proceso secuencial compuesto por la etapa de inicio, la cual se caracteriza por exportaciones pasivas; la etapa de desarrollo, caracterizada por exportaciones más activas y desarrollo de alianzas con empresas extranjeras; y la etapa de consolidación de las actividades internacionales, compuesta por exportaciones, alianzas, inversiones directas y adquisiciones. Junto a esto, cuatro tipos de empresas acompañan estas etapas: empresa exportadora, empresa multinacional, global y empresa transnacional. Las empresas que están llevando a cabo un proceso de internacionalización, deben ofrecer a los mercados extranjeros un producto de calidad, teniendo en cuenta la familiaridad de la empresa y el grado de similitud del mercado local con los mercados exteriores. Finalmente, se selecciona el modo de entrada más adecuado, se decide si centralizar o descentralizar las actividades de la empresa, y se establecen mecanismos de coordinación y control.

### Marco legal

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos-INVIMA entidad que vigila, controla y protege la individual y colectiva de los colombianos, ha publicado una serie de normas para la regulación de productos cosméticos.

Tabla 1.

#### *Normas relacionadas con productos cosméticos*

Clase de Norma	Tema Principal
Circular 041 de 2003 INVIMA	Por la cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos
Circular externa 100-00138-04 de 2004 INVIMA	Fecha de vencimiento de los productos cosméticos
Decreto 219 de 1998 Ministerio de Salud	Por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos.
Decreto 612 de 2000 Ministerio de Salud	Reglamenta la expedición de registros sanitarios automáticos para alimentos, cosméticos y productos varios.
Decisión 516 de 2002 Pacto Andino	Armonización de Legislaciones en materia de productos cosméticos
Resolución 2511 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de normas técnicas de calidad - Guías Técnicas de Análisis para el control de calidad de los cosméticos.
Resolución 2512 de 1995 Ministerio de Salud	Se adopta el manual de buenas prácticas de manufactura cosmética versión 199.
Resolución 2800 de 1998 Ministerio de Salud	Reglamentación sobre las buenas prácticas de manufactura cosmética para productos importados.
Resolución 3112 de 1998 Ministerio de Salud	Se adoptan las normas sobre nuevas prácticas de manufactura para productos cosméticos.



Resolución 3132 de 1998 Ministerio de Salud	Se reglamentan las normas sobre Protectores Solares
Resolución 2003024596 de 2003 INVIMA	Por el cual se unifica el sistema de codificación de los productos cosméticos
Resolución 797 de 2004 Comunidad Andina	Reglamento de la decisión 516 sobre Control y vigilancia sanitaria de productos cosméticos
Resolución 3773 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Guía de capacidad para la fabricación de productos cosméticos
Resolución 3774 de 2004 Ministerio de la Protección Social	Por la cual se adopta la Norma técnica armonizada de buenas prácticas de manufactura cosmética y la guía de verificación de buenas prácticas de manufactura cosmética.

*Nota.* Quiminet (2006)

## Metodología

Para este estudio se utilizó una metodología de investigación con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo.

Tabla 2.

### *Operacionalización de las variables*

Variable	Definición de la variable	Unidades de medida de la variable	Fuente
Activos Corrientes	Activos de la empresa L'Oreal	Pesos colombianos	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Evolución de ventas	Ventas de L'Oreal	Pesos colombianos	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio y los Activos Fijos de dichos periodos	Pesos colombianos	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Endeudamiento	Variable que identifica las deudas de la empresa y el costo de su operación	Pesos colombianos	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Exportaciones	Variable que indica el valor de las exportaciones en pesos y dólares	Dólares	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Importaciones	Variable que indica el valor de sus importaciones en pesos y dólares	Dólares	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Eficiencia	Eficiencia en costos	Variación porcentual	<a href="https://www.einforma.co/">https://www.einforma.co/</a>
Balanza comercial	Dinámica comercial y económica sector cosmético e ingredientes naturales	Dólares	<a href="https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-02/Informe%2002%20Onudi-2015-Web%20Din%C3%A1mica.pdf">https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-02/Informe%2002%20Onudi-2015-Web%20Din%C3%A1mica.pdf</a>

*Nota.* Elaboración Propia

## **Resultados**

### **Sector cosmético en Colombia**

#### **Panorama nacional del sector.**

Es necesario comprender cómo funciona el sector cosmético en Colombia y el efecto que tiene dicho sector en la economía nacional. El sector de cosméticos y artículos de aseo está conformado por dos subsectores: cosméticos (maquillaje, artículos de aseo personal, color y tratamiento capilar) y artículos de aseo del hogar (detergentes, jabón de lavar, entre otros), (Colombia productiva, s.f.).

En Colombia este sector es de gran importancia para la economía pues en 2019 la industria registró ventas por 3.572 millones de dólares. Esto representó un crecimiento de 3,08% frente a 2018 cuando las ventas sumaron 3.465 millones de dólares. Debido a la importante participación del sector en la economía del país, Juan Carlos Castro, director ejecutivo de la Cámara de la Industria Farmacéutica y de Aseo de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), destacó que en comparación con los países de América Latina, Colombia es el tercer mercado más importante para la industria de belleza y cuidado personal sólo por debajo de Brasil y México (González, 2020).

Asimismo, Colombia cuenta con una ventaja competitiva en el sector puesto que posee una amplia biodiversidad lo que le permite ser altamente competitivo en productos con base en ingredientes naturales, cuya demanda mundial está en ascenso (Colombia productiva, s.f.).

El Ministerio de Industria y Comercio con apoyo de ProColombia desde el año 2009, lleva a cabo el Programa de Transformación Productiva- PTP, que busca fomentar la productividad y la competitividad de 16 sectores de clase mundial, encaminándolos a mejorar las exportaciones y generar empleo en el país. En marco de ese programa se proyecta que en 2032, Colombia será reconocida como líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad, con base en ingredientes naturales (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; Colombia Productiva , 2015).

Análogamente, hay otros aspectos que han favorecido notablemente el crecimiento del sector pues según Fenalco, la industria viene en auge, gracias a las ventas por catálogo, o comercialización multinivel, estrategia que ofrece promociones, diversificación de productos cosméticos y facilidades de pago. Este es un mercado atractivo para los empresarios, ya que es un canal que fácilmente atrae a los consumidores (Herrera Mora, Samper Samper, & Charry Camacho, 2013).

De otro lado, conviene resaltar que Bogotá es el principal centro de consumo y de producción de cosméticos en Colombia. La ciudad concentra el 61% de las empresas del sector y para muchas de

ellas, es el destino de más de la mitad de sus ventas en todo el país. Es por esto que grandes empresas internacionales han establecido plantas de producción nacionales como L’Oreal o Belcorp, y/o centros de distribución y operación como Yanbal o Natura (Legiscomex, s.f.).

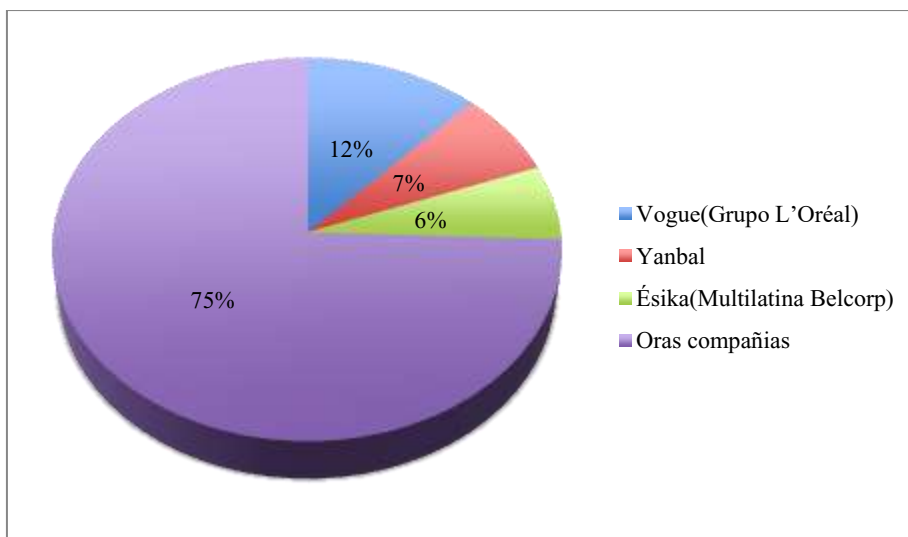
### Empresas que conforman el sector de cosméticos y artículos de aseo en Colombia.



**Figura 1.** Empresas líderes del sector de cosméticos y artículos de aseo en Colombia. Elaboración propia con base en EMIS Professional, 2020

El crecimiento del sector ha estado soportado por las compañías que tienen mayor participación a nivel nacional ( y

Figura 2). Según Euromonitor International, líder mundial en investigación de mercado, en Colombia a fecha de 2020, la marca más popular es Vogue, del Grupo L’Oréal, la cual tiene el 12,1% del mercado colombiano, seguida por Yanbal, 7,2% y Ésika, una marca de la multilatina Belcorp, con 6,3% del mercado nacional (Becerra Elejalde, 2020).



**Figura 2.** Participación en ventas de las empresas del sector cosmético en Colombia, 2020. Elaboración propia con base en Euromonitor, 2020

### **Tendencias de consumo.**

En cuanto a las tendencias de consumo en la industria cosmética según los últimos estudios, los consumidores cada vez tienen más en cuenta los aspectos saludables, éticos y medio ambientales del producto o la marca. También apuestan por una cosmética natural y con pro bióticos, además según González (2020), gracias a las nuevas tendencias de cuidado, los hombres han ganado más participación en este mercado, hecho que afecta positivamente la industria. Las categorías que tienen mayor participación en las ventas son las fragancias, con US\$687,9 millones; aseo masculino, con 623,1 millones de dólares; cuidado bucal con 517,7 millones de dólares; y cuidado del cabello con 546,5 millones. Así lo destacó el director ejecutivo de la Cámara de la Industria Farmacéutica y de Aseo de la ANDI (2020).

Por otra parte, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE 2015, el sector de cosméticos y productos de aseo brindó oportunidades laborales a 50.818 personas. Esto representó el 2% del empleo industrial del país y de acuerdo con la Cámara de la Industria de Cosméticos y Aseo de la ANDI, en 2015, el tamaño del mercado de cosméticos en Colombia fue de 2.865 millones (Portafolio, 2016).

