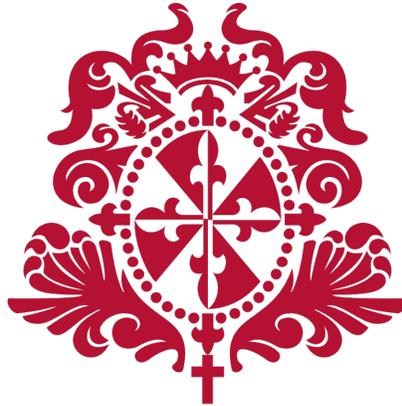


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El incremento en la penetración de mercado de la organización L'Oreal mediante la innovación e investigación

Trabajo de grado – Misión empresarial

Laura Patricia Aduen Espinoza

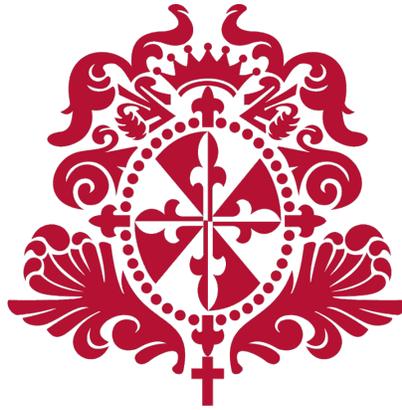
Paula Fonseca Escobar

María Juliana Nieto Usma

Bogotá DC

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El incremento en la penetración de mercado de la organización L'Oréal mediante la innovación e investigación

Trabajo de grado – Misión empresarial

Laura Patricia Aduen Espinoza
Paula Fonseca Escobar
María Juliana Nieto Usma

Tutor: Fernando Juárez Acosta

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2018

Contenido

GLOSARIO.....	I
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
1 INTRODUCCIÓN.....	6
2 PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	8
3 OBJETIVOS.....	9
a. Objetivo general.....	9
b. Objetivos Específicos.....	9
4 DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	10
5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
6.1 Enfoque metodológico.....	18
6.2 Actores claves y procesos de interés.....	18
6.3 Técnicas de recolección de información.....	18
6.4 Instrumentos de preparación.....	19
6.5 Técnicas para el análisis de la información.....	19
7 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS.....	20
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	26
9 REFERENCIAS.....	28

GLOSARIO

Calidad: exigencias de los consumidores con respecto a la satisfacción de sus necesidades (Calidad Iso 9001, s.f.) . La calidad después de la segunda guerra mundial aparece como un concepto que quiere explicar la necesidad de seguir una producción conforme a unas especificaciones específicas (Penacho, 2000, p. 60).

Crecimiento empresarial: proceso que consigue la mejora en varios aspectos de la compañía, impulsando a alcanzar determinadas metas impuestas por el mercado; el crecimiento empresarial puede lograrse de dos formas diferentes que son, aumentando los ingresos debido a un incremento en el volumen de ventas y aumentando la rentabilidad de las operaciones reduciendo los costos (EAE Bussines School, 2018).

Desarrollo científico: en el proceso de desarrollo de un proyecto, es la integración de la ciencia y de la tecnología (Tesouro de la UNESCO, 2018).

Eficacia: el proceso que conlleva cumplir los objetivos planteados con éxito (Koontz & Weihrinnch, 2004, p.14). Asimismo, se define la eficacia como un acto administrativo que alcanza un objetivo deseado o esperado después de realizar una acción (Solano, 2018, p. 209).

Empresa: Persona física o jurídica que se dedica a una labor económica, en las que se incluyen las sociedades o asociaciones que ejercen de forma regular una actividad económica (Solano, 2018, p. 218).

Globalización: la creciente interdependencia económica del conjunto de países en el mundo, generada a partir de distintas actividades como lo es la difusión de flujos de capital y la realización de transacciones económicas a nivel global, lo anterior acompañado por difusión tecnológica (Fondo Monetario Internacional, 2002).

Innovación empresarial: el desarrollo de productos o procesos incorporados a una empresa con ayuda de mejores tecnologías de carácter radical o incremental (Organization of economic co-

operation and development, 1997, p. 49). Las empresas consiguen ventajas competitivas ante su competencia a través de la innovación empresarial (Porter, 1990, p.169).

Liderazgo: capacidad y habilidad que desarrolla una persona con el fin de influenciar e inspirar a un grupo de individuos, con el objetivo de lograr cumplir los estándares empresariales o personales (Bonifaz, 2012, p.10). Los líderes son los principales responsables para que el proceso del liderazgo se lleve a cabo correctamente, los buenos líderes son aquellos que con su comportamiento logran que los miembros del grupo logren un desempeño superior y aporten positivamente a las metas propuestas (Maxwell, 2008, p.11).

L'Oreal París: empresa con alcance global, líder mundial de la belleza, maquillaje, cosmética, cuidado del cabello y perfumes (L'Oreal, s.f.b).

Metodología cualitativa: metodología que evita la cuantificación, tiene como propósito registrar fenómenos de forma narrativa, que han sido observados, extraídos por medio de entrevistas no estructuradas o sacado mediante otro tipo de tácticas. (Díaz & Fernández, 2002).

Metodología cuantitativa: metodología que estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, es decir, variables no situacionales (Díaz & Fernández, 2002).

Metodología mixta: Metodología que combina el uso de las metodologías cualitativa y cuantitativa en un solo estudio (Pacheco, 2015, p. 725).

Penetración de mercado: implementación de un conjunto de tácticas de precios, ataques a la competencia y campañas de mercadeo, en el ámbito comercial, enfocadas a expandir la participación de mercado de un producto o una línea completa de productos (Headways 2016).

Productividad: proceso que implica el desarrollo del proceso de producción, la relación entre la cantidad de recursos utilizados y el número de bienes y servicios producidos (Carro, 2012, p. 3).

Productividad laboral: en la conversión de los insumos en productos útiles, es una medida de eficiencia de cualquier activo de un proceso productivo (LosRecursosHumanos.com, 2015).

Sector económico: dentro de la actividad económica de los países, aquellos elementos que tienen características comunes, pero a la vez se diferencian de otras agrupaciones; los sectores económicos son tres, el primario, el secundario y el terciario; según la economía clásica las empresas son divididas de acuerdo con los procesos productivos que ocurren al interior de cada una de ellas y dependiendo de su especialización (Banco de la República de Colombia, 2018).

Tecnología: ciencia y herramienta contemporánea que tiene como objetivo dar solución a los problemas que se presentan en la sociedad, debe ser aplicada para que las personas puedan tener una mejor vida y estén al alcance de la mayor cantidad de información posible; la tecnología es una herramienta que facilita, memoriza y guarda información consiguiendo un entorno más cómodo (Universidad Internacional de Valencia, 2018).

