

ENERGIA: POR QUE SE ARMO EL "PLAN CASTIGO" A LAS EMPRESAS
Las causas técnicas y políticas, y el temor del Gobierno a una crisis a la brasileña

Fortuna

E C O N O M I A Y N E G O C I O S

www.fortuna.uol.com.ar

REAL ESTATE:
"Construiremos 3 torres de lujo"

ENTRETENIMIENTO:
"Vamos a operar 8 salas de cine"

TECNOLOGIA:
"Estamos exportando software"

FRANQUICIAS:
"Abriremos una red de restaurantes".



COTO Crea nuevos negocios para escapar al control de precios
INCONTROLABLE

» **CREDITOS**



MIGUEL KIGUEL:
"Con esta inflación, los bancos no podrán hacer mucho más"

» **MARKETING**

Cómo fidelizar a los consumidores VIP

» **NATURA**

Un argentino en la cima del gigante de la venta directa en Brasil



MAURICIO BELLORA

ISSN 1667 - 4669 AÑO II - N° 171
11 de septiembre de 2006. Argentina \$6.90 (Recargo envío al interior \$ 0.20). Chile \$ 2.500. ROU \$ 70.00



DESTRONÓ A AVON EN ESE PAÍS

El nuevo rey de la venta directa en Brasil

Cómo funciona Natura, la mejor y mayor empresa de su sector de acuerdo a la revista Exame. Facturó u\$s 795 millones en el primer semestre del año, y crecerá hasta un 50% en América latina. Vicepresidente argentino y los nuevos estándares.

En un pequeño laboratorio de San Pablo, tres socios dieron vida a la empresa de cosméticos, productos de higiene y perfumería Natura en 1969. En los '70 optaron por el sistema de venta directa y en los '80, período considerado como la "década perdida" para la economía brasileña, la compañía creció 35 veces. Ahora, por primera vez en su historia, acaba de desplazar a su competidora Avon del liderazgo en el rubro en su país de origen y se expande

en el mundo: acrecienta su presencia en la Argentina, Chile y Perú, fortalece su rol en Francia y México y está a punto de asentarse en Venezuela y Colombia, de la mano de negocios sustentables que le permitieron una facturación global de u\$s 792 millones en el primer semestre de 2006 y un crecimiento interanual sostenido superior al 20% en el último lustro.



natura

Sólo en el segundo trimestre de 2006, Natura tuvo una ganancia neta de u\$s 60 millones, un 47% más que en el

mismo período del año pasado. En el sector Cosméticos y Fragancias, la compañía acrecentó un 2% su *market share* en Brasil: ocupa el 38,8% del mercado. La compañía destinará este año u\$s 97 millones a innovación, y otros u\$s 16 millones en el proceso de internacionalización.

El argentino Mauricio Bellora es vicepresidente de Natura.



BELLORA. El 97% de las ventas se generan en Brasil. Dice que pronto otros países cobrarán peso en la ecuación.



GYM PARA EMPLEADOS.

Hacen dos sesiones de gimnasia por cada jornada de ocho horas, y cambian de tarea cada 120 minutos.

En diálogo con FORTUNA, cuenta que los próximos pasos en la región serán el inicio de la operación de venta directa en Venezuela antes de fin de año y la llegada a Colombia en 2007. "En Europa, además de la estrategia de ampliar el portafolio de productos en Francia -donde la marca está presente a través de una tienda en París - vamos a iniciar la venta directa", asegura.

Otra opción estratégica para la empresa es profundizar la utilización sustentable de los activos naturales, tendencia que llaman vegetalización: producen toda la línea de jabones de tocador, por ejemplo, en base a aceite de palma en lugar de grasa animal.

FORTUNA: ¿Cree que la superioridad alcanzada en Brasil con respecto a Avon se mantendrá?

BELLORA: No creo que sea un avance estacional y trabajamos para mantener el liderazgo sin subestimar nunca a nuestros competidores. En 2005 presentamos 213 productos.

ARGENTINA. Heriovaldo Silva lide-

ra las operaciones de la compañía en la Argentina. "Vamos a hacer foco en el aumento de la productividad del canal de ventas y una mayor orientación a perfumería, rostro y maquillaje. En la Argentina, Chile y Perú la facturación bruta en el segundo trimestre de 2006 fue de u\$s 13 millones, lo que representó un crecimiento del 53,8% (ver recuadro).

El directivo señala que durante el próximo año trabajarán en la apertura de la Casa Natura en la Argentina, espacio concebido para realizar entrenamientos y ofrecer la experimentación de productos.

Pero el sitio donde quizás se experimenta más claramente la filosofía corporativa de Natura es puertas adentro de su planta de Cajamar, en las afueras de San Pablo. Allí, en una estructura ultramoderna de cemento y vidrio, se mide hasta el consumo de agua y energía por unidad vendida (viene achicándose año tras año desde 2001) y se ofrece al personal un entorno más que agradable de trabajo: posee desde campo de deportes con pileta de natación hasta una guardería modelo, transporte en micros,

valet parking para el estacionamiento, gimnasia descontractante durante la jornada de labor y un sendero en el bosque para que los empleados salgan a caminar.

