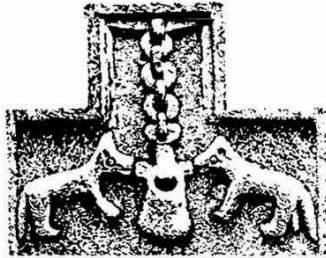


LA TRANSFORMACIÓN DE AVON A TRAVÉS DE LA PERSPECTIVA DE  
ANDREA JUNG

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES**

LA TRANSFORMACIÓN DE AVON A TRAVÉS DE LA PERSPECTIVA DE  
ANDREA JUNG.

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**JUAN ARÉVALO CARRANZA**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
MTRA. ROCÍO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

**LECTORES-REVISORES:**  
MTRA. MARIA CARIDAD MENDOZA BARRÓN  
MTRO. ROBERTO SÁNCHEZ DE LA VARA

---

## **TABLA DE CONTENIDO**

1. ANÁLISIS DE HECHOS	1
1.1 ANÁLISIS DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA	4
1.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INICIALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE AVON	5
1.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
1.5 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	10
1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	11
1.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	15
1.7.1 Balance General	16
1.7.1.1 Activo Total	16
1.7.1.2 Pasivo Total	16
1.7.1.3 Capital	16
1.7.2 Estado de Resultados	17
1.7.3 Razones Financieras	17
1.7.3.1 Liquidez	17
1.7.3.2 Rentabilidad	18
1.7.3.3 Apalancamiento o Solvencia	18
1.7.3.4 Eficiencia Operativa	18
1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	33
1.9 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS	38

---

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	39
2.1 PROCESO LENTO DE ADOPCIÓN DE LA NUEVA FORMA DE OPERACIÓN VÍA INTERNET POR PARTE DE LAS PROMOTORAS DE AVON	40
2.2 PROBLEMAS DE GASTOS E INGRESOS	41
2.3 PROBLEMAS DE CUENTAS POR COBRAR	43
2.4 ALTA CONCENTRACIÓN DE VENTAS EN MUY POCAS PROMOTORAS	44
2.5 DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	45
2.6 FALTA DE UN PROGRAMA DE RECOMPENSAS QUE PREMIE LA LEALTAD DEL CLIENTE	47
BIBLIOGRAFÍA	48

---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, tiene por objetivo entender, analizar, identificar oportunidades y proponer alternativas de solución a la situación que se le presentó en los años 1999-2001 al equipo directivo de Avon Products, al encontrarse con una empresa con modelos operativos anticuados, gastos excesivos, poco orientado al mercado, con nula innovación, con pérdida de participación del mercado y con una situación económica del país no muy favorable y un entorno demasiado competitivo. El presente trabajo está resuelto mediante el método de Estudio de Caso, iniciando con un análisis detallado de los hechos, para lo cual se utilizó la herramienta Mind Manager a fin de facilitar la organización de ideas y acontecimientos del caso, de igual forma la identificación de los problemas está representada a través de dicha herramienta y es resultado del análisis realizado en los hechos, por último las posibles soluciones propuestas a la problemática están basadas en experiencias y vivencias del autor.

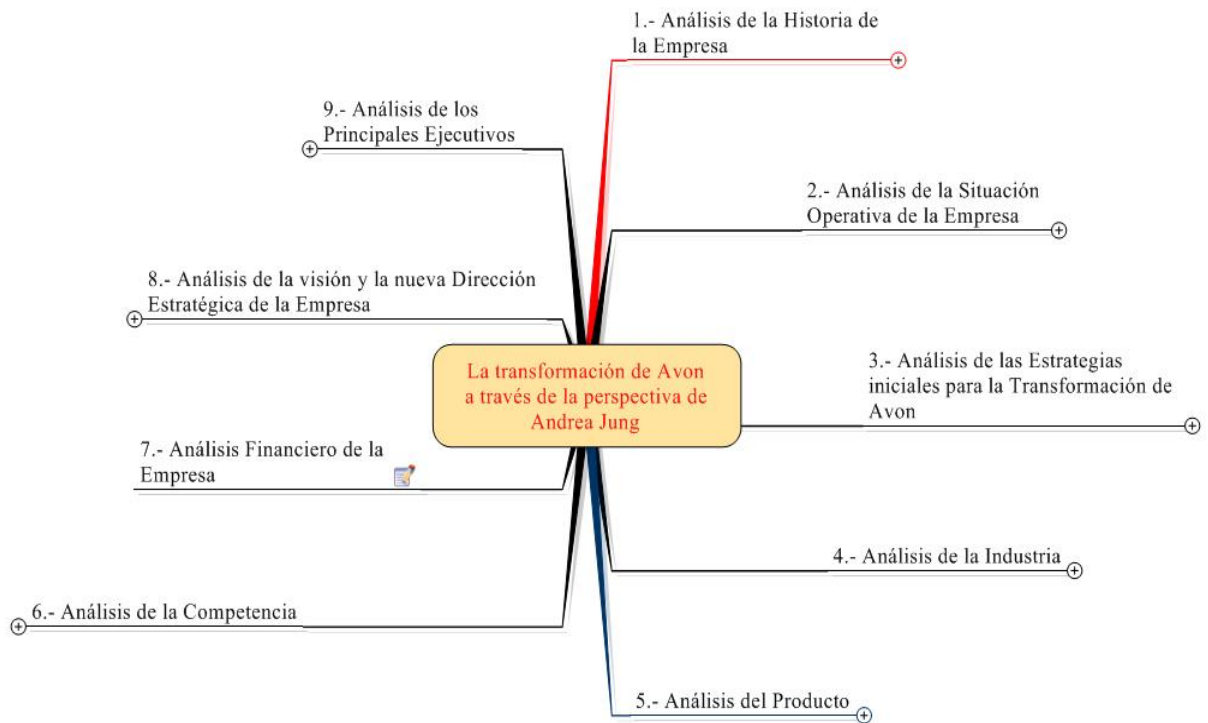
---

## TABLA DE CONTENIDO

1. ANÁLISIS DE HECHOS	1
1.1 ANÁLISIS DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA	2
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA	4
1.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INICIALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE AVON	5
1.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
1.5 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	10
1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	11
1.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	15
1.7.1 Balance General	16
1.7.1.1 Activo Total	16
1.7.1.2. Pasivo Total	16
1.7.1.3 Capital	16
1.7.2. Estado de Resultados	17
1.7.3. Razones Financieras	17
1.7.3.1 Liquidez.	17
1.7.3.2 Rentabilidad.	18
1.7.3.3 Apalancamiento o Solvencia.	18
1.7.3.4 Eficiencia Operativa.	18
1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	33
1.9 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS	38

## 1. ANÁLISIS DE HECHOS

El análisis de hechos del caso está basado en entender a la Empresa bajo la perspectiva de los siguientes nueve puntos:

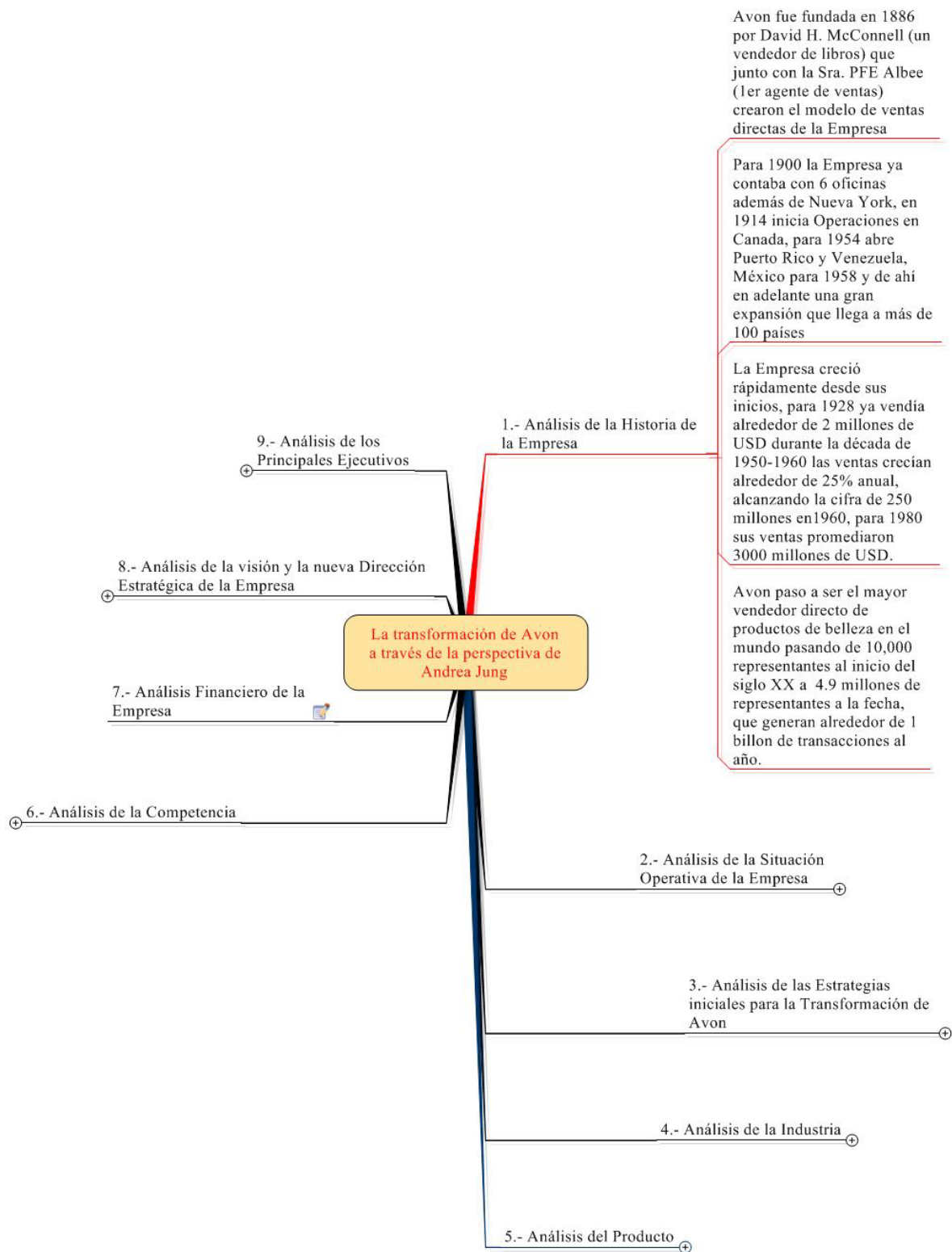


## **1.1 ANÁLISIS DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA**

Para entender la historia de Avon y las acciones principales ejecutadas desde su fundación por sus diferentes Directores, a continuación se detallan cuatro hechos importantes que nos dan una idea muy aproximada del desenvolvimiento de la Organización desde su inicio en 1886 a la fecha de este caso.