### **Variables de comercio exterior del sector.**

En términos de comercio exterior, en el 2015 el sector se convirtió en la cuarta industria manufacturera con mayores exportaciones a nivel Colombia, representando el 4,4% del PIB de la industria manufacturera y el 0,5% del PIB nacional, ocupando de esta manera el noveno lugar en la

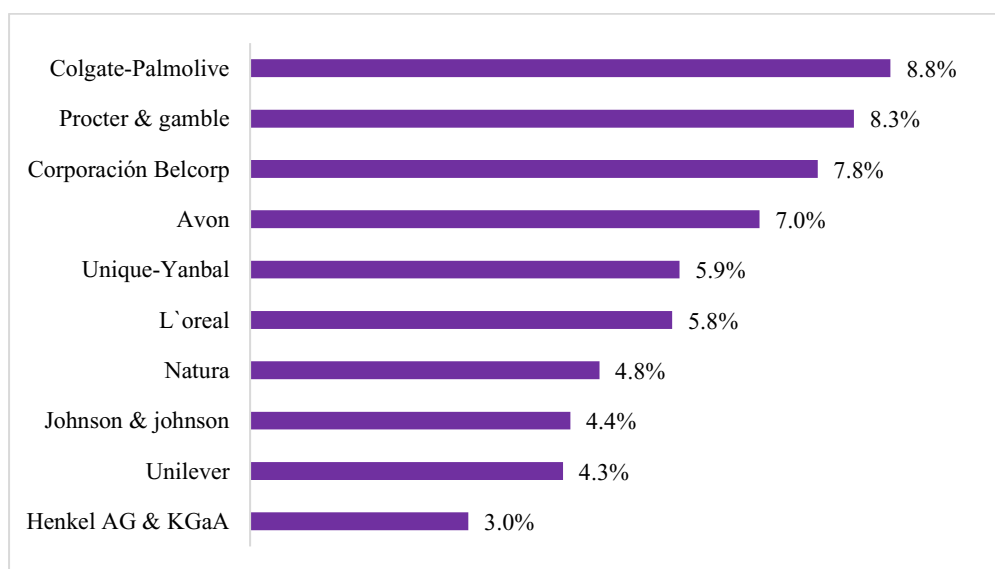
producción industrial del país según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) de DANE 2015 (Portafolio, 2016).

La Figura 3, muestra la participación del mercado exportador del sector *cosmético y de aseo* en el año 2016, dicha tendencia se mantiene hasta el presente año, destacándose que la compañía Colgate-Palmolive, seguida de Procter & Gamble, Belcorp, Avon, Yanbal y L'Oreal Colombia.

L'Oreal a nivel mundial ha logrado posicionarse como una de las compañías líderes en el mercado exportador debido a sus modelos de internacionalización, destacándose el Jordi Canals ya que la compañía incursionó en Colombia descentralizando su actividad productiva de la casa matriz, debido a la importancia del mercado colombiano (Gómez, 2011).

Análogamente, Belcorp muestra una importante participación, gracias a sus modelos de internacionalización tal como el modelo del ciclo de vida del producto de Vernon ya que la compañía se mantiene en la etapa de madurez con su amplia experiencia en mercados internacionales. Belcorp también aplica el modelo de Jordi Canals al incursionar en los mercados que más aportan ingresos a la empresa, como lo es el caso del mercado colombiano (Gómez, 2018).

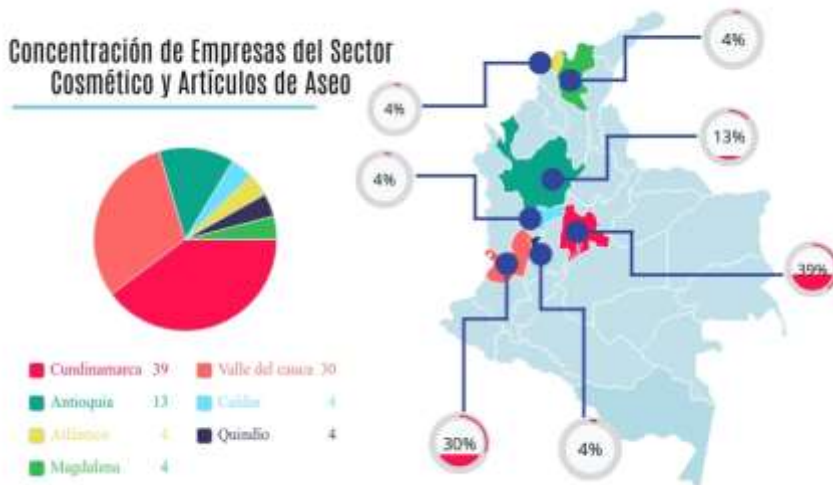
De otra parte, la compañía Colgate Palmolive ha aplicado el modelo de Jordi Canals a su proceso de internacionalización pues la multinacional en 1952 inició la construcción de la planta de artículos de tocador y de las oficinas en la ciudad Cali, descentralizando su actividad productiva y penetrando el mercado colombiano con gran éxito (El Tiempo, 1993).



**Figura 3.** Principales Compañías por participación en el mercado Exportador en 2016. ANDI

Es de gran relevancia tener en cuenta que según el Diario La Nota (2019) en el año 2018, Unilever Andina Colombia y su filial Unilever Colombia ampliaron su liderazgo frente a Colgate Palmolive Colombia. Más atrás se posicionaron Procter & Gamble Colombia y su filial Procter & Gamble Industrial, Avon Colombia, Yanbal de Colombia, L’Oreal Colombia y su subordinada Cosméticos Vogue, Natura Cosméticos, Johnson Colombiana, Unilever y Henkel.

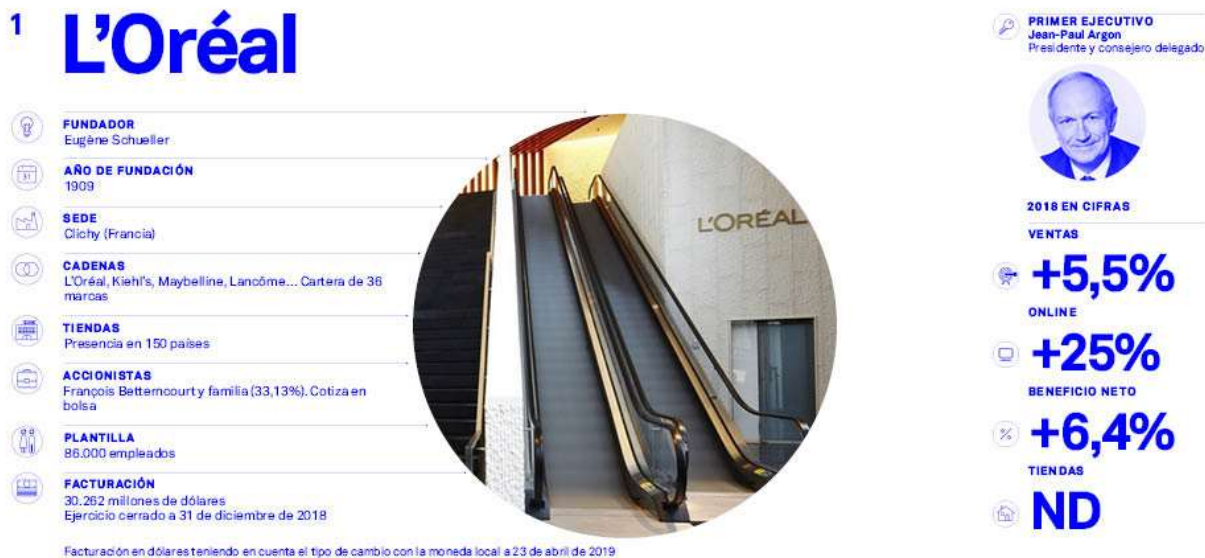
La Figura 4, expone la concentración de las compañías que se desempeñan en el sector cosmético y de artículos de aseo en Colombia, evidenciándose que la mayor concentración de estas compañías se encuentra en Cundinamarca (Bogotá) con una importante participación del 39%. Allí se encuentran localizadas grandes empresas como L’Oreal Colombia, Yanbal de Colombia, Belcorp entre otras. Le siguen Valle del Cauca (30%) y Antioquia (13%).



**Figura 4.** Concentración de empresas del sector cosmético y artículos de aseo en Colombia. Elaboración propia con base en Diario la Nota

### **Caracterización organizacional de la empresa L’Oreal: caso L’Oreal Colombia**

#### **Contexto histórico de L’Oreal.**



**Figura 5.** Datos claves de L'Oreal. L'Oréal (s.f.)

El grupo L'Oreal es la empresa líder por excelencia de la industria cosmética a nivel mundial, fue fundada en el año 1909 por el francés Eugene Schuller, quien comenzó su andadura en el mundo empresarial diseñando y produciendo sus propios tintes, para posteriormente distribuirlos por las peluquerías de París. Debido al éxito obtenido con los tintes, en la década de 1910 se inició la internacionalización de sus productos entrando en países como: Italia, Austria, Países Bajos, e incluso llegando a Estados Unidos o Canadá.

Bajo el mando de Eugene Schueller, el Grupo L'Oreal, fue creciendo con la adquisición de la marca Monsavon, lanzando al mercado productos para la coloración y cuidado del cabello e invirtiendo en publicidad y promoción. Es en la década de 1950 cuando se genera un punto de inflexión en la empresa, además de instaurarse el grupo definitivamente en el mercado estadounidense. En 1957 Schueller falleció, dejando L'Oreal en manos de su hija Liliane, quien nombró a Francois Dalle como presidente y Director del grupo.

Con Francois Dalle, dirigiendo el grupo éste creció de manera vertiginosa, creando una filial en Brasil, comenzando a cotizar en bolsa, adquiriendo conocidas marcas como Lancome, Garnier o Biotherm y realizando un *Joint-Venture* con Nestlé para la creación de Galderma, al mismo tiempo que lanzaba al mercado productos novedosos que cambiaron para siempre el modo de ver la cosmética.



En la actualidad, el Grupo L’Oreal está presente en cerca de 140 países través de sus cerca 30 marcas. Da empleo a más de 90.000 personas, cuenta con 45 fábricas a lo largo del mundo y sus productos en más de 515.000 puntos de venta (Garrido Alonso, 2017).