Natura fue -en 2005- la primera empresa de cosméticos de Brasil en lanzar maquillajes con repuestos. Para sensibilizar a las clientas, el embalaje regular y los *refils* se venden por separado. Se busca el "consumo consciente". La empresa también ofrece lápices delineadores con madera certificada por el Forest Stewardship Council, que garantiza que la materia prima es del área de replantación.

MERCADO. Pedro Villares es el director de Marketing de Natura para América latina. Asegura que con relación a otras empresas de



INDUSTRIA. Rodeada de verde, el cuartel central de la firma tiene 83.000 m² sobre un predio de 678.000 m². El bosque es reciclado y fuente de muchas materias primas.



FÁBRICA. La empresa emplea a 3.500 personas y cuenta con más de 500.000 revendedores.

venta directa, los productos de Natura se posicionan en una franja *premium*, arriba de Avon. "Pero queremos una marca vertical, con diversidad de valores. Más que tener precios competitivos nos interesa tener precios justos en relación con los componentes de los productos porque esa característica fortalece la marca", dice.

FORTUNA: ¿Cuáles son las principales diferencias en materia de consumo entre Brasil y la Argentina?

VILLARES: La mayor diferencia se da en perfumería: en Brasil somos muy, muy fuertes. En la Argentina no. Tenemos que desarrollar fragancias que tengan más aceptación entre el público argentino.

FORTUNA: ¿Qué peso tiene la sustentabilidad del negocio en toda la cadena productiva de Natura?



LOCALES. En México (izq.) funciona la Casa Natura para capacitar y experimentar. En París tienen un showroom (der). Están por desembarcar en Venezuela y Colombia.



VILLARES: Es central. No sólo nos preocupa este punto en la extracción de los activos de la selva sino que hacemos un análisis de cada proveedor con respecto a las cuestiones socioambientales y los estimulamos con un premio anual a las mejores iniciativas.

FORTUNA: ¿En qué proporción mejora la rentabilidad esta estrategia?

VILLARES: La vegetalización de

nuestros productos es un diferencial que nos permite ofrecer artículos con menos industria química y más componentes naturales. El año pasado tuvimos una pequeña ganancia al introducir la pulpa en los jabones pero se trata de una elección filosófica de la empresa, porque la ecuación económica resulta prácticamente idéntica.



ERRORES. La transparencia es uno de los pilares implícitos del

modelo de negocios Natura. En su informe anual 2005, por ejemplo, la compañía no sólo reseña

En la Argentina admiten estar lejos de Avon, ícono mundial de la venta directa.

éxitos: tiene un ítem dedicado a los desafíos. "Tuvimos limitaciones logísticas e industriales que afectaron la capacidad de producción y la entrega de pedidos en el primer trimestre y hubo dificultades para encontrar proveedores que atiendan los requisitos de desarrollo sustentable", admite la compañía.

Es la misma que, simultáneamente, fue elegida por tercer año consecutivo como la Mejor Empresa para que las Mujeres Trabajen, según la Revista Exame y el Great Place to Work Institute, y por segunda vez como la Empresa Más Admirada de Brasil, de acuerdo con las publicaciones CartaCapital e InterScience.

Otro aprendizaje que deparó el crecimiento tuvo que ver con una cuestión central para la compañía: la comunicación. Hasta 2002 la empresa no ofrecía a sus clientas un catálogo de productos sino apenas una lista con los lanzamientos. Creían que una revista iba a despersonalizar la relación entre la consumidora y la consultora, y que la ecuación costo-beneficio no cerraba. Pero se dieron cuenta del error. Y le alargaron las pestañas al negocio. **E**

CRISTINA MAHNE
(DESDE SAN PABLO)

ESTRATEGIA EN LA ARGENTINA

CRECER EN UN MERCADO SOFISTICADO

La expansión geográfica dentro de la Argentina es una oportunidad que buscaremos reforzar, sobre todo en el Litoral, el Noroeste y el sur, hasta Tierra del Fuego", dice Heriovaldo Silva, gerente general de Natura Argentina.

FORTUNA: ¿En qué productos harán hincapié?

SILVA: Intentamos afianzarnos en perfumería a través del uso de aceites esenciales exclusivos, en maquillaje y en las líneas de tratamiento, presentando nuevas tecnologías.

FORTUNA: ¿Cuáles son las diferencias entre la consumidora argentina y la de Brasil?

SILVA: La Argentina es un mercado muy sofisticado y competitivo, donde están presentes las marcas más importantes a nivel mundial. Los argentinos están habituados a productos



buenos y los saben diferenciar. Es un punto positivo porque nuestra propuesta es justamente ofrecer productos que privilegien la calidad. En Brasil nos eligen también por nuestros valores, por la gestión orientada al desarrollo sustentable y por las opciones de consumo consciente que proponemos. Esto es algo que poco a poco está ocurriendo en la Argentina.

FORTUNA: ¿Qué expectativas de crecimiento tienen a nivel local?

SILVA: Estamos en la Argentina desde 1994 y atravesamos con éxito diferentes coyunturas. En 2002 apoyamos a nuestros consultores y consumidores manteniendo los precios sin aumentos luego de la devaluación. Apostamos a la recuperación paulatina del mercado. Hoy seguimos confiando en nuestra visión de largo plazo.