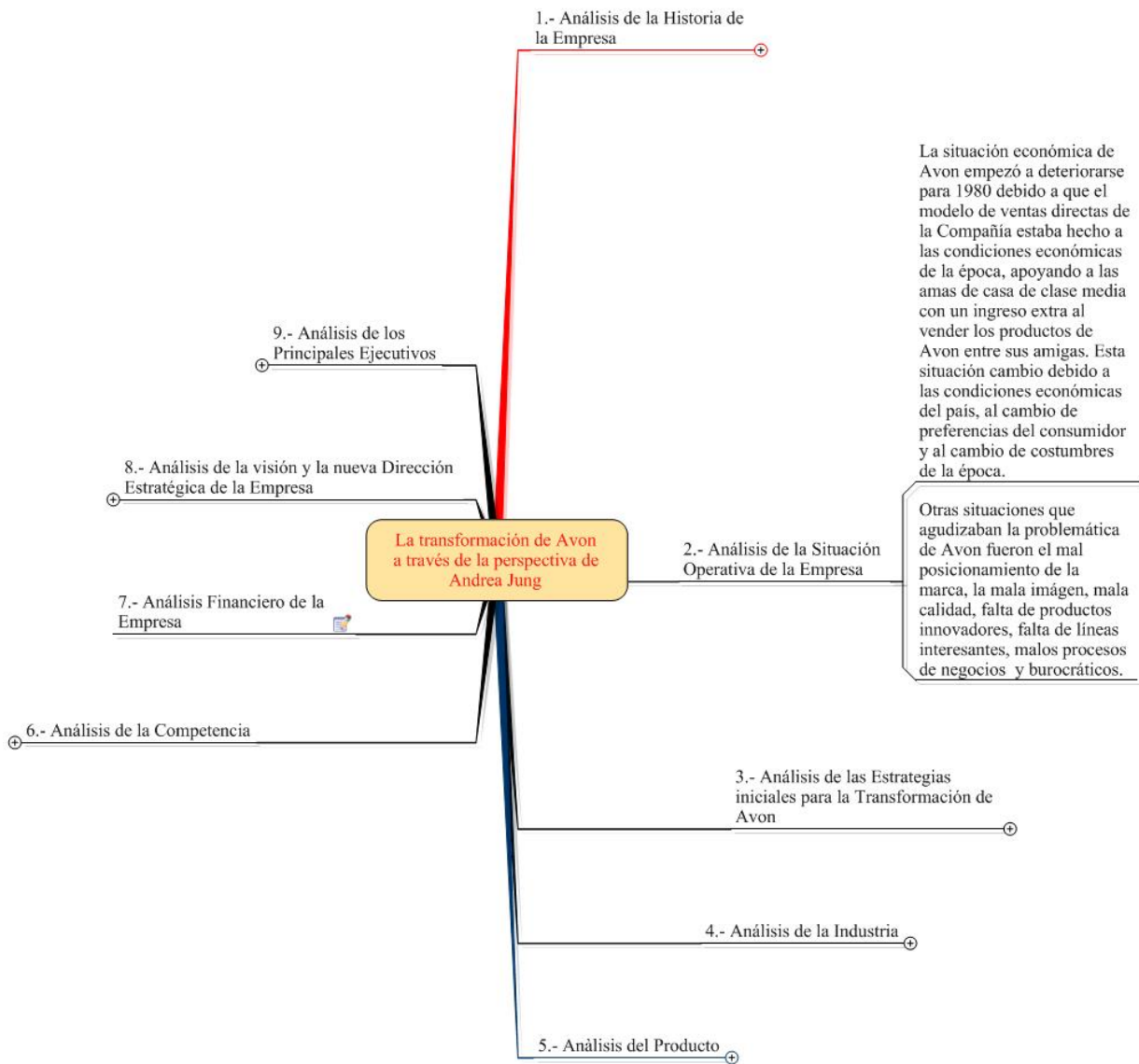


## 1.1 ANÁLISIS DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA



## 1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA

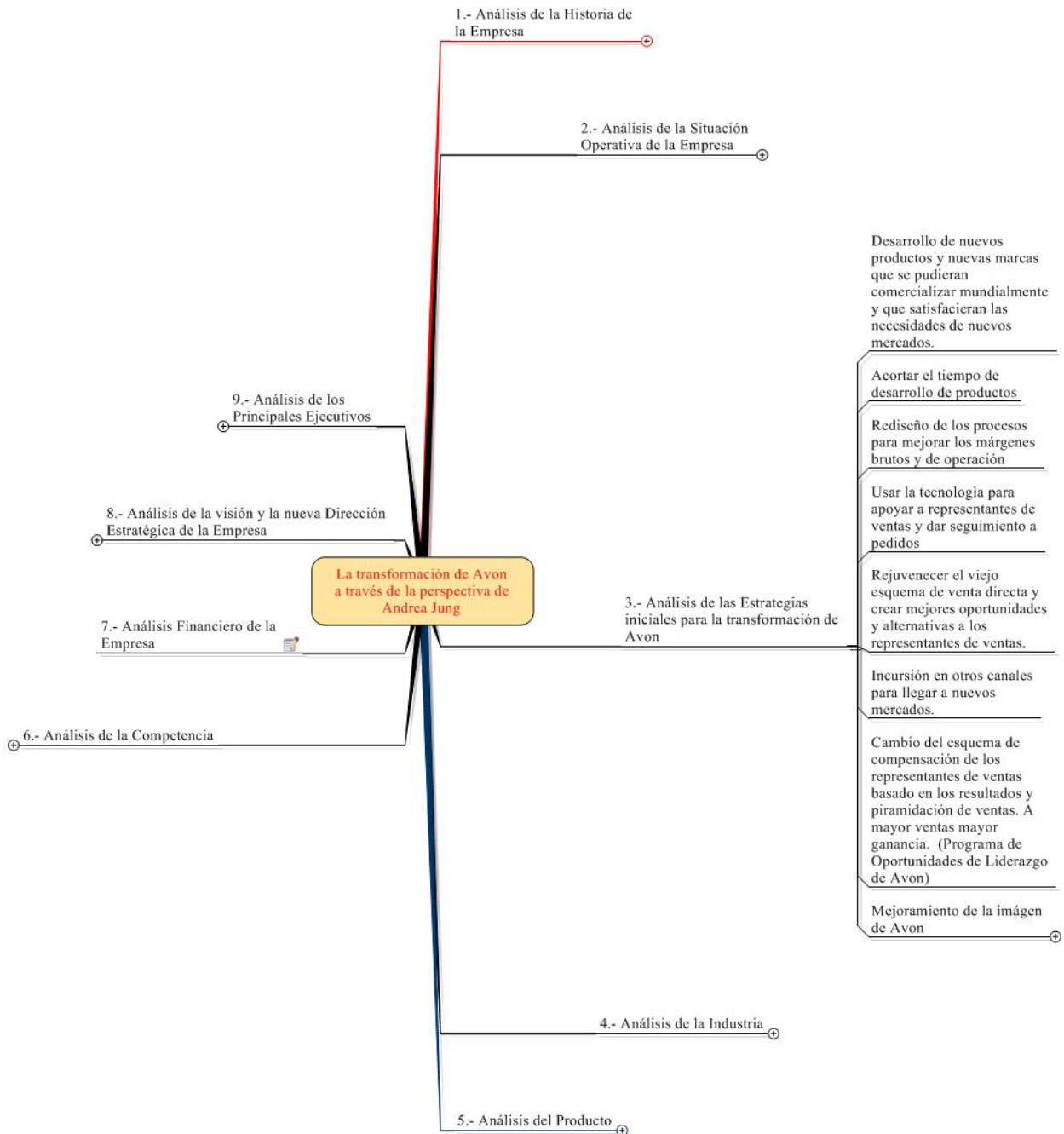
Existen dos hechos relevantes que se detallan a continuación los cuales muestran la situación compleja que comenzó a experimentar Avon debido al cambio de condiciones económicas del país y costumbres de los consumidores aunadas a graves problemas operativos internos de la Empresa.



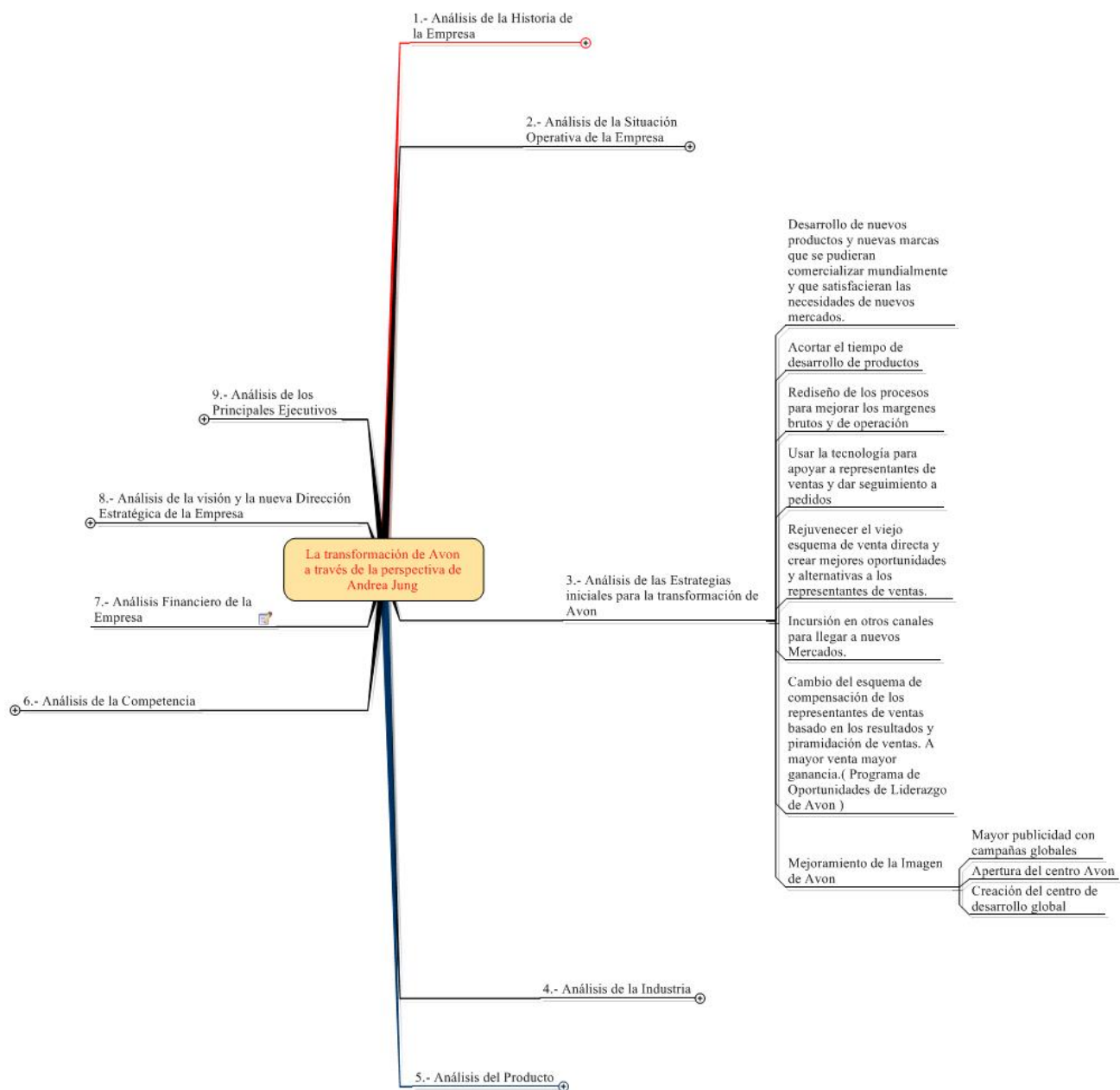
### **1.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INICIALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE AVON**

Ante la difícil situación experimentada por Avon, fue necesario reinventar e innovar gran parte del negocio a fin de darle un nuevo enfoque moderno y orientado al nuevo tipo de consumidor, en los siguientes mapas mentales se detallan las principales estrategias implementadas.

## 1.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INICIALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE AVON

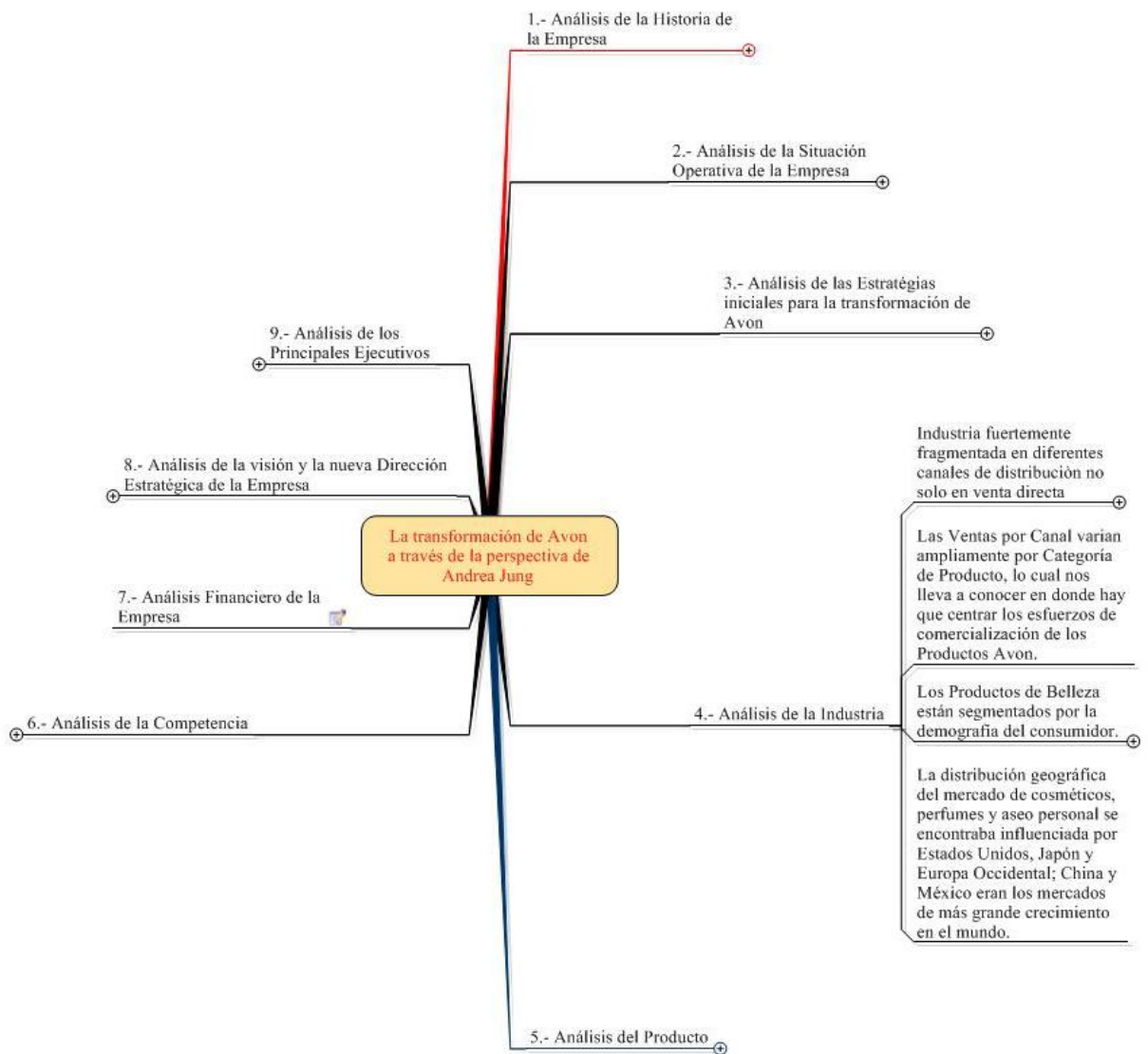


## 1.3 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS INICIALES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE AVON