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito describir el grado de penetración del mercado en términos de investigación e innovación, de la organización L'Oréal Paris. Dicha descripción se realizará a partir de una serie de investigaciones, observaciones y entrevistas realizadas al grupo L'Oréal Paris en una misión empresarial a Francia. El trabajo se encuentra enmarcado por información recopilada tanto en la visita empresarial como en momentos posteriores a la visita. L'Oréal es uno de los grupos empresariales más importantes en el sector de la belleza a nivel mundial, por lo tanto, es un referente para otras empresas en el sector. Actualmente, la tecnología, investigación y la innovación son tendencias en los mercados y en los procesos de aquellas empresas inmersas en él. L'Oréal tiene dentro de sus pilares fundamentales estos conceptos y los cataloga como imprescindibles para su organización. A través de entrevistas, observaciones, notas de campo, investigaciones en documentos académicos y visitas presenciales se recopiló la información necesaria para describir el grado de desarrollo del mercado de la empresa, impactado por la innovación y el desarrollo; adicionalmente fue posible determinar que L'Oréal sí cuenta con la investigación como uno de sus pilares en todos los procesos de su compañía, así como en todas sus actividades empresariales constantemente innova. Sus estrategias innovadoras han permitido a L'Oréal posicionarse en el mercado con sus marcas y ampliar la captación del mercado en los últimos años, incrementando así sus clientes y clientes potenciales y siendo reconocido en sus diferentes líneas como una marca de lujo, innovadora y vanguardista en el sector cosmético y de la belleza.

Palabras Clave: tecnología, innovación, investigación, sector belleza, mercado.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe the degree of market development in terms of research and innovation, of the L'Oréal Paris organization. This description was made based on a series of research, observations and interviews conducted in the L'Oréal Paris group on a business mission in France. The study is framed by information gathered during the business visit as well as in moments after the visit. L'Oréal is one of the most important business groups in the beauty sector worldwide, making it a reference for other companies in the sector. Currently, technology, research and innovation are trends in the markets and processes of the companies immersed in it. L'Oréal has these two concepts within its own pillars as a company and catalogs them as essential for its organization. Through interviews, observations, field notes, research in academic documents and on-site visits, the necessary information was collected to describe the degree of development of the company's market, impacted by innovation and development; additionally, it was possible to determine that L'Oréal does have research as one of its pillars in all of its company's processes, and it was possible to determine that in most of its business activities it is constantly innovating. Its innovative strategies have allowed L'Oréal to position itself in the market with its brands and to increase its market uptake in recent years, also it has achieved to increase its customers and potential customers and be recognized in its different lines as a luxury, innovative and avant-garde brand in the cosmetic and beauty sector.

Keywords: technology, innovation, investigation, beauty sector, market.

1 INTRODUCCIÓN

L'Oreal Paris propietaria de 32 marcas, tiene la investigación y la innovación como pilar fundamental para el desarrollo de la compañía; la innovación tecnológica, al igual que la innovación a través las alianzas estratégicas con diferentes empresas, son aplicadas como método para el crecimiento de la empresa en términos de desarrollo del mercado y captación de este (L'Oréal Paris, s.f.d). L'Oréal como empresa, ocupa una posición reconocida dentro del mercado de cosméticos y belleza a nivel internacional; eso lo evidencia su trayectoria que data desde 1909, su mayor éxito ha sido el esfuerzo realizado en el campo de la investigación e innovación (L'Oréal Paris, s.f.c).

Esta organización empresarial desarrolla tres ejes fundamentales: la investigación en el ADN de la empresa, una cartera de marcas diversificada y un modo de producción integrada (L'Oréal Paris, s.f.h). L'Oreal Paris cuenta con presencia en 140 países en los cinco continentes para tener un acercamiento mayor a todos sus consumidores y cumplir su objetivo que se basa en llevar la belleza todos los rincones del mundo y que este concepto aplique tanto para mujeres como hombres (L'Oréal Paris, s.f.b).

El objetivo general del siguiente trabajo es describir el incremento en la captación de mercado. A través de la investigación e innovación, en la organización L'Oreal Paris.

Para analizar lo anterior se realizó una misión empresarial con el propósito de describir el grado de desarrollo del mercado, en términos de investigación e innovación de la organización L'Oréal Paris, una de las más grandes en la industria de belleza a nivel internacional, este se encuentra en el apartado número 2. Propósito de la misión. Adicionalmente se mencionan datos sobre la empresa L'Oréal y los sistemas o procesos concernientes al problema en estudio.

El objetivo general y los tres objetivos específicos con los cuales se realiza el planteamiento del trabajo se encuentran en el apartado número 3. Objetivos, y se basan en describir el incremento en la penetración de mercado de la organización L'Oréal mediante la innovación e investigación.

El diagnóstico del objeto de estudio explica la literatura que fue utilizada y así mismo la información recolectada durante la visita empresarial a las instalaciones de L'Oreal Paris, además, se especifica el objeto de estudio que se eligió para el desarrollo del planteamiento, esto se encuentra en el apartado número 4. Diagnóstico del objeto de estudio, así mismo, las teorías, conceptos o modelos utilizados para sustentar el resultado del trabajo se encuentran en el apartado número 5. Fundamentación teórica.

Los aspectos metodológicos fueron basados en un enfoque mixto como metodología de análisis de la información señalando como autores clave a la compañía L'Oréal Paris y a los conferencistas que tomaron lugar en la misión empresarial; las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron la observación y la entrevista semiestructurada preparada con anticipación, esto se encuentra en el apartado número 6. Aspectos metodológicos.

Se describieron los datos recolectados y posteriormente, se cruzó la información para describir los hallazgos y analizar los datos expuestos por los autores junto con la investigación sobre la compañía L'Oreal Paris, esto se encuentra en el apartado número 7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones enunciaron el resultado del estudio que se encuentra en el apartado número 8. Conclusiones y recomendaciones.

2 PROPÓSITO DE LA MISIÓN

El objeto de estudio para la misión empresarial 2017- I de Francia y Holanda, se enfocó en describir el grado de desarrollo del mercado, en términos de investigación e innovación de la organización L'Oréal Paris, una de las más grandes en la industria de belleza a nivel internacional.

El ser estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en la sede de emprendimiento e innovación ha permitido corroborar la importancia que tiene la investigación y la innovación en el éxito de las ideas de negocio procesadas en el mundo globalizado.

Adicionalmente, nuestro objetivo es estar a la vanguardia de la innovación de productos del sector belleza al mismo tiempo que enteradas de las actividades relacionadas con nuestro enfoque laboral, considerando las tendencias mundiales actuales sobre lo saludable y lo medioambientalmente sostenible.

Los dominios de conocimiento para el estudio de esta temática fueron Administración de Negocios Internacionales y el área de innovación y desarrollo. Se tuvo la oportunidad de presenciar una conferencia con directivos administrativos de la compañía L'Oréal Paris obteniendo como resultado un conocimiento centralizado en los procesos actuales de las diferentes líneas de productos de belleza de la compañía al igual que los procesos de innovación relacionados con los más recientes lanzamientos de productos nuevos en el mercado.

3 OBJETIVOS

a. Objetivo general

Describir el incremento en la penetración de mercado de la organización L'Oréal mediante la innovación e investigación.

b. Objetivos Específicos

- Evaluar el grado de investigación a nivel general dentro de la compañía.
- Evaluar el grado de innovación a nivel general dentro de la compañía.
- Conocer cómo se evidencia el crecimiento de mercado de L'Oréal, a través del área I+D (Investigación y Desarrollo).