### Características organizacionales de L’Oreal.

**Misión y visión.** L’Oreal es una empresa dedicada a la industria cosmética. Actualmente cuenta con cinco líneas distribuidas de la siguiente forma:

- Cuidado del Cabello
- Coloración
- Cuidado de la piel
- Maquillaje
- Perfumería

La misión de la empresa L’Oreal está ligada a la belleza teniendo como objetivo ofrecer a todas las personas los productos cosméticos innovadores, con calidad, eficacia, seguridad, precio, comodidad (Garrido Alonso, 2017).

Teniendo en cuenta su segmentación del mercado a nivel mundial, la mayor concentración de sus productos está orientada al cuidado de la piel 62%, seguida por el cuidado del cabello 15% y unas otras aplicaciones 23% (Garrido Alonso, 2017).



**Figura 6.** Planta de personal L’Oreal. 2018. L’Oréal (s.f.)



De acuerdo a la Figura 6 la compañía cuenta con 86.000 empleados a nivel mundial, 36 marcas a nivel general, presencia en 150 países siendo así la número uno en el grupo de la cosmética en el mundo al contar con 505 patentes.

**Ética.** Los principios más considerables para L’Oreal y que son de mayor importancia son la integridad, el respeto, el valor y la transparencia. En 2017 recibió el galardón *World Most Ethical Companies*, por ser considerada una de las empresas más éticas del mundo.

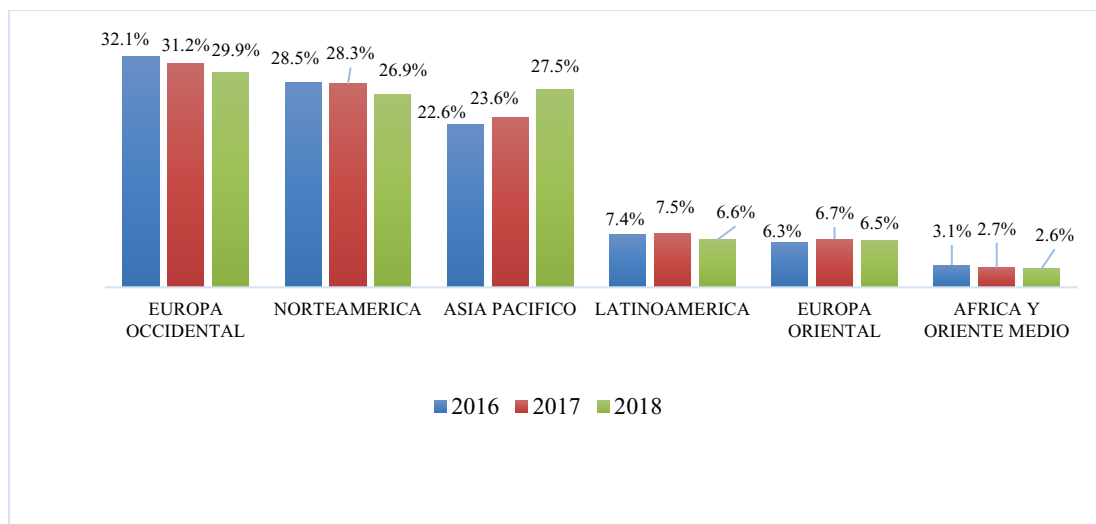
**Ambición.** La ambición actual de la empresa, es llegar a impactar todas las necesidades de la belleza, entendiendo que no hay un único modelo, sino una diversidad infinita de formas de belleza vinculadas a períodos, culturas, historias y personalidades.

L’Oréal ha llegado a muchos lugares distintos (150 países), entre ellos están: Australia, Brasil, Canadá, Estados Unidos, India, Rusia, Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Países Bajos, Polonia, México, entre otros. L’Oreal contando así con presencia en 6 continentes (

Figura 7).



**Figura 7.** Presencia mundial de L’Oreal. Elaboración Propia



**Figura 8.** Distribución de ventas a nivel Mundial de L’Oreal por segmentos en 2016 y 2018 por zona geográfica. L’Oréal (s.f.)

En términos cuantitativos, la Figura 8 presenta la distribución geográfica de las ventas de L’Oreal, destacándose el caso de Europa Occidental que ocupa el primer lugar con un 31,4% en promedio; seguida de Norteamérica (27,9%), Asia Pacífico (24,4%); Latinoamérica (7,2%), Europa Oriental (6,5%), y África y Oriente medio (2,8%).

### Logros e indicadores a nivel internacional.

LOGROS	
<b>1<sup>a</sup></b>	Compañía en Europa en igualdad de género según el ranking Equileap
<b>Top 10</b>	L’Oréal en el Top 10 del índice de Diversidad e Inclusión de Thomson Reuters
<b>1<sup>er</sup></b>	plan de accionariado para empleados
<b>22.000</b>	empleados formados en digital gracias al plan de competencias digitales

**Figura 9.** Logros de la empresa L’Oreal (2019)

L’Oreal es una de las 230 empresas seleccionadas por el Índice de Igualdad de Género (GEI, por sus siglas en inglés) de Bloomberg 2019, que destaca a las empresas comprometidas con la transparencia en torno a la información de género y la promoción de la igualdad de las mujeres en el

lugar de trabajo. Estas empresas se están beneficiando de la nueva norma de transparencia a través de mayores oportunidades para atraer talento y capital. El puntaje de L’Oreal aumentó para alcanzar 93,5 puntos sobre 100 (Clichy, 2019).



**Figura 10.** Volumen de venta digital. L’Oreal (2019)

El volumen de las ventas digitales o (E-commerce) creció 40,6% en 2018, representando así el 11% de las ventas en general con más de 3.000 millones de euros.

En 2020, las ventas digitales han crecido de manera acelerada, registrando un incremento de 59% en los primeros cinco meses, con más de 200 millones de visitas en sitios web, impulsadas por las medidas de confinamiento social derivadas de la pandemia de COVID-19 a nivel global. (El Economista, 2020)

En términos comparables, el crecimiento de las ventas del grupo L’Oreal fue de 8,0 % en 2019. Con base en las cifras reportadas, las ventas del Grupo, hasta el 31 de diciembre de 2019, ascendieron a 29.873 mil millones de euros, lo que significó un aumento de +10.9 %. Por división se destacan los productos de consumo, y por zona geográfica Europa Occidental.

Tabla 3.

*Ventas por división y zona geográfica 2019. Millones de euros.*

<b>Por División</b>	
Productos profesionales	3.441.9
Productos de consumo	12.748.2
L’Oreal Luxe	11.019.8
Cosmética Activa	2.663.7
<b>Suma del Grupo</b>	<b>29.873.6</b>
<b>Por zona geográfica</b>	
Europa Occidental	8.277.1
América del Norte	7.567.0
Mercados nuevos, de los cuales:	14.029.5
Asia-Pacífico	9.658

América Latina	1.773.1
Europa Oriental	1.909.7
África, Oriente medio	688.7
<b>Suma del Grupo</b>	<b>29.873.6</b>

*Nota.* Diseño de los autores con base en L'Oréal (s.f.)

### **Nicho de Mercado.**

L'Oreal es una empresa transgresora dirigida a consumidores(as) adictos(as) al maquillaje que buscan lo más moderno en tendencias vendidos a precios accesibles dentro del mercado selectivo, sin importar su clase social. Se ha ido expandiendo en el tiempo de tal forma que hoy día posee un enfoque de mercado dividido en cuatro líneas de productos con marcas para diferentes segmentos según las características de cada consumidor, con el fin de abarcar la mayor cantidad posible de potenciales clientes alrededor del mundo, estas líneas son:

1. Productos Profesionales, con marcas como: Kérastase, L'Oreal Professionnel, Redken.
2. Productos Gran Público, con marcas como: Maybelline New York, Garnier, L'Oreal París, Vogue.
3. Cosmética Activa, con marcas como: Vichy, La Roche Posay, Innéov.
4. Productos de lujo, con marcas como: Lancôme, Biotherm, Giorgio Armani, Ralph Lauren

### **Estrategias de negocio.**

La estrategia competitiva de L'Oreal es la diferenciación, aportando productos de calidad, innovación, naturales y con alta tecnología, muy superiores a los de sus competidores, lo que hace que el cliente esté dispuesto a pagar un precio superior con el fin de quedar totalmente satisfecho.

La principal fuente diferenciadora frente a la competencia es:

- La investigación y desarrollo de sus productos. L'Oreal cuenta con 23 centros de investigación a lo largo del mundo los cuales le aportan al producto seguridad calidad, innovación.
- La adaptación de los productos según país, región, cultura, tipo de piel; y gran variedad de sus marcas.
- Emplear materias primas seleccionadas específicamente, para que su impacto ambiental sea mínimo, evitando el testeado animal.
- Gran inversión que hace en marketing.
- Planes de responsabilidad social y una política de ética sólida, lo cual le ha servido para ser varias veces galardonado, con premios de materia Responsabilidad Social Corporativa.

Por esta y más razones les es muy difícil a sus competidores llegar a tal nivel ya que se requiere de muchos años de experiencia y un músculo financiero (Garrido Alonso, 2017).

### **L’Oreal Latinoamérica.**

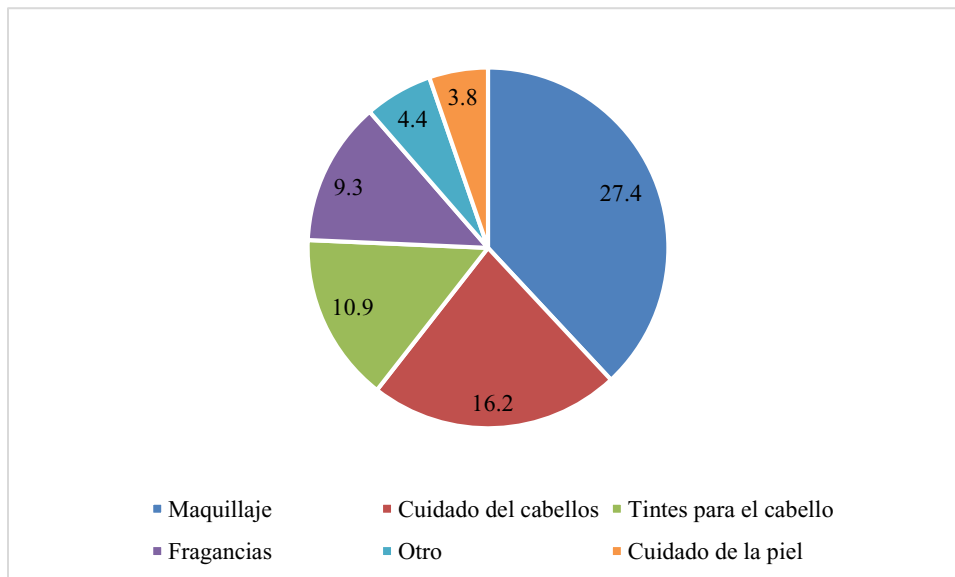
***Participación de L’Oreal en Latinoamérica.*** La zona creció 2,0 % en 2019. El año estuvo marcado por un pronunciado contraste entre las divisiones. Por un lado, las divisiones L’Oréal Luxe y Cosmética Activa registraron buen crecimiento. Cosmética Activa ganó cuota de mercado, mientras que para las divisiones de Productos de Consumo y Productos Profesionales fue difícil avanzar. La categoría de cuidado de la piel, que se benefició de un mercado dinámico, se convirtió en el impulsor principal de crecimiento de la zona.