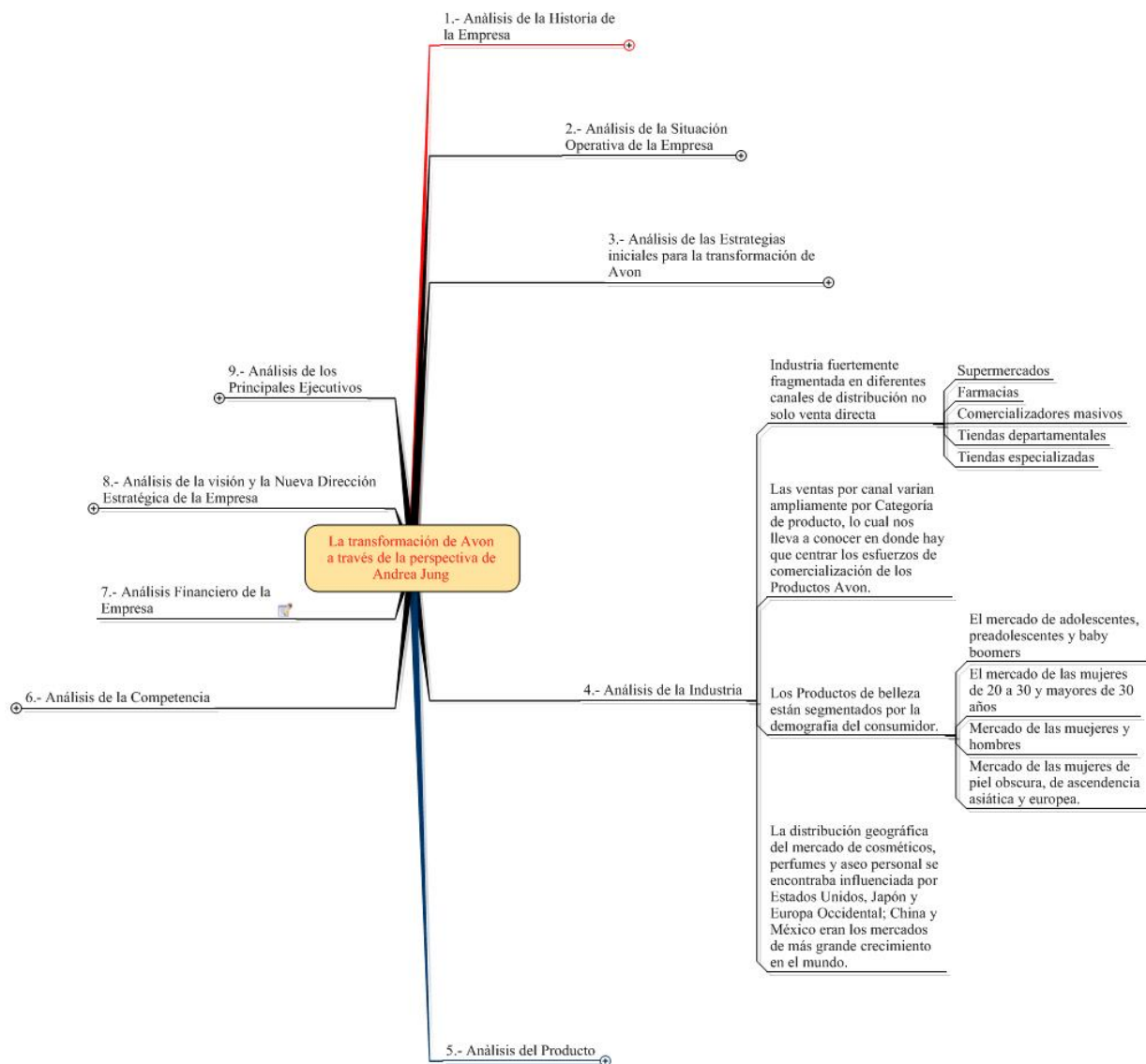


## 1.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Como parte de la estrategia de renovación de Avon es importante conocer las diferentes tendencias de la industria de cosméticos en cuanto a canales de distribución se refiere y a los diferentes segmentos, demografía y geografía de Clientes. En el siguiente mapa mental se muestran los principales hechos en cuanto a las tendencias de la industria se refiere.

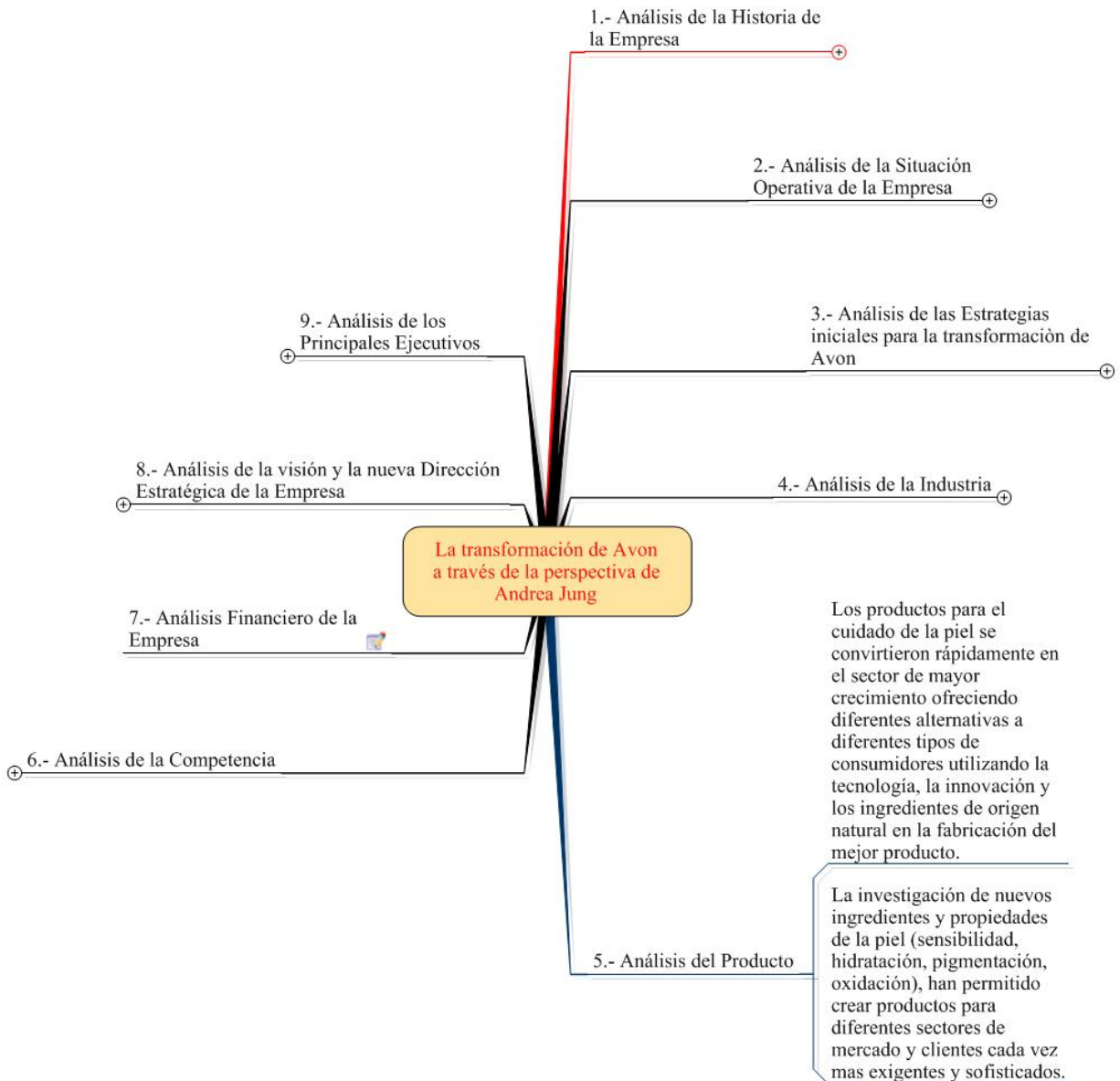


## 1.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



## 1.5 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

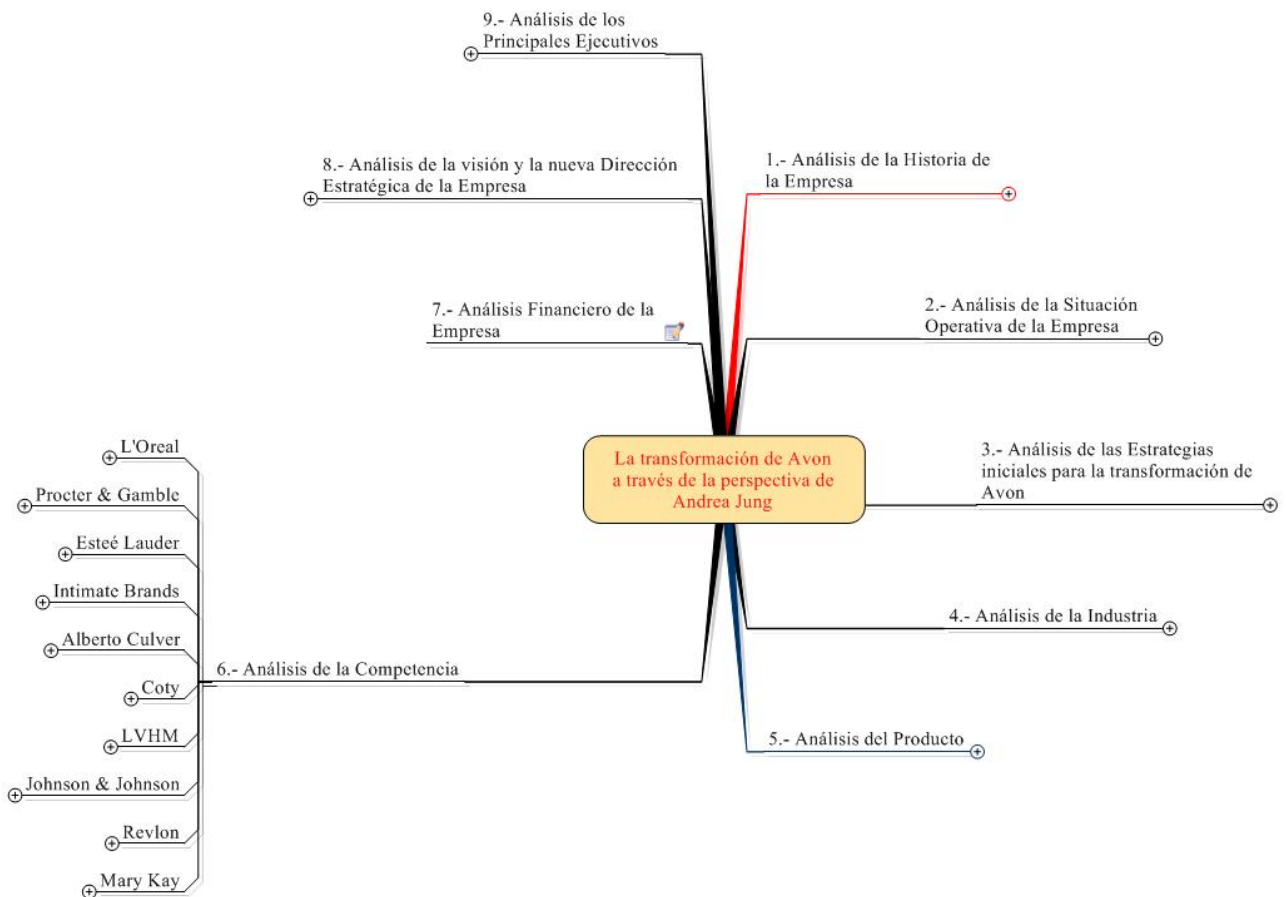
La investigación y el desarrollo de nuevos productos siempre son un factor determinante en el éxito o fracaso de una Organización, en el siguiente mapa mental se describen dos hechos importantes que nos hablan de como Avon a utilizado esto a su favor.