4 DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

L'Oréal como empresa, ocupa una posición reconocida dentro del mercado de cosméticos y belleza a nivel internacional; eso lo evidencia su trayectoria que data desde 1909, su mayor éxito ha sido el esfuerzo realizado en el campo de la investigación e innovación (L'Oréal Paris, s.f.c).

Esta organización empresarial desarrolla tres ejes fundamentales: la investigación en el ADN de la empresa, una cartera de marcas diversificada y un modo de producción integrada (L'Oréal Paris, s.f.h); lo anterior le ha permitido a la empresa responder a las necesidades constantes de los consumidores a nivel global, esto especialmente para cubrir las demandas crecientes y cada vez más exigentes y específicas, en la actualidad L'Oreal Paris cuenta con presencia en 140 países en los cinco continentes para tener un acercamiento mayor a todos sus consumidores (L'Oréal Paris, s.f.b). La organización desarrolla una segmentación según el tipo de producto con el fin de cubrir las necesidades de todos los mercados, esta se divide en 5 grupos que son: la División de Productos de Gran Consumo, L'Oréal Lux, Marcas de Productos Profesionales para Salones de Peluquería, la División de Cosmética Activa y The Body Shop (L'Oréal Paris, s.f.h).

Adicionalmente, la compañía se enfoca en garantizar el control de calidad, siendo este, un factor determinante dentro de sus procesos de producción (L'Oréal Paris, s.f.h).

Es importante poder adaptarse a las características específicas de los mercados globales y la empresa L'Oréal, a través de la integración de sus plantas de producción y una cobertura mundial lo ha logrado con el paso del tiempo; esto a través de altos estándares de control de calidad (L'Oréal Paris, s.f.h).

L'Oréal comunica su misión a través de la explicación de cinco definiciones sobre belleza; para la empresa, el concepto de belleza es universal por lo que ha logrado permanecer más de un siglo dedicado a este sector (L'Oréal Paris, s.f.f). L'Oreal Paris es una empresa que expresa su personalidad a partir de ofrecer significado a las personas, cultando su autoestima y abriéndose a los demás (L'Oréal Paris, s.f.f). La compañía asegura que la belleza es un lenguaje, asimismo, es sumamente importante para L'Oréal el poder ofrecer a mujeres y hombres, lo mejor en innovación

cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad (L'Oréal Paris, s.f.f). Buscando alcanzar este objetivo por medio de responder a las necesidades y deseos de sus consumidores, siendo consciente de la enorme diversidad de la belleza en cualquier parte del mundo (L'Oréal Paris, s.f.f).

Además de dictar cinco definiciones de belleza, la investigación es otro de los vehículos que utiliza L'Oréal para el cumplimiento de su misión empresarial y esto ha permitido un desarrollo en el campo de la investigación con el fin de explorar nuevos territorios y crear nuevos productos, productos del futuro, como los parches para la piel que protegen al usuario del daño que puede causar la luz solar (L'Oréal Paris, s.f.e). De igual manera, la compañía se inspira en los rituales mundiales de belleza a través de su área de investigación y desarrollo, para conocer y permanecer actualizados con la era contemporánea (L'Oréal Paris, s.f.e).

Para la compañía L'Oréal Paris, la belleza debe ser entendida como un compromiso para mejorar el bienestar de las personas alrededor del mundo. De igual manera para L'Oréal Paris, es importante efectuar procesos como apoyar a las comunidades locales en los diferentes países con el fin de movilizar la innovación de la compañía (L'Oréal Paris, s.f.f). Teniendo en cuenta las cinco definiciones de belleza, la empresa L'Oréal manifiesta que es consciente de que los retos mencionados anteriormente son muy ambiciosos, sin embargo, son para la compañía una fuente de inspiración y creatividad (L'Oréal Paris, s.f.f).

Los dos últimos conceptos fundamentales que maneja esta organización es el de tener una ideología definida que se centra en la búsqueda de ofrecer una belleza para todos (L'Oréal Paris, s.f.f); y el de una filosofía que entiende la belleza a partir de la diversidad de los prototipos, lo cual conlleva a que la empresa tenga presencia en la mayoría de los países (L'Oréal Paris, s.f.f).

Actualmente, el reto al que le apuesta L'Oréal es el de integrar todas sus fuerzas laborales y áreas de la compañía para lograr el objetivo planteado y para responder a las necesidades sobre la belleza mencionadas anteriormente (L'Oréal Paris, s.f.g). L'Oréal se ha propuesto una ambición como organización, la de ampliar el mercado y aumentar el número de consumidores creando y ofreciendo productos cosméticos que respondan a los gustos y expectativas de sus consumidores (L'Oréal Paris, s.f.g).

En la actualidad L'Oréal tiene previsto lanzar dos productos innovadores, como el primer cepillo de cabello inteligente del mundo con el que espera atraer a millones de nuevos clientes e incursionar en el sector de las tecnologías, que es una de las tendencias actuales que deben ser atendidas, y una línea de tintes de colores pasteles para adaptarse a todos los gustos y tendencias actuales (Gee, 2017).

Teniendo en cuenta que L'Oréal es una organización que basa su objeto en el desarrollo a través de la investigación y la innovación hay algunas cifras pertinentes para entender el contexto en el que se desarrolla L'Oréal y el papel que juegan estos dos dominios en la empresa más específicamente.

El éxito empresarial de L'Oréal se soporta en el trabajo investigativo que realizan 4009 investigadores lo cuales se desempeñan en 30 disciplinas diferentes entre ellas biología, química, física, óptica, microbiología, estadística, bioinformática, etnología, sociología y dermatología, distribuidos en 23 centros de investigación y 49 departamentos científicos y técnico-formativo ventas (L'Oréal Paris, s.f.a); las dos últimas inversiones más representativas han sido la del año 2006 cuando invirtieron 496 millones de euros en el área de I + D que representa alrededor del 3,4% de su facturación consolidada y la del año 2013 cuando invirtieron 857 millones de euros lo cual les representó el 3,7% de sus ventas (L'Oréal Paris, s.f.a).

La relevancia y pertinencia de este tema radica en conocer a una de las empresas inmersas en el mercado de la belleza, identificando los pilares fundamentales por medio de los cuales ejecuta toda su producción y posicionamiento; a través de describir el incremento en la penetración de mercado de la organización L'Oréal mediante la innovación e investigación.

5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En la situación económica del siglo XX en Europa, donde se experimentaba una apertura de los mercados el equilibrio de estos estaba fundamentado en la innovación y la tecnología, con lo anterior se puede evidenciar que el panorama que vivían las empresas en el siglo pasado no es muy alejado de los retos que viven las grandes compañías en Europa actualmente, con la tecnología como uno de los factores fundamentales para mantener y aumentar la competitividad (Ferrer, 1984, p. 21).