***Ranking en México de las mejores empresas de cosméticos*** En la actualidad, México se ubica como el segundo país en América Latina con el mayor consumo de cosméticos después de Brasil, con una industria equivalente a 10 mil millones de dólares y un crecimiento promedio anual de 4%.

Las 20 empresas más conocidas de cosméticos para los mexicanos son:

- Mery Kay, empresa estadounidense dedicada a la venta directa de cosméticos y de cuidado de la piel.
- Avon, empresa estadounidense reconocida por sus ventas por catálogo.
- Oriflame, empresa sueca, conocida por sus productos innovadores realizados con ingredientes naturales.
- Natura Cosméticos, empresa brasilera que se encuentra presente en siete países de América Latina, siendo la marca más importante en Brasil.
- Sephora, compañía francesa, reconocida por ser la primera empresa del mundo de artículos de lujo, contando con más de 750 tiendas en 21 países.
- Mac Cosmetics, empresa estadounidense reconocida por marcar tendencias detrás de las semanas de la moda en el mundo.
- Yves Rocher, compañía francesa reconocida por implementar la igualdad, libertad y belleza en sus productos.
- Kylie Cosmetics, empresa estadounidense, reconocida por ser Fundada por una celebridad realizando una estrategia en ventas por medio de sus redes sociales.
- Unilever empresa multinacional británico-neerlandesa, reconocida por contar con varias marcas reconocidas como Sedal, Pond’s, Dove entre otras.
- Jafra, compañía estadounidense, reconocida por impulsar el empoderamiento en las mujeres, con la estrategia de darles la oportunidad de vender productos como consultoras independientes.

- Bissu empresa mexicana reconocida por estar enfocada en diseñar y producir lo último de las tendencias internacionales en cosméticos y productos de belleza
- Gelish, empresa estadounidense, reconocida por su venta en esmaltes para uñas
- Chanel cosmetics, compañía francesa, conocida por contar con productos exclusivos para un público objetivo.
- Lime Crime, compañía estadounidense, reconocida por la presentación en sus cosméticos, donde lo que quieren dar a sentir al público es que vuelven a ser como niñas por sus especiales presentaciones.
- Younique, empresa estadounidense que se caracteriza por la combinación de las innovaciones científicas y los mejores ingredientes de ofrece la naturaleza.
- Maybelline, empresa estadounidense, caracterizada por ofrecer un producto con glamour sin gastos extras.
- Francesa L’Oreal reconocida por su venta de maquillaje, tintes, cuidado de la piel.
- Procter & Gamble compañía estadounidense reconocida por marcas como Pantene, Herbal Essences.
- NYX, propiedad de L’Oreal caracterizada por su estrategia multicanal, sustentada en la expansión retail y en e-commerce, su actividad en redes sociales y sus precios accesibles.
- L’bel., compañía peruana caracterizada por su capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios y a las nuevas tendencias.



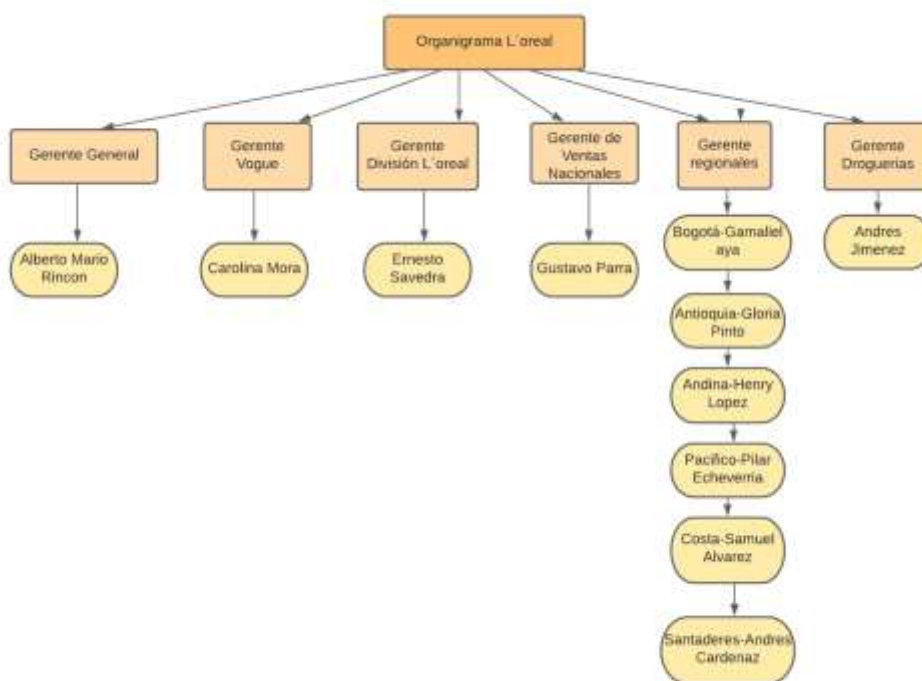
**Figura 11.** Distribución porcentual de las ventas consolidadas de L’Oreal a nivel Latinoamérica en 2018 por segmentos Statista Research Department (2020)

De otro lado, la

**Figura 11** muestra la distribución porcentual de las ventas consolidadas de L’Oreal en Latinoamérica, evidenciándose que la compañía es muy sólida en líneas como maquillaje (27,4%), cuidado del cabello (16,2%), coloración (10,9%), fragancias (9,3%) y cuidado de la piel (3,8%).

### L’Oreal Colombia.

L’Oreal Colombia S.A. es filial de la empresa multinacional francesa L’Oreal. En Colombia tiene por objeto social el comercio al por mayor de productos cosméticos, de tocador, farmacéuticos y medicinales. Sus marcas más reconocidas son Redken, Matrix Giorgio Armani, Ralph Lauren, Vogue etc. En Colombia cuenta con una Casa Matriz en Bogotá ubicada en la Calle 90 No. 11 – 13.



**Figura 12.** Estructura organizacional. L’Oreal Colombia (2020)

En la estructura organizacional de L’Oreal Colombia se pueden seis líneas de gerencia, el gerente General dirigido por Alberto Mario Rincón Agudelo desde el 2018, encargado de coordinar todas las actividades de la empresa a nivel Colombia. La Gerencia de Vogue, dirigida por Carolina Mora desde 2019, encargada de supervisar todos los departamentos, para orientar sus empleados al éxito. La Gerencia de División L’Oreal, dirigida por Ernesto Saavedra desde 2015, Director de Tecnología a nivel Latinoamérica La Gerencia de Ventas nacionales, dirigida por Gustavo Parra Cruz desde 2013, es el encargado de la parte comercial de L’Oreal Colombia, estableciendo las cuotas y ventas a nivel país. Las gerencias regionales, son las encargados del cumplimiento de las cuotas por cada región, teniendo a su cargo los ejecutivos de ventas y vendedores junior. Finalmente, la Gerencia de Droguerías, dirigida por Andres Jiménez desde 2017, dirigiendo a nivel nacional las cadenas de droguerías (Copidrogas y Copifam).

### **Catálogo de productos.**



**L'ORÉAL**

Los Cosméticos de L'Oréal Colombia se caracterizan por preservar siempre el cuidado de la piel, utilizando componentes que son alergénicos tolerantes para pieles mixtas, grasas y secas, siendo líderes en el mercado por sus constantes innovaciones en los productos.

**1**

La línea de cuidado facial es muy reconocida a nivel mundial por su marca Garnier, La Rose Posey; suple las necesidades de sus consumidores, los productos más solicitados son las cremas para rellenar líneas de expresión y cremas antienvjecimiento.

**2**

Cuidado capilar es un pilar para L'Oréal pues esta línea también la marca y le dio reconocimiento a nivel mundial se centran en crear productos con alta tecnología que buscan recuperar el cabello de sus consumidores ofreciéndoles productos anti caída, resequedad, color, grosor y anti friz adaptándose a cada tipo de cabello, es muy utilizado en salones de belleza ya que maneja una línea únicamente para los estilistas.

**3**

Be guru, nueva app creada para atender nuestros clientes en medio de la pandemia, fácil y sencillo donde a un solo click el consumidor se inscribe, ingresa al catálogo, escoge lo que desea comprar, lo envía al carrito, busca la opción de pagar y sus productos serán entregados en 2 días hábiles después del pago.

**4**

Debido a la pandemia, el grupo L'Oréal vió que los consumidores no podían probar sus productos por temas de bioseguridad y creó una plataforma Android para descargar en celulares donde con solo una foto se puede escoger el tipo de cosmético que desee utilizar quedando maquillada, escogiendo el tono perfecto para su compra sin tener que correr el riesgo de contagio.

**5**

La planta mas grande de Latinoamérica se construyó en Funza, creada con la mas alta tecnificación y estándares de calidad, preservando la responsabilidad con el medio ambiente sin liberación de co2, esta planta dejó de producir cosméticos en marzo para reinventarse y hacer gel antibacterial, con el fin de donar de donar a la población vulnerable, clínicas, hospitales, programas de salud y sus empleados.