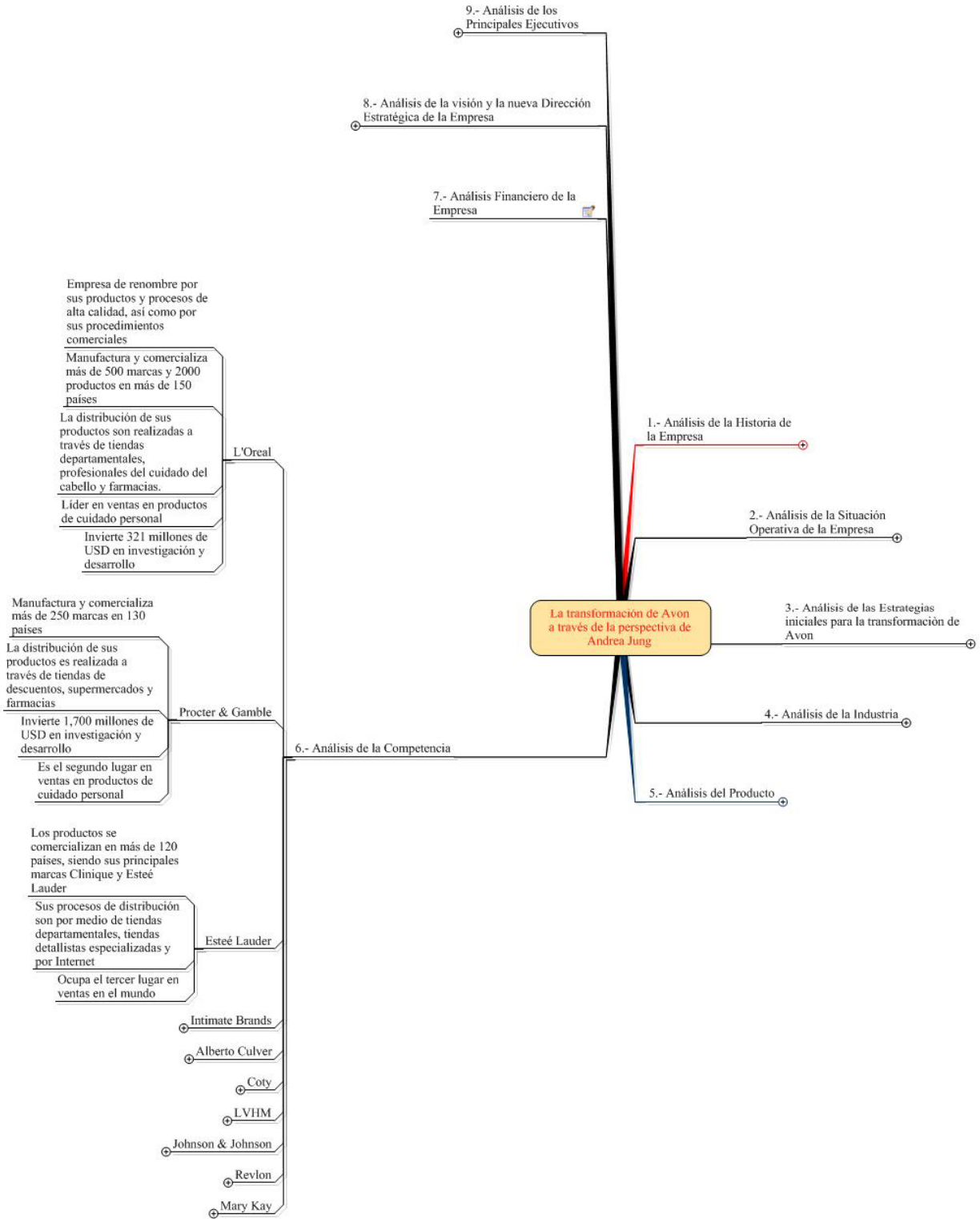


## 1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

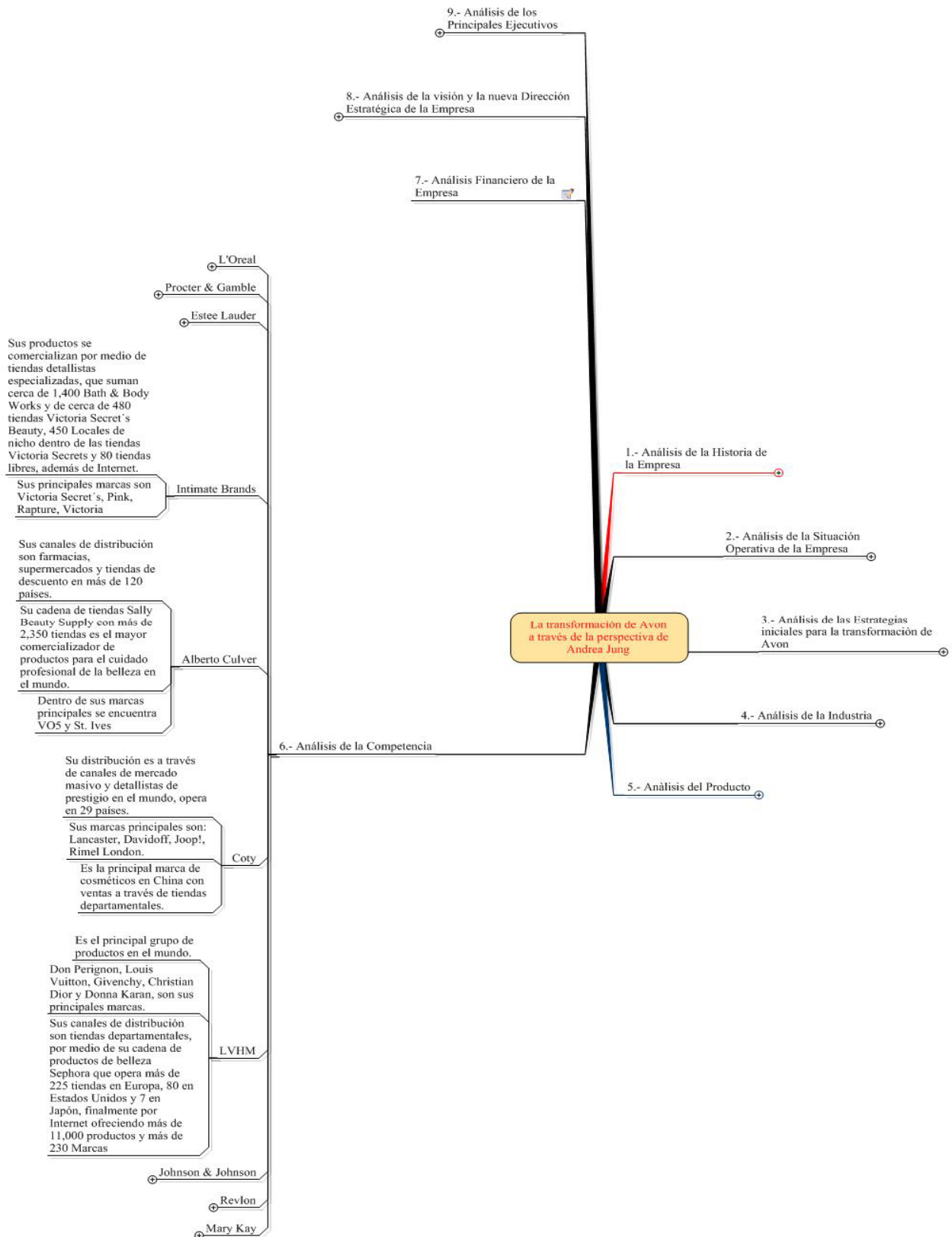
En un mundo globalizado donde existen competidores de diferentes países, con diferentes estructuras de costos, procesos, tecnologías, procedimientos de investigación y desarrollo y con diferentes esquemas de comercialización y distribución es evidente que cobra una relevancia importante el conocer las fuerzas y debilidades de los competidores a fin de buscar ser el líder en el mercado. A continuación se muestran los principales competidores de Avon con algunas de sus características principales.



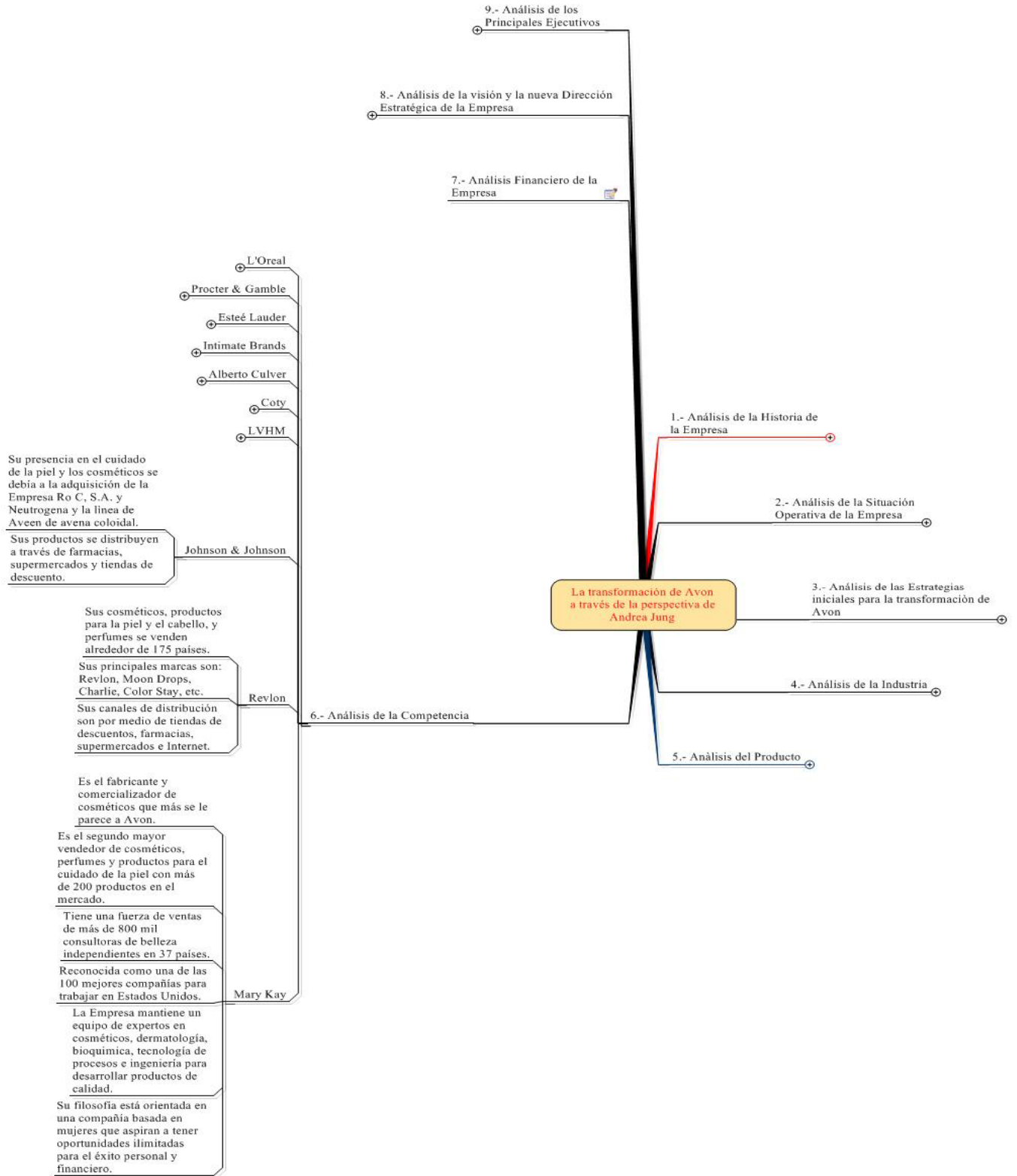
## 1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



## 1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



## 1.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



## 1.7 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

El presente análisis, fue realizado utilizando las herramientas Pro-Risk (Análisis de Riesgos) y Profín (Análisis Financiero), las cuales nos permiten entender de una manera rápida y sencilla la situación financiera de una Organización y los posibles riesgos que esta Empresa tiene como sujeto de Crédito. Dicho análisis es de gran utilidad pues al comparar el resultado obtenido de los análisis con la situación económica y de negocios de Avon Products, se puede entender mejor las decisiones tomadas por Andrea Jung y su equipo directivo.

### Definición de Razones Financieras

Margen de Utilidad Neta	=	Utilidad del Ejercicio / Ventas Netas
ROE	=	Utilidad del Ejercicio / Activo Total
ROA	=	Utilidad del Ejercicio / Capital
Liquidez General	=	Activo Circulante / Pasivo Corto Plazo
Liquidez Inmediata	=	(Activo Circulante – Inventario) / Pasivo Corto Plazo
Capital de Trabajo	=	Activo Circulante – Pasivo Corto Plazo
Días Clientes	=	Ventas Netas / Clientes
Días Inventario	=	Costo de Ventas / Inventario
Cobertura de intereses	=	Actividad del Ejercicio / Productos Financieros + Gastos Financieros
Cobertura de Deuda	=	(Efectivo después de operaciones / (Costo integral de Financiamiento + Porción corriente de deuda + Pasivos Bancarios a largo plazo + Impuestos)

## **1.7.1 Balance General**

### **1.7.1.1 Activo Total**

El activo total se incremento en 11.78% durante el período 1999-2000, como resultado de los incrementos principalmente en las cuentas de inventarios (16.60%), Maquinaria y Equipo (6.15%), pagos anticipados (8.46%) y Bancos (5.13%).

### **1.7.1.2. Pasivo Total**

En este rubro del Balance General se puede apreciar que la Empresa redujo el valor de sus pasivos en un 3.67% durante el período 1999-2000. La estrategia utilizada fue disminuir los pasivos bancarios y no bancarios a corto plazo para incrementar su deuda bancaria de largo plazo.

En lo que respecta al pasivo de corto plazo, su baja fue ocasionada principalmente por la disminución de los saldos en las cuentas de documentos por pagar, otros documentos por pagar y gastos de operación por pagar, las cuales sufrieron disminuciones del 10%, 17% y 38% respectivamente.

En lo que respecta a la deuda bancaria, se aprecia que la Empresa realizó un intercambio de deuda bancaria de corto plazo a largo plazo, lo cual se evidencia con el decremento en el saldo a corto plazo (-65%) y su incremento en la cuenta de largo plazo (58%).

### **1.7.1.3 Capital**

Aún y cuando en cada período se obtuvo un saldo negativo, éste se redujo en un 47% aproximadamente pasando de - 406 millones a - 215 millones USD en el

año 2000, como resultado de un incremento en el capital social y utilidades retenidas de ejercicios anteriores. Lo anterior muestra que la Empresa esta tratando de recapitalizarse con los flujos que esta misma genera derivado de sus operaciones.

### **1.7.2. Estado de Resultados**

La utilidad neta de la Empresa se incrementó en un 58.3% como resultado de una variación positiva del 43.7% en la utilidad de operación y del 9% en la utilidad bruta. Lo anterior se presenta a pesar de que los gastos de administración se incrementaron en un 6.1% y el costo de ventas en un 4.5%.