Existen numerosas definiciones y explicaciones del término innovación, ligados al ámbito económico, sociológico, etc. La innovación es hacer modificaciones a las actividades realizadas, con el fin de obtener mejores resultados, y de esta manera la innovación va desde el cambio del precio de un producto para ampliar el mercado hasta la transformación de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto (Ferrer, 1984, p. 21). El desarrollo económico, trae consigo a la innovación como una de sus causas, puesto que la introducción de nuevos bienes y servicios al mercado permiten el surgimiento de nuevos métodos de producción y como consecuencia aparece la apertura y generación de nuevas ofertas y demandas (Schumpeter, 1997, p. 122).

El término innovación hace referencia al proceso que llevan las empresas, a través de la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos variados, con el fin de mejorar su posición competitiva (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2012, p. 11). Este proceso mencionado anteriormente consta de un conjunto de tres actividades importantes que son, las organizacionales, las financieras y las comerciales, capaces de transformar las fases productivas de las empresas (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2012, p 28).

La innovación tecnológica va más allá de la investigación y del desarrollo, ya que comprende todas las fases científicas, técnicas, comerciales y financieras al momento de lanzar un nuevo producto, un producto mejorado o un servicio (Confederación Empresarial de Madrid y Comunidad de Madrid, 2006). La innovación tecnológica se da como consecuencia de dos factores, a través de innovaciones de producto o de proceso, y por medio de conseguir una mejora

en los productos o procesos que ya existen en la empresa (Confederación Empresarial de Madrid y Comunidad de Madrid, 2006).

Hay diferentes formas de definir a una empresa innovadora, a continuación, se mencionan dos, en primer lugar, presenta una definición dada por el Manual de Oslo que define a una compañía u organización innovadora como aquella que, a través de mejoras tecnológicas radicales o incrementales, haya logrado el desarrollo de productos o procesos en un determinado periodo de tiempo (Organization of economic co-operation and development, 1997, p. 52). En segundo lugar, la definición otorgada por El Instituto Nacional de Estadística de España (1992), mucho más concreta que define a una empresa innovadora como aquella que haya realizado las siguientes actividades en el área de investigación más desarrollo (I+D) que se encuentran en la tabla 1.

Según Moraleda (2004), la innovación tecnológica es un fenómeno que ha cobrado cada vez más importancia a lo largo de las últimas décadas, esto, debido a que se ha reconocido su importancia y relevancia dentro del ámbito organizacional, considerándola como una herramienta fundamental que conlleva al aumento de la productividad personal y departamental dentro de una organización. Actualmente es claro que el avanzado desarrollo tecnológico no es nada si este no se aplica en los procesos de una empresa, para la generación de valor, dado que este ayuda a la solución de problemas. Lo más importante es tener en cuenta que debe existir una completa integración entre la tecnología y los negocios, esto se ejemplifica a través de la creación de nuevos tipos de servicios tal como lo es el *Business Transformation Outsourcing* (tercerización de la información empresarial), este servicio permite que una empresa pueda externalizar procesos de su actividad, no solamente para incurrir en menores gastos y convertir en costos variables los que antes eran fijos, sino también para alcanzar una optimización operativa (Moraleda, 2004).

Puntualmente para L'Oréal, la innovación tecnológica en los últimos años, ha sido crucial para el desarrollo de la marca en términos de ampliación del mercado, por medio de estrategias de *Customer relationship management* (Gestión de relaciones con clientes) (Arrieta, 2016). L'Oréal cuenta con una incubadora tecnológica establecida en San Francisco, Estados Unidos, en donde se están desarrollando numerosos proyectos de innovación tecnológica (Arrieta, 2016).

Tabla 1

Actividades del área de investigación y desarrollo que catalogan a una empresa como Innovadora^a

-Diseño Industrial.

-Compra y adecuación de maquinaria y herramientas de producción, procedimientos de producción y control de calidad, técnicas y reglamentación indispensable para la fabricación de un nuevo producto o proceso.

-Punto de inicio de la fabricación (transformación de productos o procesos, reciclaje del personal y fabricación a base de experimentos).

-Venta de nuevos productos.

-Poseción de tecnologías inmateriales (patentes, invenciones no patentadas, licencias, know-how, marcas diseños, modelos de utilidad y compras de servicios con contenido tecnológico).

-Poseción de tecnologías materiales (maquinaria y bienes de equipo con contenido

tecnológico relacionados con las innovaciones de productos o procesos introducidos por la empresa)

^aInformación tomada de CEOE, (1992)

La primera gran tendencia pretende enfocarse en entregar un servicio personalizado de asesoría de maquillaje, a través de la creación de una aplicación llamada *Makeup Genius* (Genio del maquillaje), la persona puede tomarse una foto y sobre la foto probar diferentes *looks* de maquillaje, el propósito es reinventar la forma de comprar maquillaje (Arrieta, 2016).

El segundo ejemplo de innovación es propuesto por la marca Lancôme no solo para incrementar la intención de compra sino también pensando en aumentar la fidelización de sus clientes. La propuesta bajo el nombre de *Le teint particulier* (la tez particular) se basa en crear una máquina, la cual reconozca el tono de piel de la cliente y en tan sólo unos minutos ésta reproduzca el tono exacto en una base personalizada (Arrieta, 2016).

Otra propuesta basada en la innovación a partir de la investigación tecnológica es la de generar estrategias digitales, para reinventar las marcas como fenómenos en la red. Lo anterior, es

ejecutado a través del trabajo con *influencers* (influenciadores) que generen una movilización online para incrementar las ventas y efectivamente poder lograr crecer en ventas y captar más parte del mercado (Arrieta, 2016).

Finalmente, el proyecto más polémico generado a partir de la investigación tecnológica es la impresión 3D de tejidos humanos sobre el cual se puede probar cualquier tipo de productos cosméticos (Arrieta, 2016). La impresión se lleva a cabo a través de la impresión por medio de células para regenerar los tejidos, por lo cual L'Oréal decidió realizar un trabajo de co-working con la empresa dedicada a la investigación sobre tejidos de órganos fabricados con bioimpresión, Organovo (Molitch-Hou, 2015). El propósito para L'Oréal es poder realizar pruebas cosméticas de un modo más sustentable, reduciendo las pruebas en animales, así como acelerar los tiempo de lanzamiento al mercado de los productos para que lleguen más rápido al consumidor y así mismo captar mayor cantidad del mercado (Molitch-Hou, 2015).

Adicional a lo expuesto anteriormente, L'Oréal no solo se enfoca en la innovación a partir de la tecnología sino también, en la innovación basada en alianzas estratégicas con el fin de ampliar igualmente el mercado. Las alianzas estratégicas conllevan al crecimiento empresarial a través del desarrollo patrimonial o financiero (Human Management Systems, 2018, p. 1-3). Para L'Oréal Paris buscar nuevos mercados siempre ha sido una prioridad, dado su concepto de belleza mundial, es por esto que en Jean-Paul Agon CEO de la compañía en 2006, tomó la decisión de ampliar su mercado por medio de alianzas estratégicas, ejemplo de esta decisión fue la compra de The Body Shop, que le permitió la entrada y apertura al mercado minorista, con esta compra L'Oréal logro llegar a millones de tiendas al rededor del mundo (Passariello, 2006). Esta compra representó para la compañía el comienzo de algunas alianzas estratégicas (Passariello, 2006).