**6**

**Figura 13.** Catalogo Productos de L'Oreal Colombia. L'Oréal, (s.f.)

L'Oreal Colombia es reconocida por su línea del cuidado de la piel por sus marcas como Garnier, Larose entre otros, ya que son fuertes en las cremas para reducir las líneas de expresión. En el cuidado capilar es fuertes en desarrollar productos que regeneren el cabello ofreciendo productos anti-caída, anti- resequedad y anti- friz.

### **Rol de la marca Vogue.**

Es fundada bajo el nombre de Laboratorios de Cosméticos Vogue Ltda., en el año 1955, en la ciudad de Bogotá por Roberto Chavéz y María Cortés de Chavéz. Se Inicia como pequeña empresa

en la producción y comercialización de esmaltes para uñas. Posteriormente buscó la internacionalización, incursionando en Panamá y conquistando más de trece países con sus diferentes líneas de maquillaje (Arias, Álvarez, & Martínez, 2010).

En el año 2012 la multinacional francesa L'Oreal anunció un acuerdo de compra por el grupo colombiano Vogue, marca líder en el país del mercado de maquillaje de consumo masivo, alcanzando una facturación aproximada de 38.809 millones de dólares en 2011. La compra de los activos de la empresa colombiana representó para la multinacional francesa un logro importante, debido a que ayudó a su consolidación en el país y la región, siendo líder en Colombia, Panamá, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Perú y Venezuela (Confidencial Colombia, s.f.).

Aunque la multinacional L'Oreal adquirió al grupo colombiano Vogue la compañía funciona totalmente independiente, pero valiéndose del músculo de la gigante francesa, fortaleciendo su internacionalización gracias a los conocimientos de la multinacional como la negociación con proveedores de materias primas, el acceso a fórmulas de desarrollo, conocimiento de internacionalización a otros mercados entre otros, que impulsan a Vogue a su constante crecimiento (Portafolio.co, 2016).

L'Oreal Colombia división de cosméticos Vogue es una compañía dedicada a la producción, comercialización y distribución de toda una línea de productos cosméticos, en cuatro ejes.



*Amplia gama de colores*

**Eje Labios**

Compuesto por productos como:  
Labial líquido, Labial en barra,  
Protector labial, Lápiz delineador  
labial.



**Eje ojos**

Compuesto por productos como:  
Pestañinas, Delineadores, Sombras,  
Iluminadores, Lápiz delineador,  
Plumón delineador



*Base MATE NATURAL 5 TONOS*

**Eje Facial**

Compuesto por productos como:  
Maquillaje fluido o base líquida,  
Polvo Facial, Base Polvo, Rubores,  
Correctores, Polvo Bronceador.



**Eje Uñas**

Compuesto por productos como:  
Esmalte de uñas y Removedor de  
esmalte

**Figura 14.** Línea de productos de Vogue. Pineda (2018)

Análogamente la compañía cuenta con un alto reconocimiento de marca con más de 50 años en el mercado, satisfaciendo necesidades de consumidores y clientes en el área de los cosméticos, con un portafolio amplio y completo bajo tres marcas: Jolie de Vogue la marca Premium con la más alta calidad, Vogue la marca masiva y de mayor reconocimiento y Wendy Luzette la marca *flanker* para atacar competencia con un precio muy económico en el mercado (Contreras Pineda, 2018).

**Comportamiento financiero. Balance General y Estado de Resultados. L'Oreal Colombia 2016-2018.**

*Balance general.*

Tabla 4.

*Balance general L'Oreal Colombia SAS. 2016-2018*

	2018	AV %	AH %	2017	AV %	AH %	2016	AV %
Norma contable	NIIF			NIIF			NIIF	
Unidades	Peso colombiano, miles			Peso colombiano, miles			Peso colombiano, miles	
Fuente	Supersociedades			Supersociedades			Supersociedades	
<b>Activo</b>								
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>151.295.763,00</b>	38,80%	26,82%	<b>119.297.157,00</b>	33,43%	30,89%	<b>91.140.779,00</b>	28,67%
Efectivo y equivalentes de efectivo	14.673.018,00	3,76%	115,96%	6.794.365,00	1,90%	92,19%	3.535.219,00	1,11%
Cuentas por cobrar	95.673.988,00	24,54%	31,07%	72.993.403,00	20,46%	14,53%	63.732.814,00	20,05%
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar	95.673.988,00	24,54%	31,07%	72.993.403,00	20,46%	14,53%	63.732.814,00	20,05%
Inventarios	23.842.277,00	6,11%	-17,13%	28.769.656,00	8,06%	85,29%	15.526.995,00	4,88%
Otros activos	4.058.396,00	1,04%	333,28%	936.668,00	0,26%	28,28%	730.190,00	0,23%
Otros Activos Financieros	4.058.396,00	1,04%	333,28%	936.668,00	0,26%	28,28%	730.190,00	0,23%
Activos por impuesto corriente	13.048.084,00	3,35%	33,10%	9.803.065,00	2,75%	28,72%	7.615.561,00	2,40%
Total activo no corriente	238.610.956,00	61,20%	0,46%	237.508.145,00	66,57%	4,73%	226.785.850,00	71,33%
Inversiones no corrientes	191.173.728,00	49,03%	2,60%	186.322.209,00	52,22%	5,59%	176.458.758,00	55,50%
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	191.173.728,00	49,03%	2,60%	186.322.209,00	52,22%	5,59%	176.458.758,00	55,50%
Propiedades planta y equipo	12.447.140,00	3,19%	-4,86%	13.082.561,00	3,67%	11,22%	11.763.219,00	3,70%
activos intangibles distintos de la plusvalía	29.698.535,00	7,62%	0,02%	29.692.204,00	8,32%	-4,32%	31.033.074,00	9,76%
Activos por impuestos diferidos	5.291.553,00	1,36%	-37,09%	8.411.171,00	2,36%	11,69%	7.530.799,00	2,37%
Activo	389.906.719,00	100,00%	9,28%	356.805.302,00	100,00%	12,23%	317.926.629,00	100,00%
<b>Pasivo</b>								
<b>Exigible (pasivo a corto plazo)</b>	<b>182.761.158,00</b>	46,87%	19,14%	<b>153.402.198,00</b>	42,99%	17,44%	<b>130.625.703,00</b>	41,09%
Cuentas por pagar	100.564.167,00	25,79%	67,25%	60.128.811,00	16,85%	-33,89%	90.952.935,00	28,61%

Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	100.564.167,00	25,79%	67,25%	60.128.811,00	16,85%	-33,89%	90.952.935,00	28,61%
Pasivos por impuestos corrientes		0,00%			0,00%		2.903.379,00	0,91%
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados	2.988.460,00	0,77%	-56,41%	6.855.084,00	1,92%	3,30%	6.635.964,00	2,09%
Otros Pasivos Corrientes	79.208.531,00	20,31%	-8,34%	86.418.303,00	24,22%	186,79%	30.133.425,00	9,48%
Otros pasivos financieros	79.208.531,00	20,31%	-8,34%	86.418.303,00	24,22%	186,79%	30.133.425,00	9,48%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>3.918.549,00</b>	<b>1,00%</b>	<b>-37,20%</b>	<b>6.239.339,00</b>	<b>1,75%</b>	<b>703,91%</b>	<b>776.124,00</b>	<b>0,24%</b>
Otros Pasivos No Corrientes	712.538,00	0,18%	-70,31%	2.399.855,00	0,67%	209,21%	776.124,00	0,24%
Otros pasivos financieros	431.556,00	0,11%	85,42%	232.751,00	0,07%	-17,25%	281.276,00	0,09%
Otros pasivos no financieros	280.982,00	0,07%	-87,03%	2.167.104,00	0,61%	337,93%	494.848,00	0,16%
Pasivo por impuestos diferidos	3.206.011,00	0,82%	-16,50%	3.839.484,00	1,08%			0,00%
<b>Total Pasivo</b>	<b>186.679.707,00</b>	<b>47,88%</b>	<b>16,94%</b>	<b>159.641.537,00</b>	<b>44,74%</b>	<b>21,49%</b>	<b>131.401.827,00</b>	<b>41,33%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>203.227.012,00</b>	<b>52,12%</b>	<b>3,08%</b>	<b>197.163.765,00</b>	<b>55,26%</b>	<b>5,70%</b>	<b>186.524.802,00</b>	<b>58,67%</b>
Capital social	11.864.019,00	3,04%	0,00%	11.864.019,00	3,33%	0,00%	11.864.019,00	3,73%
Capital emitido	11.864.019,00	3,04%	0,00%	11.864.019,00	3,33%	0,00%	11.864.019,00	3,73%
Superávit de capital	155.158.514,00	39,79%	0,00%	155.158.514,00	43,49%	0,00%	155.158.514,00	48,80%
Prima de emisión	155.158.514,00	39,79%	0,00%	155.158.514,00	43,49%	0,00%	155.158.514,00	48,80%
Reservas	8.480.823,00	2,18%	23440,84%	36.026,00	0,01%	-99,42%	6.162.053,00	1,94%
Resultados del ejercicio	5.020.326,00	1,29%	164,78%	-7.750.052,00	-2,17%	-150,52%	-3.093.563,00	-0,97%
Ganancias acumuladas	22.667.304,00	5,81%	-40,12%	37.855.258,00	10,61%	133,63%	16.202.792,00	5,10%
Otras participaciones en el patrimonio	36.026,00	0,01%			0,00%		230.987,00	0,07%
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>389.906.719,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,28%</b>	<b>356.805.302,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>12,23%</b>	<b>317.926.629,00</b>	<b>100,00%</b>

Nota. einforma (2018)

Análisis horizontal (Tabla 4): entre 2016 y 2018, los activos totales de la empresa crecieron en promedio 12,23%, lo que representa una evolución constante, jalonada principalmente por el período 2017 y 2018. Esto se debió principalmente a la rotación e de incremento de inventarios a razón de la mayor demanda de productos. El inventario creció sustancialmente en 2017 (85,29%), cayendo -17,13 % en 2018. Con relación a los pasivos se puede observar la caída del pasivo corriente en 2018, lo que puede ser explicado a partir de una disminución de deudas de corto plazo. Análogamente, la evolución del pasivo no corriente muestra que las deudas a largo plazo disminuyeron en -37,20% durante 2018, teniendo así para ese año un pasivo total inferior a los dos períodos precedentes. Respecto al

patrimonio se puede observar que éste cayó en 2018, debido a la contracción de las ganancias acumuladas de -40.12%.