La situación antes mencionada nos muestra que la Empresa ha venido incrementando su flujo mediante una política de reducción de gastos de operación y productos financieros, así como de un crecimiento en las ventas del 7.26%.

### **1.7.3. Razones Financieras**

#### **1.7.3.1 Liquidez.**

El ratio de activo circulante / pasivo total nos indica que nuestros activos circulantes cubren el 51% de los pasivos totales. El ratio de liquidez general nos muestra que nuestros activos circulantes cubren en casi el 114% los pasivos de corto plazo.

La razón de Liquidez inmediata nos hace ver que la Empresa estaría en condiciones de pagar el 69% de sus pasivos de corto plazo.

### **1.7.3.2 Rentabilidad.**

El rendimiento sobre el capital (ROE) nos arroja un valor negativo del 68.90 como consecuencia de su estructura financiera por la falta de capitalización de la Empresa. Sin embargo, la razón de rendimiento sobre inversión nos indica que la Empresa ha sido capaz de conseguir por medio de los beneficios un 16.91 de los activos totales que tiene empleados.

La relación entre ambas rentabilidades se debe a la diferencia que existe en la estructura financiera del balance general.

El margen de utilidad neta nos indica que la utilidad del ejercicio es superior en un 8.36 a las ventas totales de la Empresa. La cobertura de intereses y de deuda, nos muestran que la Empresa genera el flujo suficiente para el pago de intereses y el servicio de la deuda.

### **1.7.3.3 Apalancamiento o Solvencia.**

Los pasivos totales de la Empresa son mayores que los activos totales en un 8%.

La deuda bancaria representa el 40% de los pasivos totales y el pasivo total supera en 141% al capital.

### **1.7.3.4 Eficiencia Operativa.**

Los días inventario son de 105 lo cual podría suponer que los productos no son desplazados con facilidad y con ello una mala gestión de ventas, debido a que se trata de una Empresa de productos de consumo.



## DATOS GENERALES

Para llevar a cabo un análisis de la situación financiera de la Empresa y entender como ésta puede hacer frente a sus obligaciones, se realizó un análisis con el uso del software PRORISK.

En la siguiente figura se muestra la captura general de los datos de la Empresa, cabe señalar que todos estos datos fueron simulados.

■ Deudor - avon products
PRORISK

Menú Deudor | Menú Créditos

**Modificación de Deudor**

		Número	123
Nombre	avon products	RFC	test2
Dirección	test2		
Grupo Económico	test2		
Teléfono	test2	Email	
Periodo	9 (MM) 2005 (AAAA)		
Ejecutivo de Cuenta	tarea (Juan Arevalo)	Institución	BANCO AZTECA S.A.
Actividad específica	FABRICACION DE PRODUCTOS MANUFACTUR <input type="button" value="Ac."/>	Rama Económica	Otras Industrias Manufactureras
Localidad	EAGLE PASS <input type="button" value="Loc."/>	Tamaño Deudor	Grande <input type="button" value="v"/>
Sucursal	56 - CORPORATIVO BANCO AZTECA		
Tipo Crédito Relacionado	Clasificación 1 <input type="button" value="v"/>		
	No relacionado		
Principal Accionista	test 2		
Días de Incumplimiento	0		
Tipo de Deudor	PROSPECTO <input type="button" value="v"/>	Muestra Asignable	<input type="checkbox"/> Contractuales <input checked="" type="checkbox"/> Prospectos

**BALANCE GENERAL**

Con el uso del software PRORISK se capturaron todos los datos del Balance General y Estado de Resultados de Avon, los cuales se muestran a continuación. El objetivo de esto fue poder tener comparativos de las principales razones financieras y variaciones de cuentas de un año contra año, así como calcular el Flujo de Efectivo para entender los orígenes y aplicación de los recursos de la Empresa.

## BALANCE GENERAL

<b>Nombre</b>	Avon Products	
<b>RFC</b>		
<b>Act. Específica</b>	FABRICACION DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFI	
<b>Periodo</b>	Periodo 1	Periodo 2
<b>Fecha Inicial</b>	01/01/1999	01/01/2000
<b>Fecha Final</b>	31/12/1999	31/12/2000
<b>Pesos de</b>	<b>31/12/1999</b>	<b>31/12/2000</b>
<b>Interno/Dictaminado</b>	Interno	Interno
<b>Unidades</b>	Miles	Miles
<b>Monto</b>	NORMAL	NORMAL
<b>Valido</b>	<b>VALIDO</b>	<b>VALIDO</b>
Caja	0	0
Bancos	117,000	123,000
Clientes	0	0
Documentos por Cobrar	496,000	499,000
Cuentas Por Cobrar Filiales (Operativas)	0	0
Cuentas Por Cobrar Operativas	496,000	499,000
Inventarios	524,000	611,000
Impuestos	0	95,000
Impuestos	0	95,000
Cuentas Por Cobrar Filiales (No Operativas)	0	0
Deudores Diversos	0	0
Otras Cuentas Por Cobrar	0	0
Cuentas Por Cobrar No Operativas	0	0
Otros Activos Circulantes	0	0
Pagos Anticipados	201,000	218,000
<b>Activo Circulante</b>	<b>1,338,000</b>	<b>1,546,000</b>
Terrenos	55,000	53,000
Inmuebles	653,000	660,000
Maquinaria y Equipo	764,000	811,000
Mobiliario y Equipo de Oficina	0	0
Equipo de Transporte	0	0
Inversiones en Filiales	0	0
Superávit por Revaluación	0	0
Otros Activos Fijos	456,000	512,000
Depreciación Acumulada	737,000	755,000
<b>Activo Fijo</b>	<b>1,191,000</b>	<b>1,281,000</b>
Depósitos en Garantía	0	0
Gastos Anticipados	0	0
Activos Intangibles	0	0
Otros Activos Diferidos	0	0
Amortizaciones	0	0
<b>Activo Diferido</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de Activo :</b>	<b>2,529,000</b>	<b>2,827,000</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

<b>Nombre</b>	Avon Products	
<b>RFC</b>		
<b>Act. Específica</b>	FABRICACION DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFI	
<b>Periodo</b>	Periodo 1	Periodo 2
<b>Fecha Inicial</b>	01/01/1999	01/01/2000
<b>Fecha Final</b>	31/12/1999	31/12/2000
<b>Pesos de</b>	<b>31/12/1999</b>	<b>31/12/2000</b>
<b>Interno/Dictaminado</b>	Interno	Interno
<b>Unidades</b>	Miles	Miles
<b>Monto</b>	NORMAL	NORMAL
<b>Valido</b>	<b>NO - VALIDO</b>	<b>VALIDO</b>
Ventas Netas	5,328,000	5,715,000
Costo de Venta	2,032,000	2,123,000
<b>Total de Utilidad Bruta</b>	<b>3,296,000</b>	<b>3,592,000</b>
Gastos de Administración	2,642,000	2,803,000
Gastos de Venta	105,000	0
<b>Gastos de Operación</b>	<b>(2,747,000)</b>	<b>(2,803,000)</b>
Gastos por Depreciación	0	0
Gastos por Amortización	0	0
<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>(2,747,000)</b>	<b>(2,803,000)</b>
<b>Utilidad de Operación :</b>	<b>549,000</b>	<b>789,000</b>
Gastos Financieros	43,000	85,000
Productos Financieros	11,000	9,000
Resultado por Posición Monetaria	0	0
Resultado por Posición Cambiaria	0	0
<b>Costo Integral de Financiamiento</b>	<b>(32,000)</b>	<b>(76,000)</b>
Otros Gastos	11,000	22,000
Otros Ingresos	0	0
Dividendos Pagados	0	0
<b>Total de CIF + Otros Gastos/Productos</b>	<b>(43,000)</b>	<b>(98,000)</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos :</b>	<b>506,000</b>	<b>691,000</b>
Provisión Para I.S.R.	204,000	202,000
Provisión Para P.T.U.	0	0
Provisión Para IMPAC	0	0
<b>Total de Impuestos</b>	<b>(204,000)</b>	<b>(202,000)</b>
<b>Utilidad antes de Partidas Extraordinarias :</b>	<b>302,000</b>	<b>489,000</b>
Partidas Extraordinarias	0	(11,000)
<b>Total de Partidas Extraordinarias</b>	<b>0</b>	<b>(11,000)</b>
<b>Total de Utilidad Neta:</b>	<b>302,000</b>	<b>478,000</b>

## B12 (ESTADO DE CAMBIOS EN SITUACIÓN FINANCIERA)

El Boletín B-12 establece la presentación del estado de cambios en la situación financiera. En este estado se presenta la generación y aplicación de los recursos del periodo derivados de los cambios en los balances en pesos constantes, eliminando el efecto del resultado por tenencia de activos no monetarios. Tal como lo establece el Boletín B-12.

<b>Nombre - Avon Products</b>	
<b>RFC -</b>	
<b>Actividad Especifica - FABRICACION DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFI</b>	
<b>Estado de Cambios en Situación Financiera</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Periodo 1</b>
	31/12/2000
<b>Monto en Periodo</b>	<b>N O R M A L</b>
Utilidad del Ejercicio	478,000
Depreciación Acumulada	10,630
Amortizaciones	0
<b>Utilidad</b>	<b>488,630</b>
Cientes	0
Documentos por Cobrar	1,960
Cuentas Por Cobrar Filiales (Operativas)	0
Cuentas Por Cobrar Filiales (No Operativas)	0
Deudores Diversos	0
Inventarios	(81,760)
Impuestos	(95,000)
sub - total	(95,000)
Otras Cuentas Por Cobrar	0
Otros Activos Circulantes	0
Pagos Anticipados	(14,990)
Proveedores	0
Documentos Por Pagar	(49,360)
Cuentas Por Pagar Filiales (operativa)	0
Cuentas Por Pagar Filiales (No Operativa)	0
Gastos de Operacion Por Pagar	(29,660)
Impuestos por Pagar	76,060
Acreedores Diversos	0
Otras Cuentas Por Pagar	(164,120)
Otros Pasivos Corto Plazo	0
Otros Pasivos Largo Plazo	(4,980)
Gastos Acumulados	909
<b>Recursos Generados/Utilizados - Operación</b>	<b>(360,941)</b>
Prestamos Bancarios a Corto Plazo (Requerido)	(204,060)
Préstamos Bancarios Largo Plazo	400,590
Porción Corriente de Deuda L.P. Bancos	0
Porción Corriente de Deuda - Corto Plazo	0
Dividendos Por Pagar	0
Capital Social	(3,875)
Aportaciones Para Futuros Aumentos	0
Actualización del Capital	0
Exceso o Insuficiencia en la Actualización	0
Reservas	0
Utilidades Retenidas	(229,675)
Otras Cuentas de Capital	(50,089)
<b>Recursos Generados/Utilizados - Financiamiento</b>	<b>(87,109)</b>

**B12 (ESTADO DE CAMBIOS EN SITUACIÓN FINANCIERA)**

Prestamos Bancarios a Corto Plazo (Requerido)	(204,060)
Préstamos Bancarios Largo Plazo	400,590
Porción Corriente de Deuda L.P. Bancos	0
Porción Corriente de Deuda - Corto Plazo	0
Dividendos Por Pagar	0
Capital Social	(3,875)
Aportaciones Para Futuros Aumentos	0
Actualización del Capital	0
Exceso o Insuficiencia en la Actualización	0
Reservas	0
Utilidades Retenidas	(229,675)
Otras Cuentas de Capital	(50,089)
<b>Recursos Generados/Utilizados - Financiamiento</b>	<b>(87,109)</b>
Inversiones en Filiales	0
Terrenos	2,550
Inmuebles	(470)
Maquinaria y Equipo	(39,360)
Mobiliario y Equipo de Oficina	0
Equipo de Transporte	0
Superávit por Revaluación	0
Otros Activos Fijos	(51,440)
Depósitos en Garantía	0
Gastos Anticipados	0
Activos Intangibles	0
Otros Activos Diferidos	0
Impuestos Diferidos	(6,370)
Otros Pasivos Diferidos	59,340
<b>Recursos Generados/Utilizados - Inversión</b>	<b>(35,750)</b>
<b>Diferencia Calculada</b>	<b>4,830</b>
<b>Cambio Calculado en Efectivo</b>	<b>4,830</b>
<b>Cambio Real en Efectivo</b>	<b>4,830</b>

## FLUJO DE EFECTIVO

<b>Nombre</b>	Avon Products	
<b>RFC</b>		
<b>Act. Específica</b>	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFICADOS	
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Periodo 1</b>	
<b>Fecha</b>	31/12/2000	
<b>Monto en Periodo</b>	N O R M A L	
<b>Efectivo de Ventas</b>		
Ventas Netas		5,715,000
Clientes		0
Documentos por Cobrar		(3,000)
	<b>Sub - total</b>	5,712,000
<b>Costo de Producción en Efectivo</b>		
Costo de Venta		(2,123,000)
Inventarios		(87,000)
Proveedores		0
Documentos Por Pagar		(45,000)
	<b>Sub - total</b>	(2,255,000)
<b>Ganancia Bruta en Efectivo</b>		3,457,000
<b>Gastos de Operación</b>		
Gastos de Administración		(2,803,000)
Gastos de Venta		0
Gastos por Depreciación		0
Depreciación Acumulada		18,000
Gastos por Amortización		0
Amortizaciones		0
Pagos Anticipados		(17,000)
Depósitos en Garantía		0
Gastos Acumulados		900
Gastos de Operación Por Pagar		(28,000)
Deudores Diversos		0
Otras Cuentas Por Cobrar		0
Otros Activos Circulantes		0
Acreedores Diversos		0
Otras Cuentas Por Pagar		(160,000)
Otros Pasivos Diferidos		60,200
	<b>Sub - total</b>	(2,928,900)
<b>Efectivo después de Operaciones</b>		528,100
<b>Efectivo Pagado en Impuestos</b>		
Provisión Para I.S.R.		(202,000)
Provisión Para P.T.U.		0
Provisión Para IMPAC		0
Impuestos		(95,000)
Impuestos por Pagar		80,000
Impuestos Diferidos		(6,000)
	<b>Sub - total</b>	(223,000)
<b>Efectivo Neto después de Operaciones</b>		305,100
<b>Efectivo Pagado en Intereses</b>		
Gastos Financieros		(85,000)
Productos Financieros		9,000
Otros Gastos		(22,000)
Otros Ingresos		0
Dividendos Pagados		0
	<b>Sub - total</b>	(98,000)