De igual manera L'Oréal Paris afirma que con la compra de The Body Shop, se posicionaron como la primera empresa con comercio justo en el sector de belleza (L'Oréal Paris, s.f.e).

L'Oréal Paris , cuenta con 45 plantas de producción distribuidas a nivel mundial en todos los continentes con el fin de captar una mayor porción de clientes y adaptarse a las condiciones locales, estas plantas, producen aproximadamente el 87% de los productos cosméticos que son puestos en venta (L'Oréal Paris, s.f.h). Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía se interesa en

diversificar su portafolio por medio de la innovación y la investigación, es por esta razón que invierte estratégicamente en el año 2017 en un fondo de *Paterch Ventures* siguiendo la estrategia de conectarse a las escenas de arranque a partir su enfoque en la tecnología con campeones digitales (L'Oréal Paris, s.f.d).

La alianza estratégica le permite a L'Oréal Paris innovar de tal manera que sea posible transformar la relación que sus clientes tienen con la belleza por medio de cinco canales, la predicción, las herramientas de personalización, la inteligencia artificial, los mercados y los nuevos servicios, permitiendo así que L'Oréal Paris obtenga un mejor acceso a los estándares de alta calidad y al abastecimiento integral del *bussines to bussines* (empresa a empresa) y del *bussines to consumer* (empresa a consumidor), además de contribuir a su estrategia global sobre innovación abierta (L'Oréal Paris, s.f.d).

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 Enfoque metodológico.

El enfoque a desarrollar es cualitativo y cuantitativo, es decir se implementó una metodología mixta, con el fin de que se complementaran los enfoques.

6.2 Actores claves y procesos de interés.

Empresa L'Oréal Paris, empleados de la empresa y conferencistas encargados de realizar la visita empresarial a L'Oréal y la guía encargada de la misión empresarial desde Colombia que aportará contactos para ampliar la información. Dentro de los procesos de interés estaba el estudiar el área de innovación y desarrollo de L'Oréal con el fin de evidenciar cómo dentro de esta área se veían reflejados los procesos de investigación de la empresa en cuanto al desarrollo de producto y mercado.

6.3 Técnicas de recolección de información.

Sesiones informativas, entrevistas informales, notas de campo, reportajes gráficos y observación de los procesos dentro de la empresa en París, Francia. Base de datos de la Universidad del Rosario y plataforma Google Scholar, páginas informativas de la empresa y documentos de la organización.

6.4 Instrumentos de preparación.

Se utilizó la herramienta de entrevista semi-estructurada preparada antes de asistir a la visita empresarial con preguntas orientadas hacia los temas de innovación y desarrollo en la compañía, también, se tuvo en cuenta algunos aspectos importantes que debían ser observados durante la visita empresarial, finalmente, se realizó una estructura de temas relevantes de los cuales se debía tomar notas de campo.

6.5 Técnicas para el análisis de la información.

Análisis cruzado de la información recopilada por medio de la observación en L'Oréal Paris junto con documentos informativos hallados. Se utilizó como bibliografía algunos autores referentes del campo administrativo al igual que organizaciones mundiales para fundamentar los hallazgos teóricos.

7 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

La innovación tecnológica es algo más que la investigación y del desarrollo, ya que abarca todas las fases científicas, técnicas, comerciales y financieras al momento de lanzar un nuevo producto, un producto mejorado o un servicio (Confederación empresarial de Madrid y comunidad de Madrid, 2006). La innovación tecnológica es la consecuencia de dos factores, a través de innovaciones de producto o de proceso, y por medio de este alcanzar una mejora en los productos o procesos que ya existen en la empresa (Confederación empresarial de Madrid y comunidad de Madrid, 2006).

Tomando como base la definición anterior es importante que se realice un recuento de cuáles fueron los hallazgos, hasta el momento, que sustentan que dentro de L'Oréal Paris sí existe la innovación tecnológica, una variable sumamente importante para el desarrollo de una empresa.

Un ejemplo claro sobre la innovación tecnológica y lo que conlleva esta es L'Oréal España, ya que apuesta a reforzar su estrategia de innovación con la entrada al COTEC - Fundación para la innovación tecnológica, esta alianza le permite a la organización contar con una innovación holista, es decir, no solo innovar en sus productos sino también en toda su cadena de suministro y cadena de valor (Revista BeautyProf, 2018).

Se encontró que L'Oréal efectivamente invierte montos significativos de dinero, en alcanzar el desarrollo a través de la investigación y la ciencia en la consolidación de los nuevos productos que pretenden ofrecer al mercado su alianza con Partech Ventures tiene como objetivo que se puedan transformar la relación de las personas con la belleza a través de herramientas predictivas y de personalización e inteligencia artificial, con el fin de que L'Oréal logre identificar innovaciones y servicios, buscando así nuevos mercados y servicios (InfoRetail, 2016). No obstante, como lo dice la definición de innovación tecnológica, ésta no se da únicamente por la investigación al momento de crear el producto, sino que también se da innovación tecnológica cuando se renuevan las estrategias de mercadotecnia, se implementan nuevas formas de realizar negocios y establecer alianzas o cuando se implementan tácticas diferentes a las que se vienen implementando tradicionalmente.

La propuesta de la creación de una nueva máquina, bajo el nombre de *Le teint particulier* (la tez particular), creada por Lancôme; pretende no solamente incrementar la intención de compra sino también aumentar la fidelización de los clientes, lo cual corresponde a una innovación pensada como táctica (DirectivosyGerentes, 2016).

Entre otras innovaciones se encuentra el fenómeno que ha invadido las redes sociales y que está revolucionando el marketing digital a nivel global, éste es la implementación de influencers como táctica para la captación de mercado y así mismo como táctica para aumentar el alcance de la red de numerosas empresas (Pistola, 2017). Es posible asegurar que L'Oréal, a través de sus diferentes marcas y líneas de negocio, es de las empresas que más ha comprendido el impacto que genera esta estrategia y una de las empresas que mejor ha implementado dicha estrategia. L'Oréal constantemente realiza eventos de promoción en donde invita a influencers y personajes relevantes en el sector del entretenimiento, adicionalmente envía productos a las influencers más reconocidas de las redes, para que aquellos usuarios que los siguen porque admiran su estilo de vida, deseen adquirir los productos que ellos usan. Si se compara la frecuencia de la implementación de estas prácticas con la implementación de las mismas por parte de otras empresas, es notable la diferencia y la frecuencia en la que se expone a los usuarios a los diferentes productos o información de la marca (Lajara, 2016).