Análisis vertical (Tabla 4): la cuenta más representativa de los activos según el análisis vertical es la de las inversiones no corrientes, ya que en 2016 aportó un 55,5 %; en 2017, 52,22% y en 2018, 49,03%. Otra de las cuentas que mayor crecimiento ha tenido es cuentas por cobrar, sin embargo, a diferencia de las inversiones no corrientes viene con tendencia al alza (20,05% en 2016; 20,46% en 2017 y 24,54% en 2018). Esto evidencia que L’Oreal Colombia cuenta con más clientes año tras año ya que su cartera es alcista.

En el caso del pasivo una de las cuentas más representativas según el análisis vertical es cuentas por pagar, debido igualmente al crecimiento de las ventas. El incremento de las ventas implica la necesidad de invertir en equipos e insumos para uso a corto y mediano plazo.

#### *Estado de resultados.*

Tabla 5.

#### *Estados de resultados L’Oreal Colombia SAS. 2016-2018*

	2018	AV %	AH %	2017	AV %	AH %	2016	AV %
Norma contable	NIIF			NIIF			NIIF	
Unidades	Peso Colombiano, Miles			Peso colombiano, miles			Peso colombiano, miles	
Fuente	Supersociedades			Supersociedades			Supersociedades	
Ingresos Operacionales	293.844.961,00	100,00%	-0,10%	294.145.259,00	100,00%	85,81%	158.303.561,00	100,00%
Venta	288.738.722,00	98,26%	-0,21%	289.353.891,00	98,37%	85,48%	156.001.561,00	98,55%
Otros ingresos operacionales	5.106.239,00	1,74%	6,57%	4.791.368,00	1,63%	108,14%	2.302.000,00	1,45%
Costos y Gastos Operacionales	274.694.238,00	93,48%	-1,32%	278.359.720,00	94,63%	77,66%	156.682.184,00	98,98%
Gastos Operacionales de Administración	56.552.365,00	19,25%	0,05%	56.524.593,00	19,22%	30,90%	43.180.893,00	27,28%
Gastos Operacionales de Ventas	86.514.540,00	29,44%			0,00%			0,00%
Gastos de distribución		0,00%		89.662.048,00	30,48%			0,00%
Otros Gastos Operativos		0,00%		355.516,00	0,12%	-99,25%	47.417.312,00	29,95%
Costo de Ventas	131.627.333,00	44,79%	-0,14%	131.817.563,00	44,81%	99,47%	66.083.979,00	41,75%
Resultados Operacionales	<b>19.150.723,00</b>	6,52%	21,32%	<b>15.785.539,00</b>	5,37%	873,59%	<b>1.621.377,00</b>	1,02%
Ingresos no operacionales		0,00%			0,00%		<b>243.318,00</b>	0,15%
Ingresos extraordinarios		0,00%			0,00%		133.976,00	0,08%
Ingresos Financieros		0,00%			0,00%		109.342,00	0,07%
Gastos no operacionales	7.163.225,00	2,44%	-15,62%	8.489.419,00	2,89%	324,70%	1.998.924,00	1,26%



Gastos extraordinarios	1.176.538,00	0,40%	-69,18%	3.817.760,00	1,30%			0,00%
Gastos Financieros	5.986.687,00	2,04%	28,15%	4.671.659,00	1,59%	133,71%	1.998.924,00	1,26%
Resultado No Operacional	-7.163.225,00	-2,44%	15,62%	-8.489.419,00	-2,89%	-383,56%	-1.755.606,00	-1,11%
Total Ingresos	293.844.961,00	100,00%	-0,10%	294.145.259,00	100,00%	85,53%	158.546.879,00	100,15%
Total Gastos	281.857.463,00	95,92%	-1,74%	286.849.139,00	97,52%	80,77%	158.681.108,00	100,24%
Resultado Antes de Impuestos	11.987.498,00	4,08%	64,30%	7.296.120,00	2,48%	5535,58%	-134.229,00	-0,08%
Ajustes por Inflación		0,00%			0,00%			0,00%
Impuesto de Renta	6.967.172,00	2,37%	-53,69%	15.046.172,00	5,12%	408,43%	2.959.334,00	1,87%
Resultado del Ejercicio	5.020.326,00	1,71%	164,78%	-7.750.052,00	-2,63%	-150,52%	-3.093.563,00	-1,95%

Nota. einforma (2018)

Análisis horizontal: Se puede observar cómo los ingresos operacionales de la empresa entre 2016 y 2017 crecieron 85,81%, dado el incremento de las ventas de la compañía para dichos períodos. En 2018, se evidenció una caída de -0,10%. Las ventas y los gastos operacionales cuentan con una dinámica similar a la de los ingresos operacionales, pues entre 2016 y 2017 mostraron una tendencia alcista, la cual se contrajo en 2018, año en el que la empresa redujo -1.74% sus gastos administrativos.

Análisis vertical: una de las cuentas más representativas en el caso del estado de resultados según el análisis vertical es la de ingresos operacionales (100% para el año 2016), descendiendo en 2017 (85,81) % volver a 100% en 2018.

### Indicadores financieros.

Tabla 6.

#### Indicadores financieros. L'Oreal Colombia SAS. 2016-2018

	2018	2017	2016
<b>Evolución</b>			
Evolución de las ventas	-0,21%	85,48%	
Evolución de la utilidad neta	164,78%	-150,52%	
<b>Rentabilidad</b>			
Rentabilidad	1,71%	-2,63%	-1,95%
Rentabilidad operacional	6,52%	5,37%	1,02%
Rentabilidad del patrimonio	2,47%	-3,93%	-1,66%
Rentabilidad del activo total	1,29%	-2,17%	-0,97%
Cobertura gastos financieros	3,20	3,38	0,81
Ebit	19.150.723,00	15.785.539,00	1.621.377,00
<b>Endeudamiento</b>			
Endeudamiento	47,88%	44,74%	41,33%
Concentración corto plazo	97,90%	96,09%	99,41%
Apalancamiento financiero	0,00%	0,00%	0,00%
Carga financiera	2,04%	1,59%	1,26%
<b>Liquidez</b>			
Capital de trabajo	-31.465.395,00	-34.105.041,00	-39.484.924,00
Razón corriente	0,83	0,78	0,70
Prueba ácida	0,70	0,59	0,58
<b>Eficiencia</b>			

Días de recuperación de cartera	117,21	89,34	144,94
Días rotación de inventarios	65,21	78,57	84,59
Días de ciclo operacional	182,42	167,91	229,52
Rotación de activos	0,75	0,82	0,50

*Nota.* einforma (2018)

El análisis de rentabilidad muestra una mejora en 2018 a comparación de los años 2016 y 2017. El Ebit (resultado neto) enseña un crecimiento de 3.365.184 miles de pesos, siendo porcentualmente 22 % en 2018, mostrando mayor rentabilidad en comparación con los años precedentes. El endeudamiento se mantuvo durante la serie analizada, lo que quiere decir que L'Oreal Colombia tiene un grado de apalancamiento, correspondiente con la participación de sus activos (mientras sea más alto sea este índice, mayor es el apalancamiento financiero). La liquidez muestra que la empresa logró cancelar todas sus deudas, lo que se refleja en la prueba ácida. La eficiencia refleja como la cartera fue recuperada de forma positiva ayudando así a la liquidez de la empresa. Aunque la rotación de inventarios disminuyó en 2018, éste cuenta con un flujo constante en su entrada principal.

### **Venta neta de L'Oreal Colombia.**

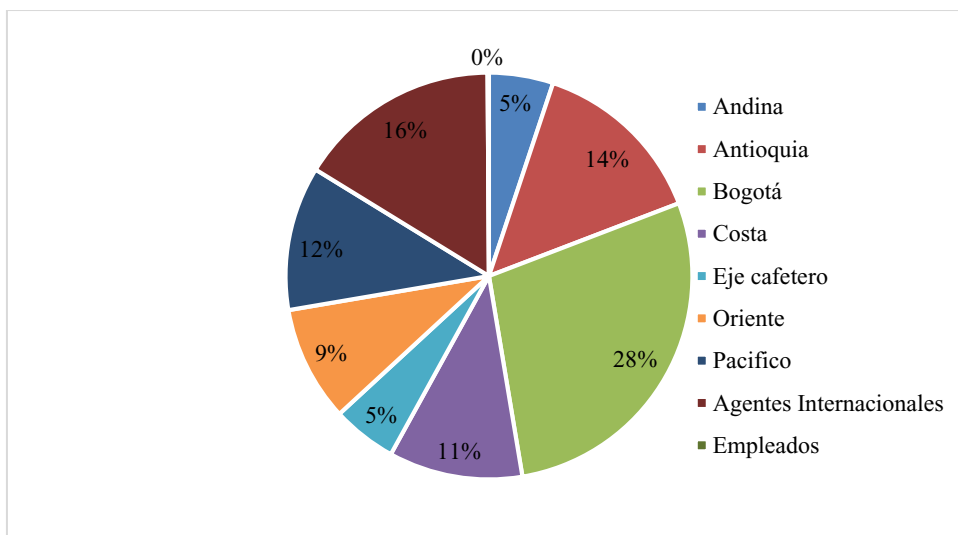
Tabla 7.

*Venta Neta Regional. L'Oreal Colombia 2020. Valores en miles de pesos*

<b>Regional</b>	<b>Venta neta</b>
Andina	471.400.900
Antioquia	1.296.738.935
Bogotá	2,599,010,636
Costa	981.763.857
Eje cafetero	473,582,619
Oriente	845,702,898
Pacífico	1.055.831.367
Agentes internacionales	1.486.627.927
Empleados	9.960.042
Total	9.220.619.181

*Nota.* Edición propia con base en L'Oreal Colombia (2020)





**Figura 15.** Distribución porcentual de las ventas netas por regiones. L'Oreal Colombia 2020. L'Oreal Colombia (2020)

En la Figura 15, se observa la concentración regional de L'Oreal Colombia a nivel nacional. El mayor porcentaje de ventas se encuentra en la regional de Bogotá (28 %), le sigue Antioquia (14%) y la Costa (11%).

### Procesos de internacionalización de L'Oreal: caso Colombia. 2015-2019

#### Variables de comercio exterior.

Tabla 8.