## FLUJO DE EFECTIVO

<b>Ingresos Netos en Efectivo</b>	207,100
Efectivo empleado en Amortización de Deuda	
Porción Corriente de Deuda L.P. Bancos	0
Porción Corriente de Deuda - Corto Plazo	0
<b>Sub - total</b>	0
<b>Efectivo después de Amortización de Deuda</b>	207,100
Cambio en Activos Fijos	
Terrenos	2,000
Inmuebles	(7,000)
Maquinaria y Equipo	(47,000)
Mobiliario y Equipo de Oficina	0
Equipo de Transporte	0
Otros Activos Fijos	(56,000)
<b>Sub - total</b>	(108,000)
Cambio en Activos de Inversión	
Gastos Anticipados	0
Activos Intangibles	0
Otros Activos Diferidos	0
<b>Sub - total</b>	0
<b>Compra Neta de Activos Fijos y de Inversión</b>	(108,000)
Sucesos Extraordinarios y Trans. con otras Empresas	
Partidas Extraordinarias	(11,000)
Inversiones en Filiales	0
Cuentas Por Cobrar Filiales (Operativas)	0
Cuentas Por Pagar Filiales (operativa)	0
Cuentas Por Cobrar Filiales (No Operativas)	0
Cuentas Por Pagar Filiales (No Operativa)	0
<b>Sub - total</b>	(11,000)
<b>Efectivo Antes de Financiamiento</b>	88,100
Deuda a Corto Plazo	
Préstamos Bancarios a Corto Plazo (Requerido)	(201,000)
Dividendos Por Pagar	0
Otros Pasivos Corto Plazo	0
<b>Sub - total</b>	(201,000)
Deuda a Largo Plazo	
Préstamos Bancarios Largo Plazo	407,600
Otros Pasivos Largo Plazo	(1,000)
<b>Sub - total</b>	406,600
Otras Fuentes	
Capital Social	5,200
Aportaciones Para Futuros Aumentos	0
Actualización del Capital	0
Exceso o Insuficiencia en la Actualización	0
Reservas	0
Utilidades Retenidas	(224,800)
Otras Cuentas de Capital	(68,100)
Resultado por Posición Monetaria	0
Resultado por Posición Cambiaria	0
Superávit por Revaluación	0
<b>Sub - total</b>	(287,700)
<b>Financiamiento</b>	(82,100)
<b>Diferencia Calculada</b>	6,000
<b>Cambio Real en Efectivo</b>	6,000



## RAZONES FINANCIERAS

A continuación se muestran las principales Razones Financieras de la Empresa calculadas con el uso del software PRORISK.

<b>Razones Financieras</b>		<b>Periodo 1</b>
<b>Fecha</b>		31/12/2000
<b>Monto en Periodo</b>		NORMAL
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>		
<b>Razones de Rentabilidad</b>		
Margen de Utilidad Neta		8.36
Rendimiento sobre Inversión (ROA)		16.91
Rendimiento sobre Capital(ROE)		(68.90)
Cobertura de Intereses		9.28
Cobertura de la Deuda (EBITDA)		0.64
<b>Razones de Liquidez</b>		
Liquidez General		1.14
Liquidez Inmediata		0.69
Capital de Trabajo		\$186,000
Activo Circulante / Pasivo Total		0.51
<b>Razones de Apalancamiento</b>		
Pasivo Total / Activo Total		1.08
Pasivo Total / Capital Contable		(14.10)
Deuda Bancaria / Pasivo Total		0.40
<b>Razones de Flujo</b>		
Efectivo despues de Operaciones / Financiamiento Externo		(643.24)
Efectivo despues de Operaciones / Pasivo a Corto Plazo		38.83
Efectivo despues de Operaciones / Pasivo Total		17.36
Efectivo despues de Operaciones / Costo Integral Financiamiento		(694.87)
<b>Razones de Eficiencia</b>		
Promedio Mensual de Ventas		\$476,250
Cambio en Ventas		0.00
Promedio de Costo de Ventas		(\$176,917)
Cambio en Costo de Ventas		0.00
Promedio de Gastos de Operación		(\$233,583)
Cambio en Gastos de Operación		0.00
Días Clientes		0
Días Inventario		105
Ciclo Financiero		105
Días Proveedores		0

## RESUMEN FINANCIERO

En las siguientes imágenes se muestra un resumen financiero de Avon a fin de consolidar en ellas toda la información referente a Ventas, Costos, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Activos, Pasivos, Utilidades y Razones Financieras para facilitar el análisis e interpretación de los diferentes rubros financieros.

Nombre	Avon Products	
RFC		
Act. Especifica	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFICADOS	
Periodo	Periodo 1	Periodo 2
Fecha Inicial	01/01/2000	01/01/1999
Fecha Final	31/12/2000	31/12/1999
Pesos de	<b>31/12/2000</b>	<b>31/12/1999</b>
Interno/Dictaminado	Interno	Interno
Unidades	Miles	Miles
Monto	NORMAL	NORMAL
Válido	<b>VÁLIDO</b>	<b>VÁLIDO</b>
Cuentas Por Cobrar Operativas	499,000	496,000
Impuestos	95,000	0
Cuentas Por Cobrar No Operativas	0	0
Activo Circulante	1,546,000	1,338,000
Activo Fijo	1,281,000	1,191,000
Activo Diferido	0	0
<b>Total de Activo :</b>	<b>2,827,000</b>	<b>2,529,000</b>
Cuentas Por Pagar Operativas	391,000	436,000
Cuentas Por Pagar No Operativas	252,000	412,000
Pasivo Corto Plazo	1,360,000	1,714,000
Pasivo Largo Plazo	1,505,600	1,098,100
Pasivo Diferido	177,200	123,000
<b>Total de Pasivo:</b>	<b>3,042,800</b>	<b>2,935,100</b>
Capital	(215,800)	(406,100)
<b>Total de Capital:</b>	<b>(215,800)</b>	<b>(406,100)</b>
<b>Total de Pasivo + Capital :</b>	<b>2,827,000</b>	<b>2,529,000</b>

Nombre	Avon Products	
RFC		
Act. Especifica	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFICADOS	
Periodo	Periodo 1	
Fecha Inicial	01/01/2000	
Fecha Final	31/12/2000	
Pesos de	<b>31/12/2000</b>	
Interno/Dictaminado	Interno	
Unidades	Miles	
Monto	NORMAL	
Válido	<b>VÁLIDO</b>	
Ventas Netas		5,715,000
Costo de Venta		2,123,000
<b>Total de Utilidad Bruta</b>		<b>3,592,000</b>
Gastos de Operación		(2,803,000)
<b>Total de Gastos de Operación</b>		<b>(2,803,000)</b>
<b>Utilidad de Operación :</b>		<b>789,000</b>
Costo Integral de Financiamiento		(76,000)
Total de CIF + Otros Gastos/Productos		(98,000)
<b>Utilidad antes de Impuestos :</b>		<b>691,000</b>

## RESUMEN FINANCIERO

Total de Impuestos	(202,000)
<b>Utilidad antes de Partidas Extraordinarias :</b>	<b>489,000</b>
Total de Partidas Extraordinarias	(11,000)
<b>Total de Utilidad Neta:</b>	<b>478,000</b>

<b>Nombre</b>	Avon Products
<b>RFC</b>	
<b>Act. Específica</b>	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS NO CLASIFICADOS

<b>Flujo de Efectivo</b>		<b>Periodo 1</b>
<b>Fecha</b>		31/12/2000
<b>Monto en Periodo</b>		NORMAL
Ganancia Bruta en Efectivo		3,457,000
Efectivo después de Operaciones		528,100
Efectivo Neto después de Operaciones		305,100
Ingresos Netos en Efectivo		207,100
Efectivo después de Amortización de Deuda		207,100
Compra Neta de Activos Fijos y de Inversión		(108,000)
Efectivo Antes de Financiamiento		88,100
Financiamiento		(82,100)
Diferencia Calculada		6,000
Cambio Real en Efectivo		6,000

### RAZONES FINANCIERAS

#### Razones de Rentabilidad

Margen de Utilidad Neta	6.36
Rendimiento sobre Inversión (ROA)	16.91
Rendimiento sobre Capital (ROE)	(68.90)
Cobertura de Intereses	9.28
Cobertura de la Deuda (EBITDA)	0.64

#### Razones de Liquidez

Liquidez General	1.14
Liquidez Inmediata	0.69
Capital de Trabajo	\$186,000
Activo Circulante / Pasivo Total	0.51

#### Razones de Apalancamiento

Pasivo Total / Activo Total	1.08
Pasivo Total / Capital Contable	(14.10)
Deuda Bancaria / Pasivo Total	0.40

#### Razones de Flujo

Efectivo después de Operaciones / Financiamiento Externo	(643.24)
Efectivo después de Operaciones / Pasivo a Corto Plazo	38.83
Efectivo después de Operaciones / Pasivo Total	17.36
Efectivo después de Operaciones / Costo Integral Financiamiento	(694.87)

#### Razones de Eficiencia

Promedio Mensual de Ventas	\$476,250
Cambio en Ventas	0.00
Promedio de Costo de Ventas	(\$176,917)
Cambio en Costo de Ventas	0.00
Promedio de Gastos de Operación	(\$233,583)
Cambio en Gastos de Operación	0.00
Días Clientes	0




## RESUMEN FINANCIERO

<b>Flujo de Efectivo</b>		<b>Periodo 1</b>
Fecha		31/12/2000
Monto en Periodo		NORMAL
<b>Ganancia Bruta en Efectivo</b>		3,457,000
Efectivo después de Operaciones		528,100
Efectivo Neto después de Operaciones		305,100
Ingresos Netos en Efectivo		207,100
Efectivo después de Amortización de Deuda		207,100
Compra Neta de Activos Fijos y de Inversión		(108,000)
Efectivo Antes de Financiamiento		88,100
Financiamiento		(82,100)
Diferencia Calculada		6,000
Cambio Real en Efectivo		6,000

<b>Razones Financieras</b>		<b>Periodo 1</b>
Fecha		31/12/2000
Monto en Periodo		NORMAL
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>		
<b>Razones de Rentabilidad</b>		
Margen de Utilidad Neta		8.36
Rendimiento sobre Inversión (ROA)		16.91
Rendimiento sobre Capital (ROE)		(68.90)
Cobertura de Intereses		9.28
Cobertura de la Deuda (EBITDA)		0.64
<b>Razones de Liquidez</b>		
Liquidez General		1.14
Liquidez Inmediata		0.69
Capital de Trabajo		\$186,000
Activo Circulante / Pasivo Total		0.51
<b>Razones de Apalancamiento</b>		
Pasivo Total / Activo Total		1.08
Pasivo Total / Capital Contable		(14.10)
Deuda Bancaria / Pasivo Total		0.40
<b>Razones de Flujo</b>		
Efectivo después de Operaciones / Financiamiento Externo		(643.24)
Efectivo después de Operaciones / Pasivo a Corto Plazo		38.83
Efectivo después de Operaciones / Pasivo Total		17.36
Efectivo después de Operaciones / Costo Integral Financiamiento		(694.87)
<b>Razones de Eficiencia</b>		
Promedio Mensual de Ventas		\$476,250
Cambio en Ventas		0.00
Promedio de Costo de Ventas		(\$176,917)
Cambio en Costo de Ventas		0.00
Promedio de Gastos de Operación		(\$233,583)
Cambio en Gastos de Operación		0.00
Días Clientes		0
Días Inventario		105
Ciclo Financiero		105
Días Proveedores		0

## RESULTADO DE CALIFICACIONES

En base al análisis de la información financiera y el análisis de los riesgos: País, Industria, y Experiencia de Pago obtenidos a través de Calificadoras internacionales como Standard & Poor's, Fitch ó Moody's y publicaciones especializadas se puede concluir lo que a continuación se presenta:

Deudor - avon products				
PRORISK				
Menú Deudor   Menú Créditos				
Resumen de calificaciones por riesgo				
	Riesgo país	Riesgo Financiero	Riesgo Industria	Experiencia de pago
Calificación por riesgo	A1	A2	C1	A1
Calificación Acumulada	A1	A2	A2	A1
Calificación del Deudor A1				
<b>Riesgo País</b> 				
Grado	A1			
Factores de Riesgo	La volatilidad macroeconómica es poco significativa. El país es políticamente estable con una sólida base económica. Sus regulaciones gubernamentales y la política de control de cambios son consistentes.			
<b>Riesgo Financiero</b>  				
Grado	<input type="radio"/> NA <input type="radio"/> A1 <input checked="" type="radio"/> A2 <input type="radio"/> B1 <input type="radio"/> B2 <input type="radio"/> B3 <input type="radio"/> C1 <input type="radio"/> C2 <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E			
Factores de Riesgo	Los elementos cuantitativos del deudor son considerados sobresalientes y cumplen con los criterios mínimos de suscripción de la institución. El flujo de efectivo operativo es adecuado, no hay evidencia o existen expectativas de impactos positivos o negativos en las variables primarias generadoras de flujo de efectivo. El flujo proyectado presenta niveles adecuados de efectivo para cubrir las necesidades de deuda. Las razones de liquidez son sólidas. Sus razones de apalancamiento se sitúan muy por debajo del promedio de la industria. La rentabilidad es sólida con tendencia creciente.			
Comentarios				
<b>Riesgo Industria : Otras Industrias Manufactureras</b> 				
Grado	C1			
Factores de Riesgo	La evaluación de la industria es inadecuada. Las características de la industria reflejan debilidades significativas en crecimiento y los indicadores financieros clave, márgenes de utilidad y la competitividad. La industria enfrenta severos trastornos a causa de los cambios tecnológicos, regulatorios, macroeconómicos, laborales, políticos y leyes fiscales. La volatilidad de largo plazo de la industria es considerada dependiente del desarrollo de condiciones favorables para las características previamente identificadas. Expectativas razonables de mejoramiento en un período de tiempo justo y bien definido. El deterioro en los elementos de la industria es por consiguiente considerado como temporal.			
<b>Experiencia de Pago</b> 				
Días de Morosidad	0			
Calificación	A1			
Factores de Riesgo	El desempeño de pago del deudor es considerado sólido, por lo que se presentan cuentas vigentes con la institución de crédito y otros acreedores.			