Así mismo como esta y las otras innovaciones que realiza L'Oréal, se ha reconocido que al darse propuestas de todo tipo se puede afirmar que en lo relacionado con el concepto de innovación tecnológica como una de las variables necesarias para crecer como empresa y desarrollar nuevos mercados, L'Oréal sí está generando innovación tecnológica a nivel empresarial y la compra de la empresa experta en innovación tecnológica ModiFace lo corroboran (Zona Movilidad, 2018). Se evidencia el aporte a la construcción de nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa a partir de la innovación en diferentes ámbitos y con diferentes fines como lo son el satisfacer las necesidades de los clientes, proponer soluciones a problemas que se presentan para ellos, facilitar rutinas de cuidado y belleza y crear tendencias que mejoren sus vidas, igualmente, sin dejar a un lado uno de sus objetivos principales que es ofrecer y llevar a todas las mujeres y hombres del mundo la belleza entendida como lo mejor en innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad.

La innovación en L'Oréal en gran parte se da también debido a la investigación que se realiza a partir de sus productos; anteriormente se halló que la empresa desarrolla constantemente productos con el fin de suplir las necesidades de sus consumidores, sin embargo, L'Oréal cuenta con toda una plataforma de investigación para reconocer efectivamente cuáles son esas necesidades y a través de qué y cómo se pueden suplir. Anteriormente fue mencionado que para L'Oréal es sumamente importante el brindar belleza y salud a todos los países del mundo sin importar su cultura o raza, por lo cual a través de la ciencia y tecnología a partir de la investigación se han inmergido en proyectos de investigación como la creación de *Le teint particulier* (la tez particular) o incluso más estrechamente relacionado con la investigación y la ciencia la impresión sobre tejidos humanos con el fin de disminuir el testeado en animales y poder ser más asertivos con los productos que se ofrecen al mercado.

Es importante para una empresa ser coherente entre lo que se es y lo que se proyecta ser frente al resto del entorno empresarial en el que se encuentra; L'Oréal se autodenomina una empresa innovadora en donde la investigación y el desarrollo son variables imperativas en su construcción como organización. Por lo anterior, L'Oréal debería demostrar aquella innovación no solo en los procesos productivos de la empresa, o en las tácticas para la captación de mercado, o solo en las estrategias desarrolladas para áreas como marketing; sino también en su infraestructura y en su construcción de la cultura organizacional de su compañía, al igual que en el bienestar de sus empleados por lo cual los incluye en programas como *Working Sustainably* (Compromiso RSE, s.f.).

Los headquarters (sedes principales) de L'Oréal en París son un reflejo de lo que la empresa pretende transmitir como compañía; frente a lo referente con la infraestructura, los edificios en su interior son diseñados con el propósito de generar un ambiente colorido, que renueva y aporta energía al lugar; si se analiza cómo la infraestructura de una empresa es relevante para la construcción del concepto de la empresa, L'Oréal cuenta con un valor agregado debido a que es coherente entre su objeto como empresa y la forma en la que pretende alcanzar ese objeto y generar una experiencia tanto para sus trabajadores como para los clientes que lleguen al lugar.

La sede de L'Oréal España también ha logrado el objetivo de innovar en la infraestructura de su edificio, esto se ve reflejado en el reconocimiento LEED Gold que recibieron en 2017 por

tener los más altos estándares de sostenibilidad, esto lo lograron gracias a la implementación de paneles solares, la eliminación del envío de residuos a los vertederos y el suministro eléctrico de energías renovables, estas implementaciones logran que dentro de la compañía se genere un ambiente y conciencia de responsabilidad con el medio ambiente (Compromiso RSE, 2017). De igual forma en Latino América L'Oréal también ha logrado implementar una infraestructura sostenible en sus edificios, ejemplo de estos es la sede en México la cual implementó una infraestructura que le permitirá una mejor comunicación y organización inteligente, lo cual contribuye a elevar sus niveles de productividad y eficiencia (Mesa Editorial Merca 2.0, 2010).

L'Oréal inicia por crear un espacio que refleje su objeto como empresa, no obstante, no es lo único que genera para ser coherente con esa visión de innovación y desarrollo presente en toda su organización. En primer lugar, L'Oréal ha sido distinguida por el Ethisphere Institute como una de las Empresas más éticas del Mundo 2017, lo cual permite reconocer que la empresa sí es coherente con la imagen que pretende transmitir, con la perspectiva que tiene el mercado acerca de ésta y con los procesos que desempeña internamente (Negocios, 2017). Un aspecto muy interesante es el encontrar en la empresa que casi todo el personal de trabajo se encuentra entre los 20 y 39 años de edad (Statista, 2017). L'Oréal pretende contar con personas con una visión juvenil que puedan analizar el mercado de otra forma, adicionalmente que puedan aportar nuevas ideas y darles un giro aportando valor agregado a aquellas ideas que ya están pero que pueden ser mejoradas y de los aspectos más importantes es el buscar personas que estén más cercanas al mercado y que lo entiendan tal y como se comporta a partir de sus propias vivencias para de esa forma contar con información más cercana a la realidad.

Es importante resaltar que dentro de la innovación se encuentra el ser creativo para poder configurar o modificar las cosas, incluso para crear nuevas. Para L'Oréal es importante generar espacios de dispersión para sus empleados en donde se oxigene la mente de tal forma que los empleados puedan sentirse a gusto con su ambiente de trabajo, puedan divertirse sin olvidar que están en un ambiente laboral en donde se acepta lo diferente, lo creativo y donde hay lugar para la creación de formas diferentes y a través de metodologías propositivas que se pueden considerarse como “innovadoras” como lo es generar estos espacios de entretenimiento dentro de la empresa con el fin de aumentar la productividad, de fomentar la creatividad y la eficiencia.

El 2017 fue un año de grandes éxitos para la organización L'Oréal, una vez más demuestra su liderazgo en la industria de cosméticos, este liderazgo se ve reflejado con la venta de más de 10.000 millones de euros en los nuevos mercados donde la empresa decidió invertir, otro éxito a destacar es el récord que alcanzaron logrando el 18% en su margen operativo (L'Oréal Paris, 2018b).

Jean-Paul Agon, presidente y CEO de L'Oréal durante la junta administrativa de cierre financiero de 2017 manifestó que el objetivo de mantener un crecimiento estable en el sector cosméticos se logró, gracias a un crecimiento sostenible en las ventas y unas sólidas ganancias que reflejan un crecimiento comparado de un 5,5% (L'Oréal Paris, 2018b).

Como lo indica el informe anual L'Oréal, creció un 4,8% en volumen de ventas a nivel mundial en 2017, este crecimiento fue gracias a la división de lujo que ha venido liderando las ventas en los últimos años, esta división de lujo contó con un crecimiento del 10,5% respecto con las otras líneas con las que cuenta L'Oréal como productos de consumo y productos de la línea profesional (L'Oréal Paris, 2018b). A nivel mundial y geográficamente el continente asiático ha contado con el incremento más alto con un 12,3%, este crecimiento refleja la gran cobertura que tiene L'Oréal a nivel mundial no solo geográficamente sino en diversidad de productos, dado que L'Oréal siempre ha tenido como objetivo cumplir con todas necesidades de los diferentes significados de belleza mundialmente (L'Oréal Paris, 2018b).