*Importaciones y exportaciones de L'Oreal Colombia. 2008 al 2019. Valores en dólares*

Actividad	Año	Productos	Países	Importe
Exporta	2019	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Aruba, Ecuador, República Dominicana	3.588.540,64
Importa	2019	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Alemania, Francia	7.042.192,27
Exporta	2018	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Costa Rica, Ecuador, Perú	5.321.242,02
Importa	2018	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Francia, Estados Unidos	10.711.523,83
Exporta	2017	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Panamá, Costa Rica, República Dominicana	6.674.349,83
Importa	2017	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Francia, China, México	21.954.837,98
Exporta	2016	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Argentina	22.260,00
Importa	2016	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Francia, Estados Unidos, China	13.434.045,04

Exporta	2015	Papel y cartón; manufacturas de pasta de celulosa, de papel o cartón	Perú, Chile, Estados Unidos	75.028,61
Importa	2015	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Francia, Alemania	16.471.791,26
Exporta	2014	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Perú, Panamá	44.863,00
Importa	2014	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Francia, Brasil	15.662.563,65
Exporta	2013	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	Panamá	4.051,80
Importa	2013	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Francia, Brasil	14.078.414,89
Exporta	2012	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Panamá, Perú, República Sudafricana	9.211,90
Importa	2012	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, España, Francia	13.489.534,82
Exporta	2011	Plástico y sus manufacturas	Perú, Panamá	4.541,16
Importa	2011	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Brasil, Francia	13.484.579,54
Exporta	2010	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Panamá, Emiratos Arabes, Australia	44.020,48
Importa	2010	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Brasil, Estados Unidos, Francia	10.173.556,24
Exporta	2009	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Brasil, Perú, Panamá	229.635,34
Importa	2009	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	México, Brasil, Estados Unidos	6.777.490,76
Exporta	2008	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Guatemala, Perú, Panamá	363.716,16
Importa	2008	Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética	Estados Unidos, México, Francia	9.326.310,59

Nota. einforma (2018)

La Tabla 8 muestra que L’Oreal Colombia constantemente importa de México, Francia y Brasil (Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética), insumos que son utilizados para la fabricación de sus productos de la división *luxé*, compuesta por las marcas: Lancome, Giorgio Armani, Yves Saint, Laurent Beaute (cuidado de la piel, maquillaje, y perfume), Biotherm (cuidado de la piel), Kiehl’s (cuidado de la piel, cuidado del cabello y perfumería), Ralph Lauren, Cacharel, Diesel, Viktor y Rolf (perfume) Urban Decay (maquillaje) y Clarisonic (cuidado de la piel). Estas franquicias que son tan reconocidas a nivel mundial demandan grandes cantidades de aceites esenciales y resinoides, para las preparaciones de sus productos, por lo que las importan de los países caracterizados por producir tradicionales, aromas amaderadas, frutales, florales; las cuales hacen que el producto final sea de una calidad muy alta y duradera.

Por el lado de las exportaciones se evidencian como principales destinos Panamá y Perú, el primero por ser un puerto de libre comercio y el segundo debido a la alta demanda de los productos de la empresa en dicho país andino. En la actualidad L’Oreal Colombia exporta a trece países: Argentina, Chile, México, Ecuador, República Dominicana, Costa Rica, Aruba, Curazao, Uruguay, Guatemala, El Salvador, incluyendo Panamá y Perú, cubriendo en éstos las necesidades del cuidado del cabello, la coloración, el maquillaje, el cuidado de la piel y el perfume. Ofrece en su portafolio una amplia

variedad de productos dirigidos a todos los públicos, diversificando entre hombres y mujeres, cubriendo así un extenso mercado. L’Oreal Colombia al poseer cuatro grandes tipologías: productos de gran consumo, productos profesionales (peluquerías, estilistas), cosméticos; y L’Oreal *deluxe*, logra un máximo de fidelización y la mayor satisfacción para sus clientes.

### ***Balanza comercial.***



**Figura 16.** Balanza comercial de L’Oreal Colombia. 2008-2019. einforma (2018)

La balanza comercial de L’Oreal Colombia muestra un déficit comercial desde el año 2008 que ha ido disminuyendo en el transcurrir de los años, con una profundización entre 2014 y 2015; años en los que el déficit aumentó -10,96 % y -16,50% respectivamente frente a 2013. El nivel de importaciones desde México, Francia y Brasil en 2014 fue de 15.662.563,65 dólares mientras que en 2015 se efectuaron importaciones por 16.471.791,26. Adicionalmente, los períodos de 2018 y 2019 reflejan una tendencia al alza en la balanza, ya que disminuyó el déficit comercial. Este comportamiento se debió al incremento de las exportaciones a destinos como Costa Rica, Perú, Aruba, Ecuador y República Dominicana.

### *Infografía internacionalización de L’Oreal Colombia.*



**Figura 17.** Infografía Internacionalización L’Oreal Colombia.2015-2019. Elaboración propia.

La Figura 17 muestra cómo la empresa L’Oreal Colombia importa desde países como China, Alemania, Francia, España, Brasil y Estados Unidos; mientras que en las exportaciones se destacan países de Latinoamérica como: México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Ecuador, Perú; Chile, Argentina, Uruguay, Panamá, Curazao, Republica Dominicana, esto debido al incremento de consumo de cosméticos en los países latinoamericanos.

### **Estrategias de comercialización y distribución internacional.**

Las estrategias de comercialización y distribución internacional de L’Oreal Colombia se enfocan en obtener un aproximado de 1.000 millones de consumidores más en todo el mundo. Para lograr dicho objetivo la empresa procura adaptar sus productos según cada región, cultura y personalidad de los consumidores; con la finalidad de que este modelo se acople a cada necesidad y gusto, descentralizando dándole un carácter personal a cada sitio donde se dirige.

Ejemplos claros en materia de estrategias efectuadas en Colombia son: los productos para el cuidado del cabello que están evolucionando más allá de sus usos tradicionales, ofreciendo beneficios

de reparación, anti-envejecimiento y otros, en línea con las actuales tendencias de estilismo del cabello. Las marcas han empezado a hacer un esfuerzo adicional incluyendo productos para lidiar con el daño del cabello, que es más común debido al alisado y problemas ambientales como el sol y la contaminación. Productos como Elvive Kera-Liso de L’Oreal utilizan la cada vez más popular queratina, una proteína que ahora se encuentra en la mayoría de tratamientos para el alisado y reparación.

En Argentina, los esmaltes de uñas están desplazando al lápiz labial como el nuevo éxito.

En Brasil, los productos para el cuidado personal masculino siguen mostrando un excelente crecimiento debido a que el consumidor masculino se está volviendo más vanidoso y dispuesto a probar productos más allá de aquellos para el afeitado.

En Bolivia aunque partiendo de una pequeña base, los productos para la higiene íntima siguen ganando consumidores, por lo que las compañías internacionales están llevando las tendencias globales y las últimas innovaciones tales como beneficios agregados, anti-edad, logrando así una segmentación más profunda.

En Uruguay donde la población cada vez está más envejecida, las estrategias de mercadeo se enfocan en lanzar productos anti-envejecimiento mostrando un auge liderado L’Oreal con la marca Revitalift.

En Venezuela, la mayoría de mujeres usan maquillaje todos los días y prefieren cosméticos de larga duración que puedan resistir el clima tropical y las rutinas ocupadas (Euromonitor Internacional, 2014).

En los últimos años, la dinámica del mercado de cosméticos ha crecido paulatinamente a nivel mundial. L’Oreal actualmente tiene presencia en trece países latinoamericanos y en sus procesos de internacionalización y procesos de sostenimiento local ha establecido fábricas y centros de distribución alrededor del mundo, esto con el fin de aprovechar las regulaciones de cada país y de cumplir sus objetivos. Una muestra de lo anterior fue la adquisición de una planta de producción en Funza en donde con su avanzada tecnología aporta a la empresa productos con calidad, innovación y sostenimiento ambiental, mejorando los procesos de fabricación y productividad; y generando ganancias en eficacia, transporte y rendimiento.

La compra de marcas reconocidas localmente en el mercado como Vogue en 2013, y la mirada hacia posibles mercados son una clara muestra de los procesos de internacionalización de L’Oreal (La República, 2018).

Otra nueva oportunidad de negocio es el canal de comercialización llamado *social selling* el cual utiliza la tecnología y las redes sociales, dando a conocer los contenidos de su marca y productos, logrando así acceder a mercados internacionales. Colombia es el país que va a hacer el piloto para luego extenderlo a los países latinoamericanos (La República, 2018).

Todo lo anterior apunta a argumentar que la estrategia o modelo de internacionalización seguido por la empresa L'Oreal en Colombia y Latinoamérica es el de Jordi Canals (1994) (González Martínez, 2014) esto en función de la decisión que tomó la empresa de incursionar en nuevos mercados internacionales, motivada por un conjunto de supuestos a partir del grado actual o futuro de la globalización en el sector correspondiente. Este grado puede ser acelerado por tres factores: los económicos (tecnología, finanzas, barreras arancelarias, infraestructura y transporte); las fuerzas de mercado (convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad) y las estrategias empresariales (juegos competitivos, seguir al líder).

Para Canals las empresas siguen un proceso secuencial, que aumenta gradualmente el nivel de compromiso y que cuenta con las siguientes etapas y actividades:

Etapas 1: inicio. Exportación pasiva. Usualmente el inicio del proceso de internacionalización es lento, con exportaciones pasivas o coyunturales, puntuales y experimentales.

Etapas 2: desarrollo. Exportación activa y alianzas. Se acelera el proceso de internacionalización y la empresa comienza a evaluar cómo ingresar al mercado externo, contactando y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país destino.

Etapas 3: consolidación. Exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se produce la consolidación de las actividades internacionales, estabilizando las exportaciones, u optando por la alternativa de inversión extranjera directa.

Es así como L'Oreal se convierte en una empresa visionaria, con un amplio portafolio y con una estrategia de internacionalización consistente en expandir sus productos inicialmente a mercados cercanos; seguidamente a países emergentes; para luego convertirse en lo que es hoy en día una multinacional que tuvo que pasar y adaptarse a todos los procesos para poder trascender en el mercado, ayudada de la compra de marcas reconocidas en cada país de origen, lo que le da un valor agregado en los países donde llega a aportar capital económico y tecnología para hacer de una marca pequeña, algo innovador y de calidad, fomentando el liderazgo en productos.