## **PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE AVON**

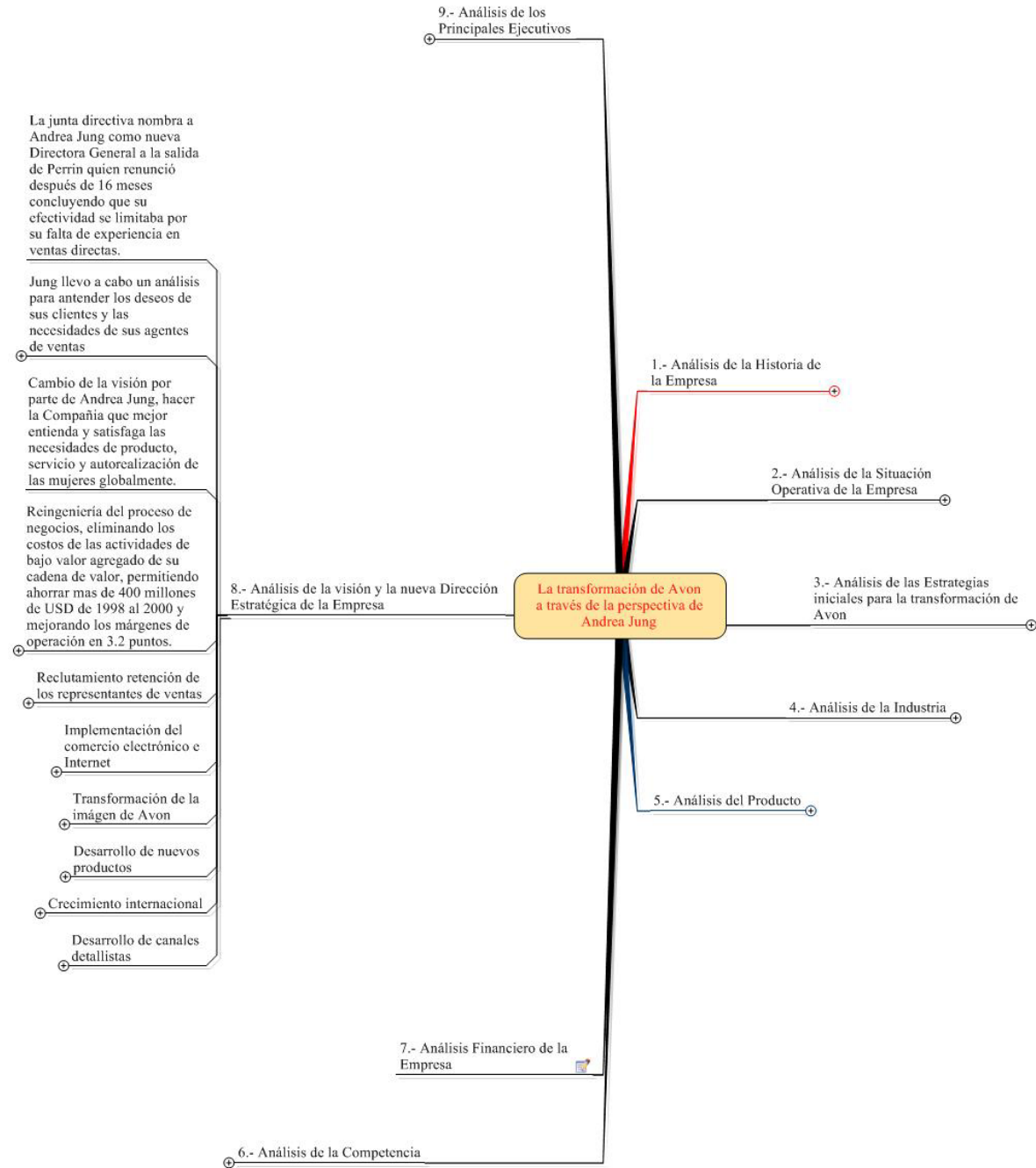
- La Empresa posee una alta rentabilidad económica propiciada de una buena gestión de sus activos (produce más con menos cantidad de activos), no ocurre lo mismo con la rentabilidad financiera debido a su falta de capitalización. Sin embargo, se puede observar que la empresa esta tratando de cambiar esta situación.
- Esta situación genera mucho riesgo en relación con el mercado; aún y cuando se tuviese que comparar esta relación con las demás empresas del mismo sector, es necesario que la relación pasivo total / capital de -14.10 se revierta a la mayor brevedad ya que no se les está devolviendo ningún tipo de rentabilidad a sus accionistas.
- Otro riesgo que pudiese afectar sería que si bien la rentabilidad económica es alta, el mercado podría sospechar que se debe a una situación coyuntural y no una tendencia de largo plazo aún cuando se pretende revertir su estructura financiera.
- La rotación de inventarios es muy elevada, situación que pone a la empresa en desventaja con respecto a la industria, pues esto provoca costos excesivos de operación e inventarios obsoletos.
- Las cuentas por cobrar, representan un rubro que deberá ser mejorado sustancialmente, pues representa un 32% del activo circulante, y alrededor de 12 días de financiamiento para los representantes de ventas.
- Otro Rubro a mejorar son los gastos de administración, pues estos representan cerca del 50% de las ventas y el 81% de la utilidad bruta, lo cual nos indica que aún existen áreas de oportunidad de reducir marketing, distribución y administración.

## **1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

Cualquier Organización no puede caminar sin rumbo y sin una visión clara de lo que busca.

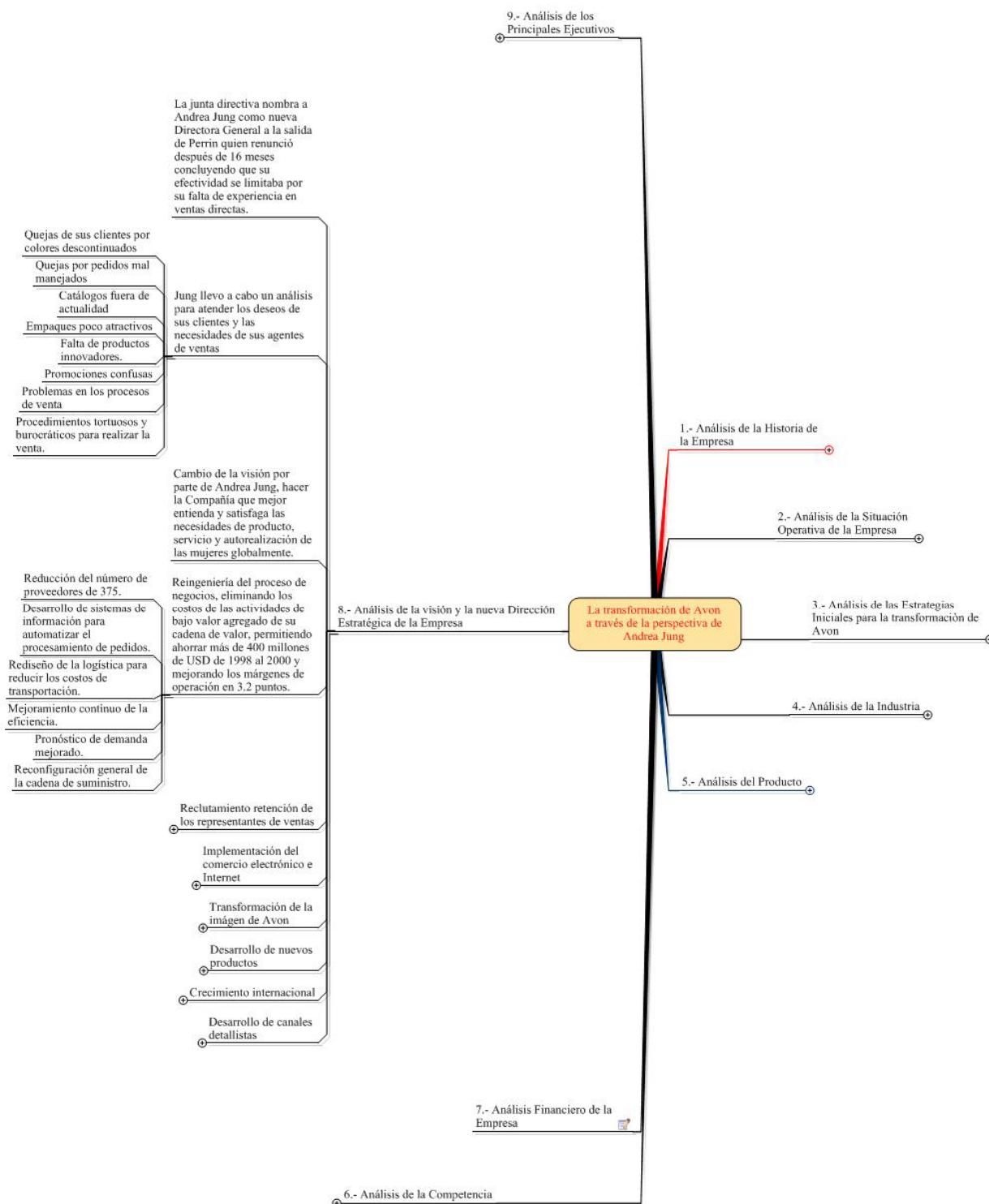
En los siguientes mapas mentales se detallan los principales eventos que nos indican la manera en como Avon definió el rumbo que quería tomar y las estrategias implementadas a fin buscar ó conseguir volver a ser la Empresa líder en cosméticos y cuidado de la piel.