Ejemplo de este crecimiento en otros lugares del mundo es en Latinoamérica, Argentina es uno de los países donde L'Oréal ha logrado un alto posicionamiento sobre todo en el público de los millennials en 2017, esta generación cada vez más se interesa por el cuidado del cuerpo, por lo que el segmento de lujo es uno de los que más ha crecido en términos de mercado, esto se ve reflejado en la participación del 30% del mercado en la división de Luxe en L'Oréal Argentina (L'Oréal Argentina, 2018). Igualmente, Argentina anualmente llegar a tener alrededor de 10 millones de consumidores cada año lo que indica el crecimiento constante con que cuenta la compañía L'Oreal (L'Oréal Argentina, 2018).

Un producto que ha logrado las mayores ventas de L'Oréal en Argentina y el 50% de la participación en la venta de fragancias en La Vie est Belle de Lancôme, esto nos da una referencia

y un ejemplo del crecimiento que tiene L'Oréal en la industria de cosméticos a nivel mundial (L'Oréal Argentina, 2018).

Este gran crecimiento a nivel mundial se dio gracias a las estrategias digitales y de canales de distribución que maneja L'Oréal, la primera estrategia está basada en el e-commerce, la cual les permitió alcanzar 2.000 millones de euros y un incremento del 33.6%, de igual forma la segunda estrategia se basa en un canal de Travel Retail, el cual ha venido cogiendo fuerza en los últimos años debido a la alta demanda de viajeros alrededor del mundo, que buscan satisfacer algún tipo de necesidad, este canal le ha permitido a L'Oréal ser número uno en este tipo de distribución (L'Oréal Paris, 2018b).

Dos de los objetivos de L'Oréal siempre han sido, uno el estar más cerca de sus clientes y dos crecer en términos de innovación de sus productos, es por esto que desde hace 26 años realiza un concurso para estudiantes el cual consiste en la innovación de procesos y productos de la organización, para el 2018 L'Oréal lanza el concurso el cual lleva por nombre “Brandstorm L'Oréal 2018”, el cual busca inventar una experiencia en los salones de belleza del futuro (L'Oréal Paris, 2018a). Este tipo de concursos le permite a la organización crecer en el segmento de los jóvenes, dado que es un acercamiento con la marca que se realiza desde una temprana edad.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

L'Oréal es una empresa que basa principalmente todos sus procesos a nivel empresarial en la innovación, la investigación y el renovar constantemente. El fin es el lograr incrementar su desarrollo empresarial a nivel de captación de mercado y crecimiento financiero.

L'Oréal efectivamente sí demuestra, a través del desarrollo de productos, la distribución de los mismos y la difusión al mercado de estos, que implementa procesos innovadores en donde a través de la investigación logra crear y mejorar aquello que funcionan bien pero que tiene mayor potencial. Aunque se habla principalmente de que dicho desarrollo se evidencia principalmente en sus productos, L'Oréal también enfoca sus procesos de innovación en generar iniciativas diferentes y vanguardistas en la forma en cómo funciona organizacionalmente la organización, es decir, en la dinámica laboral que trata de generar entre empleados, en brindar buenas condiciones laborales para sus empleados, en invertir en infraestructura para sus sedes, en equipos y en investigación.

L'Oreal sí está generando innovación tecnológica a nivel empresarial. Se evidencia el aporte a la construcción de nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa a partir de la innovación en diferentes ámbitos y a través de estrategias de marketing directo para convertirse en uno de los referentes en cuanto a la creatividad, lo anterior con diferentes fines como lo son el satisfacer las necesidades de los clientes, proponer soluciones a problemas que se presentan para ellos, facilitar rutinas de cuidado y belleza y crear tendencias que mejoren sus vidas igualmente, sin dejar a un lado uno de sus objetivos principales que es ofrecer y llevar a todas las mujeres y hombres del mundo la belleza entendida como lo mejor en innovación cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad (Brand Manic, 2016).

El crecimiento e incremento en la penetración del mercado por parte de L'Oréal a través del área de investigación y desarrollo, se evidencia en los informes de fin de año de la organización. El que los informes oficiales evidencian un crecimiento financiero y desarrollo para la empresa en términos de captación de mercado; demuestra la coherencia entre las inversiones en investigación e innovación en proyectos como *Le teint particulier*, el innovar en estrategias publicitarias como el recurrir a influencers; y los resultados que muestra la empresa en términos más explícitos.

Al evaluar pruebas más concretas como los informes de la Organización se puede analizar que efectivamente en los últimos años L'Oréal ha tenido un crecimiento como organización y ha logrado desarrollar y ampliar su mercado. El crecimiento de L'Oréal en Asia y Latinoamérica demuestra que una marca francesa al diversificar, innovar y escuchar a los consumidores puede satisfacer diferentes mercados y lograr un crecimiento sustancial para la compañía.

9 REFERENCIAS

- Arrieta, E. (2016). *L'Oréal: la innovación sale al servicio de la belleza*. Retrieved April 7, 2018, from <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/06/17/5760378b46163f915d8b4623.html>
- Banco de la República de Colombia. (2018). *Sectores Económicos*. Retrieved April 5, 2018, from http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_económicos
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. (1ª ed). México D.D, México: Red tercer milenio S.C.
- Brand Manic. (2016). *Marca L'Oréal, la marca de belleza que más se acerca al usuario en marketing digital*. Retrieved April 20, 2018, from <http://www.brandmanic.com/loreal-publicidad/>
- Calidad Iso 9001 (s.f.). *ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Retrieved April 27, 2018 from <http://iso9001calidad.com/quee-es-una-norma-7.html>
- Carro, R. (2012). *Productividad y competitividad*. (2da ed). Mar de plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Compromiso RSE. (2017). *L'Oréal España recibe la certificación LEED Gold*. Retrieved April 20, 2018, from <http://www.compromisorse.com/rse/2017/11/10/loreal-espana-recibe-la-certificacion-leed-gold/>
- Compromiso RSE. (s.f.). *L'Oréal: la sostenibilidad como motor de innovación en la belleza*. Retrieved April 20, 2018, from <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/moda-y-belleza/loreal-espana/>
- Confederación empresarial de Madrid y Comunidad de Madrid. (2006). *La Innovación: un factor clave para la creatividad de las empresas*. (1ª ed.). Madrid, España: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