L'Oreal Colombia ocupa el cuarto lugar en Latinoamérica. Este puesto lo adquirió gracias a la estratégica compra de la marca Vogue que, si bien era una marca reconocida nacionalmente, se han incrementado sus ventas, siendo caballito de batalla para enfrentar las diferentes marcas locales.

L’Oreal sigue trabajando por la internacionalización de la marca, penetrando el mercado mexicano, y manteniendo su participación en como Ecuador y Panamá. (La República, 2018).

**Matriz DOFA del estado de la empresa L’Oreal Colombia con miras a la consolidando nacional e internacional.**

El análisis DOFA permite conocer la situación que presenta la empresa L’Oreal de cara a consolidar su estrategia nacional e internacional en Colombia.

Tabla 9

*Matriz DOFA del estado de la empresa L’Oreal Colombia con miras a la consolidando nacional e internacional*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Reconocimiento	Costes elevados
Líder en el sector cosmético	Ingreso de varias marcas nuevas en el mercado
Experiencia en el sector	Gran tamaño de la organización
variedad de marcas	Agilidad de la competencia para implementaciones
Grandes Inversionistas	Procesos logísticos
Estratégicos en Marketing	
Innovación y tecnología	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Alianzas estratégicas de e-commerce	Crisis económica
Apertura nuevos productos	Rechazo por los clientes
Nuevos segmentos de mercado	Aumento de los competidores
Incremento de tiendas propias	Desempleo
Expansión geográfica	Marcas económicas

*Nota.* Diseño de los autores

L’Oreal cuenta con grandes fortalezas, las cuáles han sido bien documentadas a lo largo del presente artículo. No obstante, la compañía también presenta debilidades las cuáles se materializan en sus altos costos de producción; el gran tamaño de la empresa que hace su administración más compleja, al tener que regirse por las directrices de su Casa Matriz en España. Ello acarrea retrasos en la toma de decisiones y en el manejo logístico de los despachos.

De acuerdo al contexto externo, L’Oreal y L’Oreal Colombia pueden aprovechar las oportunidades accediendo a nuevos mercados o apostando por productos novedosos con altas tecnologías. En *e-commerce* tienen un gran potencial por explorar aprovechando la actual pandemia la cual ha marcado la tendencia en ese aspecto.

Con respecto a las amenazas, la principal a la que se encuentra expuesta es a la crisis económica y el desempleo; seguida del aumento de nuevas marcas competidoras en el mercado y el rechazo por parte de los clientes que les molesta que una multinacional ingrese a los países a acabar la industria nacional.

Debido a que las fortalezas y oportunidades son mayores que las amenazas y debilidades, L’Oreal y L’Oreal Colombia deberán continuar con su estrategia agresiva, optimizando las fortalezas y lograr maximizando las oportunidades que le ofrece el mercado.

## **Conclusiones**

Se evidencia que el sector de los cosméticos en Colombia cuenta con distintos incentivos de promoción para su crecimiento, tales como el Programa de Transformación Productiva PTP. De la misma manera el país cuenta con una ventaja competitiva frente a otros mercados, gracias a su biodiversidad y las nuevas tendencias de consumo, abocadas hacia los productos naturales.

Las estrategias de marketing son de gran importancia para las compañías pues gracias a ellas es posible conseguir los objetivos del negocio. En el caso del sector de cosméticos en Colombia, gracias a las ventas por catálogo, o comercialización multinivel, se han logrado incrementar las ventas, ya que esta estrategia ofrece promociones, diversificación de productos y facilidades de pago lo cual atrae a los consumidores y dinamiza el crecimiento del sector.

A nivel mundial, L’Oreal es una de las empresas líderes en la industria cosmética, estando actualmente en más de 140 países, con cerca de 30 marcas. Su principal foco son los productos para el cuidado de la piel y del cabello. Su lema principal es generar diversidad de productos para un mundo lleno de diversidad.

El mercado objetivo en la internacionalización de L’Oreal se enfoca en la cultura y tipología de cada país, ingresando con fuerza productos que adquieren un estudio previo para conocer las necesidades de los diferentes países y tendencias de los consumidores.

L’Oreal en Latinoamérica ha contado en sus últimos años en un crecimiento de 2,0%, generando así un posicionamiento fuerte entre las demás compañías.

Las estrategias de L’Oreal se enfocan en la adquisición de marcas reconocidas en cada país (caso de Vogue en Colombia), preservando siempre su identidad, añadiéndole tecnología e innovación a cada producto.

L’Oreal Colombia tuvo un crecimiento importante entre 2016 y 2018, gracias a todas las inversiones que se realizaron como por ejemplo la inversión en el Laboratorio de Funza.

El Shampoo Elvive es un producto bandera de L’Oreal Colombia que genera valor agregado a nivel mundial, es un producto líder otorgando múltiples beneficios que le permiten al consumidor mejorar el aspecto de su cabello en resequedad, friz, daños químicos producidos por los cambios de coloración, y queratinas.



Respecto de la responsabilidad social L'Oreal maneja una planta tecnificada que permite la elaboración de alta calidad sin afectar el medio ambiente.

El modelo Jordi Canals, es el que más se acerca a la internacionalización de L'Oreal, ya que ésta aplica estrategias de conocimiento del mercado, innovación, tecnología, inyección de capital, competencias leales con las marcas y buena distribución a nivel global.

## Referencias

- Arias, J., Álvarez, D., & Martínez, A. (2010). *Estrategias de Internacionalización de las PYMES del sector cosmético en Bogotá*.
- Becerra, L. L. (2020). Compañías de maquillaje preparan hasta 364 lanzamientos para 2020 en Colombia. *La República*.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Septiembre-2018/Que-tanto-ha-crecido-la-industria-de-la-belleza>
- Cardoso, L., & Molina, L. (2019). *Análisis del proceso de internacionalización de empresas colombianas del sector cosmético: Caso Belcorp, Laboratorios Vogue y Productos de Belleza Ana María*. Bogotá.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. A. (2007). *Teorías de internacionalización*.
- Castro, A., & Ramírez, M. (2019). *Análisis de la internacionalización del subsector de los cosméticos a partir de la dinámica comercial en Colombia y el caso de éxito de la empresa Belcorp*. Bogotá.
- Clichy. (16 de enero de 2019). *L'oreal Mediaroom* . Obtenido de L'oreal Mediaroom : <https://mediaroom.loreal.com/america-latina/es/loreal-es-parte-del-indice-de-equidad-de-genero-2019-de-bloomberg/>
- Colombia productiva*. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cosmeticos-y-aseo>
- Confidencial Colombia. (s.f.). *Confidencial Colombia*. Obtenido de [https://confidencialcolombia.com/actualidad/loreal-conservara-la-marca-vogue-tras-su-compra\\_\\_206872/1970/01/01/](https://confidencialcolombia.com/actualidad/loreal-conservara-la-marca-vogue-tras-su-compra__206872/1970/01/01/)
- Contreras, A. S. (2018). *Unificación de marcas laboratorio cosméticos Vogue*. Bogotá.
- Dávila, M. A., Ospina, D. F., Vásquez, A. G., & Plaza, G. B. (2016). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá.

- einforma. (2018). *einforma*. Obtenido de [www.einforma.com](http://www.einforma.com)
- El Economista. (3 de septiembre de 2020). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-covid-impulsa-ventas-online-de-loreal/>
- El Tiempo. (01 de 10 de 1993). Comprometida con la familia colombiana. *el Tiempo*.
- Euromonitor Internacional. (2014). *Las cinco principales tendencias en la industria de belleza y cuidado personal en Norte y Sudamérica*.
- Garrido, A. (diciembre de 2017). *repositorio unican*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13619/GARRIDOALONSOAMALIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, C. (2011). El crecimiento de L'Oréal en Colombia no tiene límite. *Portafolio*.
- Gómez, C. (2018). Producción desde Colombia, clave en negocios de Belcorp. *Portafolio*.
- González, J. A. (2014). El proceso estratégico de internacionalización.
- González, X. (2020). Cosméticos, un mercado que movió el año pasado US\$3.572 millones en Colombia. *La República*.
- González, X. (2020). Cosméticos, un mercado que movió el año pasado US\$3.572 millones en Colombia. *La República*.
- Herrera, C., Samper Samper, J., & Charry Camacho, A. (2013). *Oportunidades de negocio en sectoriales y grupos poblaciones clave*.
- L'Oreal. (2019). Obtenido de <https://www.loreal.com/es-es/spain/>
- L'Oreal Colombia. (10 de 2020). *L'Oreal Colombia*. Obtenido de L'Oreal Colombia: <https://www.loreal.com/en/>
- L'Oreal. (s.f.). *L'Oréal Colombia*. Obtenido de <https://www.loreal.com/es-co/colombia/>
- La Nota . (2019). *Ranking 2018 cosméticos y productos aseo de Colombia*.
- La República. (2018). Llegaremos con Vogue a Paraguay, Bolivia y Nicaragua” Gerente de L'Oréal Colombi.
- Leal, A. C. (mayo /junio de 2020). Las colombianas gastan \$1,2 millones al año en cosméticos. *Portafolio*.
- Legiscomex. (s.f.). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/documentos/crecimiento-sector-cosmetico-colombiano-jun-15-17-15not>
- Neira, R. L. (2019). *Factores de éxito de la internacionalización de la empresa Oriflame Cosmetics*. Bogotá.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial; Colombia Productiva . (2015).

*Dinámica comercial y económica del sector cosméticos e ingredientes naturales en Colombia.* Bogotá.

Portafolio. (2016). Colombia, el país que maquilla a las mujeres de la región. *Portafolio.*

Portafolio.co. (2016). Vogue, en camino de ser una marca latinoamericana. *Portafolio.*

Quiminet. (26 de Enero de 2006). *Quiminet.* Obtenido de

<https://www.quiminet.com/articulos/normas-para-productos-cosmeticos-invma-colombia-5388.htm>

Rojas, S. A. (2018). *Una mirada sobre la internacionalización del sector cosmético y de aseo personal en Colombia (Estudio de caso Belleza Express).* Bogotá.

Saveedra, A. (2018). Futuro prometedor para la industria cosmética en Colombia. *Portafolio.*

Statista Research Department. (24 de mayo de 2020). *Statista.* Obtenido de Statista Research

Department: <https://es.statista.com/estadisticas/697519/ventas-a-nivel-mundial-de-l-oreal-por-zona-geografica/>