- Díaz, S. P., & Fernández, S. P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa, Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística*. Retrieved January 27, 2018, from https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- DirectivosyGerentes. (2016). *La belleza también innova de manos de L'Oréal*. Retrieved April 20, 2018, from <https://directivosygerentes.es/innovacion/articulos-innovacion/la-belleza-tambien-innova-manos-loreal>
- EAE Bussines School. (2018). *Crecimiento empresarial*. Retrieved April 2, 2018, from <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- Ferrer, C. (1984). *La innovación un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Editorial Dirección general de investigación. Consejería de educación de la comunidad de Madrid.
- Fondo Monetario Internacional. (2002). *Globalización: Marco para la participación del FMI*. Retrieved April 2, 2018 from <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031502s.htm>
- Gee, R. (2017). *L'Oréal on its 'most personalised innovation yet' with smart hairbrush launch*. Retrieved April 9, 2018, from <https://www.marketingweek.com/2017/01/04/loreal-personalised-innovation-yet/>.
- Headways. (2016). *Penetración de mercado*. Retrieved April 23, 2018 from <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/penetracion-de-mercado/>
- Human Management Systems. (2018). *Alianzas estratégicas*. Retrieved April 20, 2018 from <https://bit.ly/2Jfs1yD>
- InfoRetail. (2016). *L'Oréal refuerza su estrategia de innovación digital*. Retrieved April 20, 2018 from <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/loreal-refuerza-su-estrategia-de-innovacion-digital/7798a434e22a7a4cecd766d6903bd32d>
- Koontz, H. & Weihrinnch, H. (2004). *Administración Un Perspectiva Global*. (12^a ed.). México D.F, México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Deming, W. (2009). *La calidad como filosofía de gestión*. Retrieved April 23, 2018, from <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>
- Lajara, P. (2016). *L'Oreal desarrolla su estrategia con influencers del mundo de la moda - Influencers*. Retrieved April 20, 2018, from <https://www.clubinfluencers.com/loreal-desarrolla-estrategia-influencers-del-mundo-la-moda/>.
- L'Oréal Argentina. (2018). *Beauty Report L'Oréal Argentina*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.com.ar/media/novedades/presentamos-la-cuarta-edicion-del-beauty-report-un-informe-sobre-el-mercado-de-lujo-6069.htm>.
- L'Oréal Paris. (s.f.a). *Cifras clave de Investigación e Innovación L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.es/investigación-e-innovación/nuestro-modelo-de-innovación/investigación-e-innovación-en-cifras-clave>.
- L'Oréal Paris. (s.f.b). *El grupo L'Oréal*. Retrieved April 7, 2018, from <http://www.loreal.es/el-grupo/loreal-espana/el-grupo-en-espana>.
- L'Oréal Paris. (s.f.c). *Historia L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.es/el-grupo/historia>.
- L'Oréal Paris. (s.f.d). *Innovación L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.mx/medios/notas-de-prensa/2017/jan/innovación,-c-,-loréal-invierte-en-un-fondo-de-partech-ventures>.
- L'Oréal Paris. (s.f.e). *Los pilares de una innovación responsable L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.es/investigación-e-innovación/nuestro-modelo-de-innovación/los-pilares-de-una-innovación-responsable>.
- L'Oréal Paris. (s.f.f). *Misión L'Oréal*. Retrieved April 7, 2018, from <http://www.loreal.es/el-grupo/quienes-somos/nuestra-mision>.
- L'Oréal Paris. (s.f.g). *Nuestra ambición L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.es/el-grupo/quienes-somos/nuestra-ambicion>.

- L'Oréal Paris. (s.f.h). *Organización L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.es/el-grupo/nuestras-actividades/organización>.
- L'Oréal Paris. (2018a). *Brandstorm L'Oréal 2018*. Retrieved April 9, 2018, from <https://brandstorm.loreal.com/en/challenges/landing>.
- L'Oréal Paris. (2018b). *Resultados anuales de 2017 L'Oréal*. Retrieved April 9, 2018, from <http://www.loreal.com.pa/media/comunicados-de-prensa-de-finanzas/resultados-anuales-de-2017-6178.htm>.
- LosRecursosHumanos.com (2015). *Productividad Laboral*. Retrieved April 23, 2018, from <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Maxwell, J. (2008). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Estados Unidos. (4ªed.). Editorial RBA Libros.
- Mesa editorial Merca 2.0. (2010, July 7). *L'Oréal estrena sede en ciudad de México*. Retrieved from <https://www.merca20.com/loreal-estrena-sede/>
- Molitch-Hou, M. (2015). *L'Oreal & Organovo to 3D Print Skin - 3D Printing Industry*. Retrieved April 9, 2018, from <https://3dprintingindustry.com/news/loreal-teams-with-organovo-to-3d-print-skin-tissue-46169/>.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 1, 128–136.
- Negocios. (2017). *L'Oréal reconocida como una de las empresas mas eticas del mundo*. Retrieved April 20, 2018, from <https://negocios.elpais.com.uy/empresas/oreal-reconocida-empresas-eticas-mundo.html>.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. (2012). *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social*. (1ª ed). Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Organization of economic co-operation and development. (1997). *Oslo manual. Organization for*

economic co-operation and development. (3^a ed.) Paris, Francia: Editorial Grupo Tragsa - Empresa de Transformación Agraria, S.A.

Pacheco, E. (2015). Metodología mixta: su aplicación en México en el campo de la demografía. *Estudios demográficos y urbanos*. 30(3), 725-770.

Passariello, C. (2006). *New L'Oreal CEO plans a turnaround for a fresher look*. Retrieved February 3, 2018, from <https://www.wsj.com/articles/SB114593124190234925>.

Penacho, J. (2000). *Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo*. (1^a ed.). España. Editorial Forum de la calidad.

Pistola, S. (2017). Influencers: La tendencia que esta revolucionando el mundo del marketing. Retrieved April 23, 2018, from <http://www.magazinehorse.com/influencers-tendencia-marketing/>.

Porter, M. (1990). *Las Ventajas Competitivas de las Naciones*. (1^a ed.). Barcelona, España. Editorial Plaza & Janes editores.

Revista BeautyPro. (2018). L'Oréal España refuerza su apuesta por la innovación. *BeautyPro*. 1. Retrieved April 19, 2018, from <http://www.revistabeautyprof.com/es/notices/2018/02/l-oreal-espana-refuerza-su-apuesta-por-la-innovacion-sostenible-72574.php#.Wtk3Uccs6T8>.

Schumpeter, J. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico*. (2^a ed.). México DF, México: Fondo de cultura económica.

Solano, M. (2018). *Diccionario de términos y conceptos de la Administración por vía Electrónica integral* (3^a ed.). Madrid, España. Retrieved April 25, 2018, from http://www.solanogadea.es/Diccionario_AE_MSG.pdf

Statista. (2017). *Número de empleados de L'Oréal a nivel mundial en 2017, por grupo de edad y zona geográfica*. Retrieved April 19, 2018, from <https://es.statista.com/estadisticas/698159/numero-de-empleados-de-l-oreal-en-el-mundo-por-grupo-de-edad-y-zona-geografica/>

Tesoro de la UNESCO. (2018). *Concepto genérico, desarrollo científico*. Retrieved April 23, 2018, from <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concept5207>

Universidad Internacional de Valencia. (2018). *¿Qué es la tecnología?* Retrieved April 5, 2018, from <https://www.universidadviu.es/que-es-la-tecnologia/>.

Zona Movilidad. (2018). *L'Oreal adquiere la compañía líder en innovación tecnológica para belleza ModiFace*. Retrieved April 20, 2018 from <https://www.zonamovilidad.es/loreal-adquiere-la-compania-lider-en-innovacion-tecnologica-para-belleza-modiface>.