# 1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

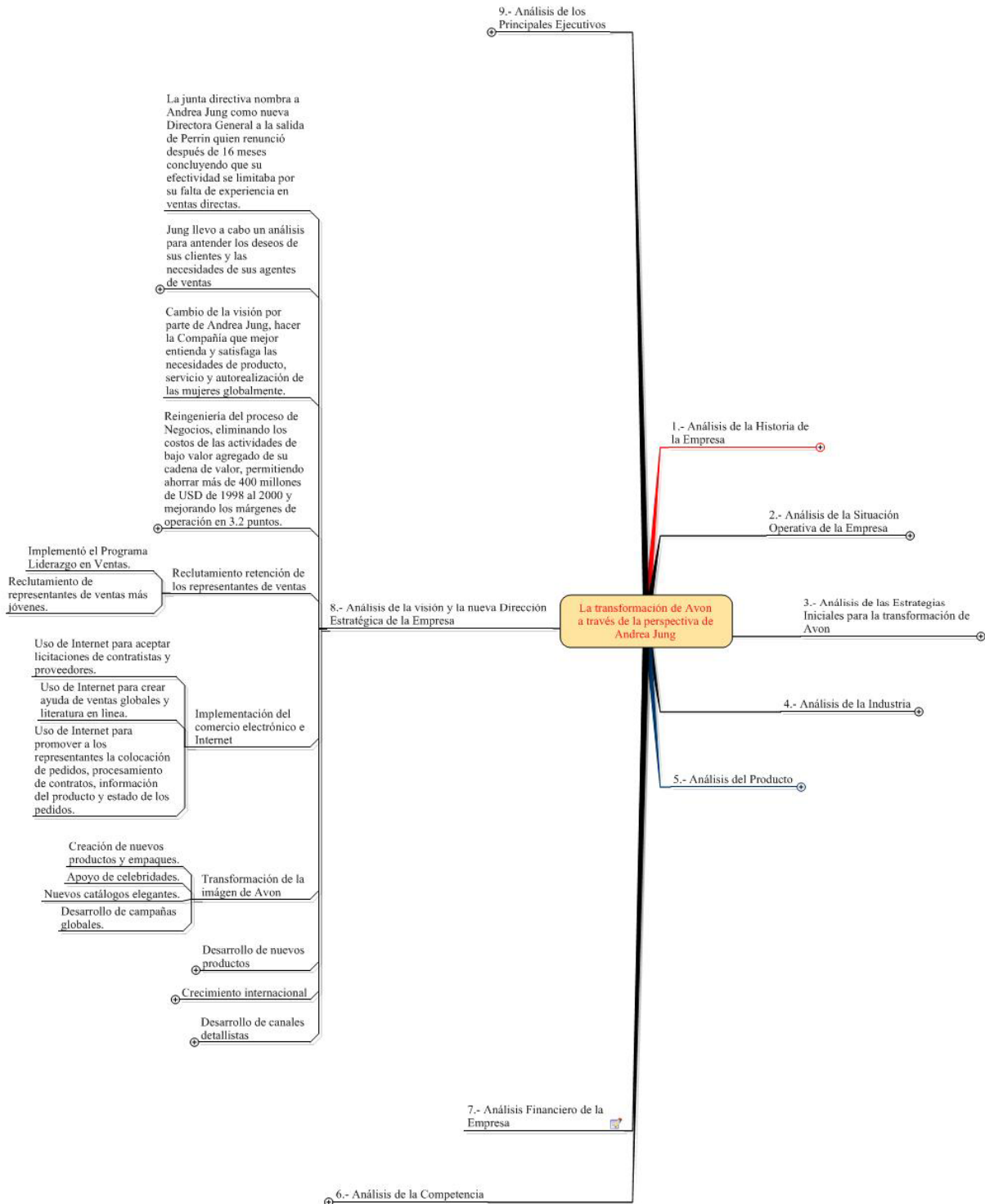




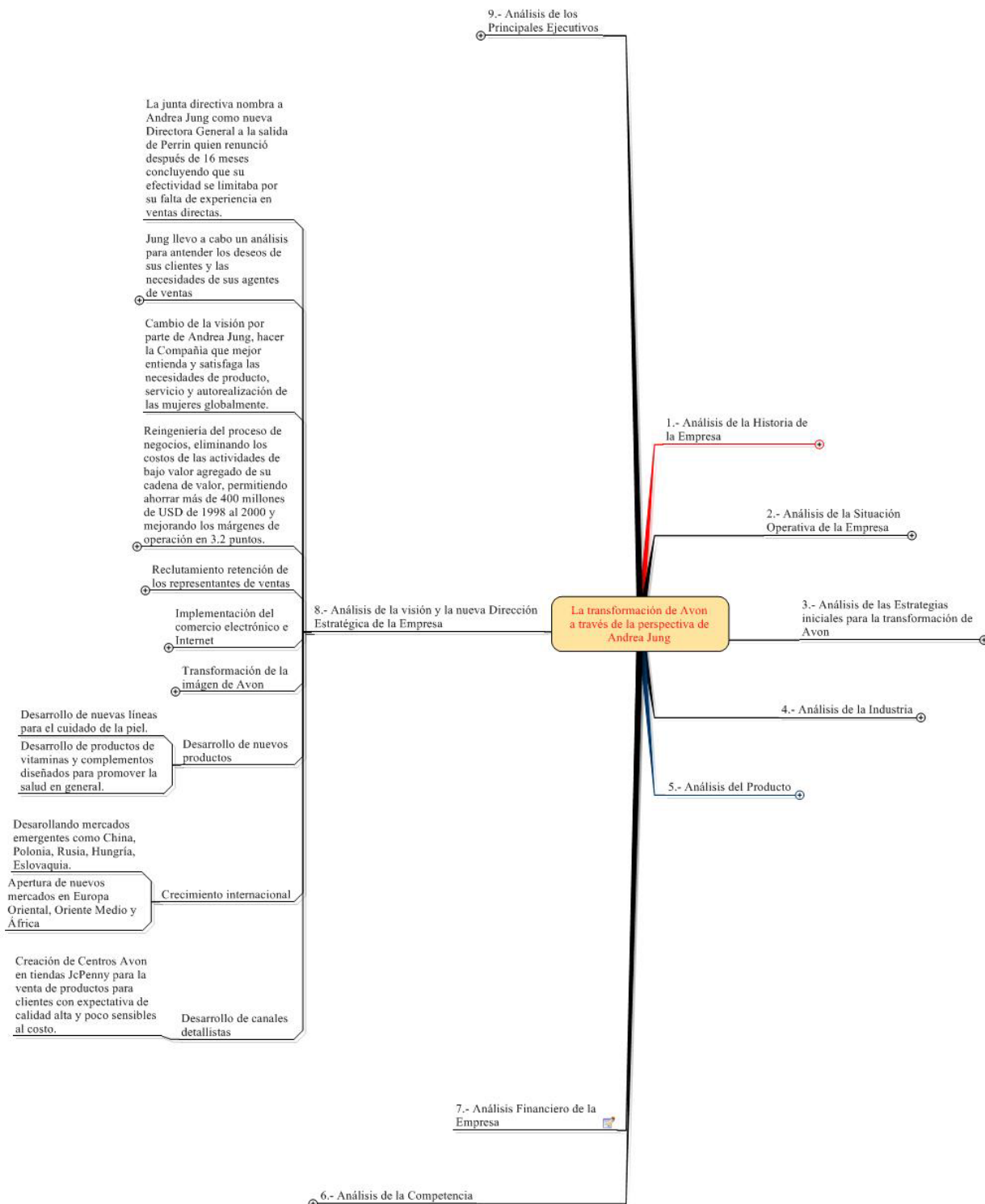
# 1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA



# 1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

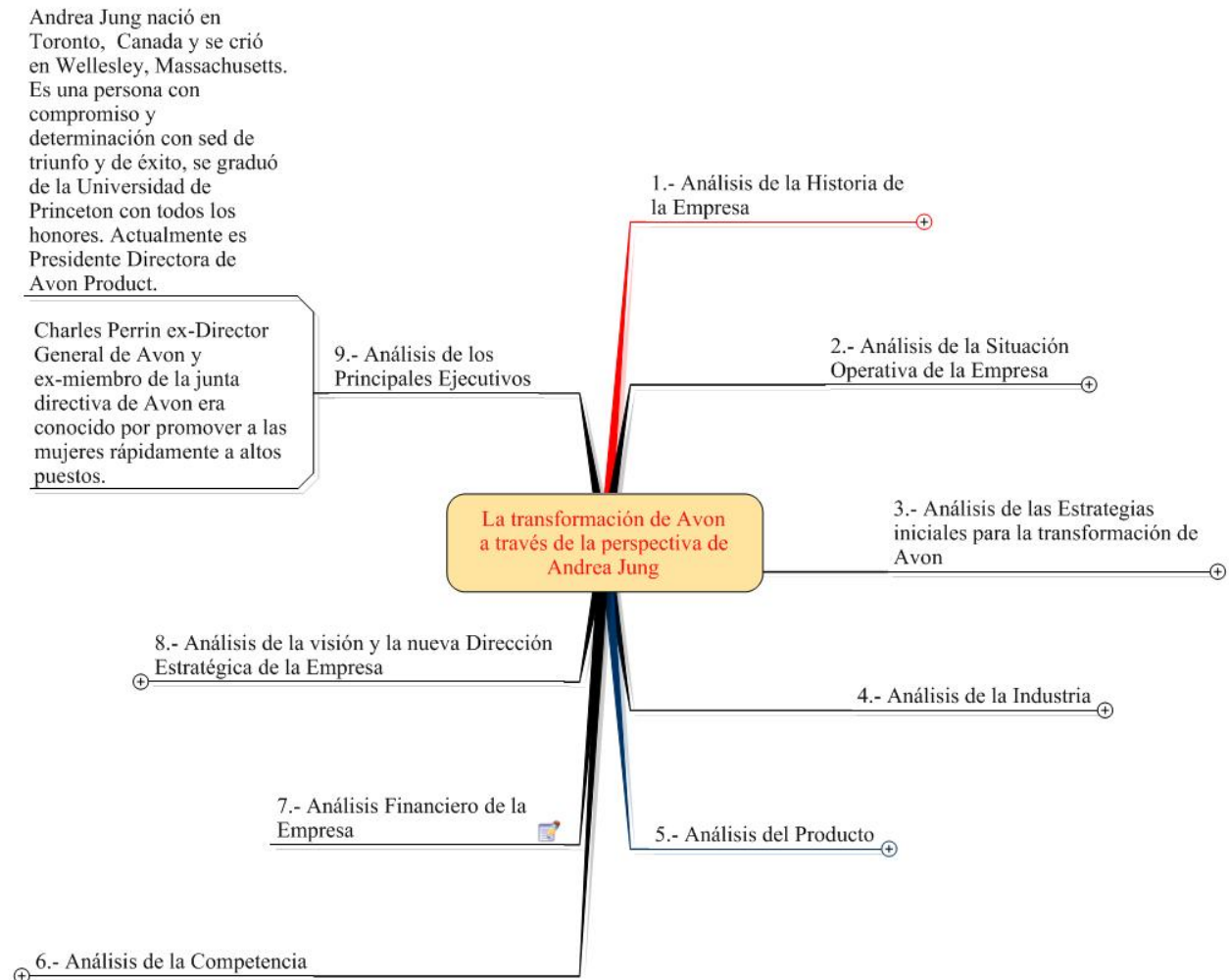


# 1.8 ANÁLISIS DE LA VISIÓN Y LA NUEVA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA



## 1.9 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS

Como en toda Organización la gente juega un papel primordial en la transformación de las Empresas ya que imprimen a estas su personalidad y talento. En el siguiente mapa mental se describe a los principales actores de este caso.



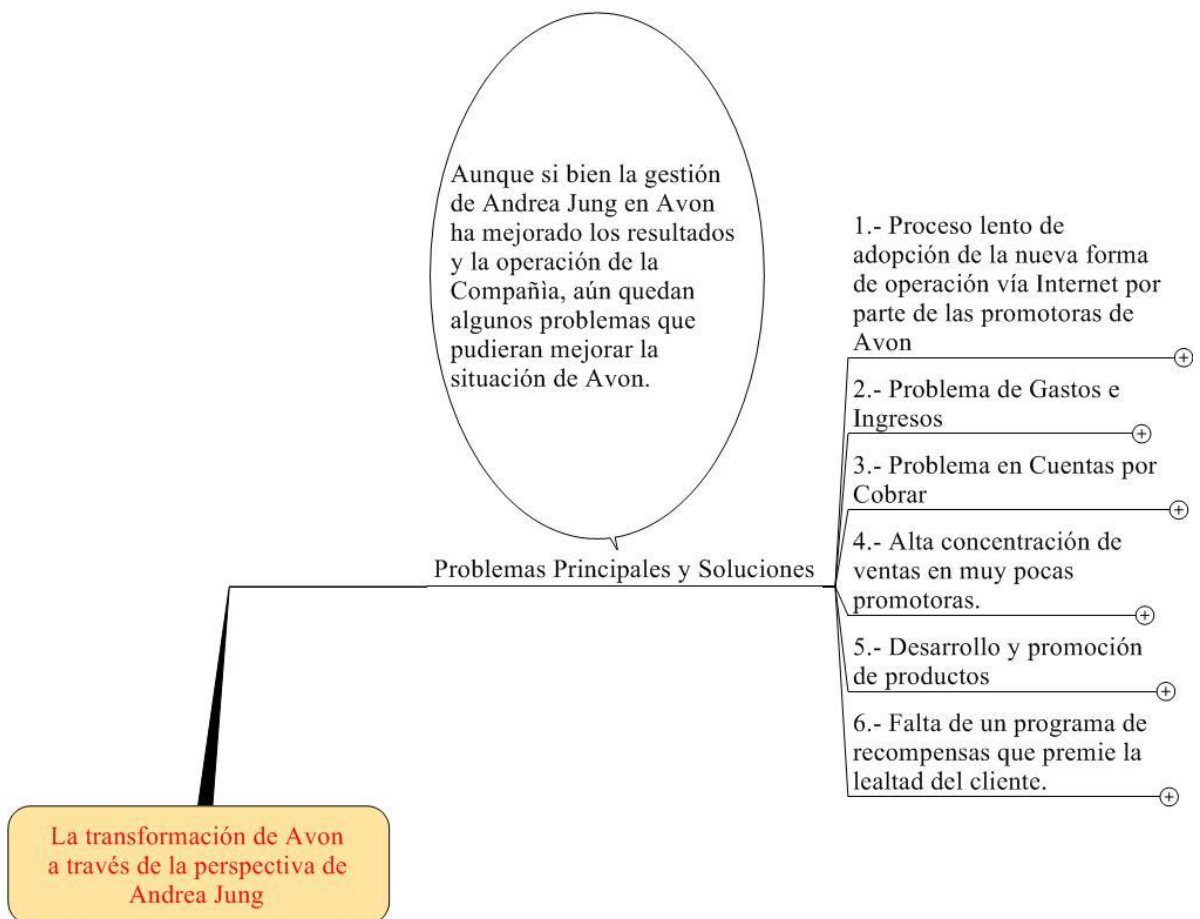
---

## TABLA DE CONTENIDO

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	39
2.1 PROCESO LENTO DE ADOPCIÓN DE LA NUEVA FORMA DE OPERACIÓN VÍA INTERNET POR PARTE DE LAS PROMOTORAS DE AVON	40
2.2 PROBLEMAS DE GASTOS E INGRESOS	41
2.3 PROBLEMA EN CUENTAS POR COBRAR	43
2.4 ALTA CONCENTRACIÓN DE VENTAS EN MUY POCAS PROMOTORAS	44
2.5 DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS	45
2.6 FALTA DE UN PROGRAMA DE RECOMPENSAS QUE PREMIE LA LEALTAD DEL CLIENTE	47

## 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

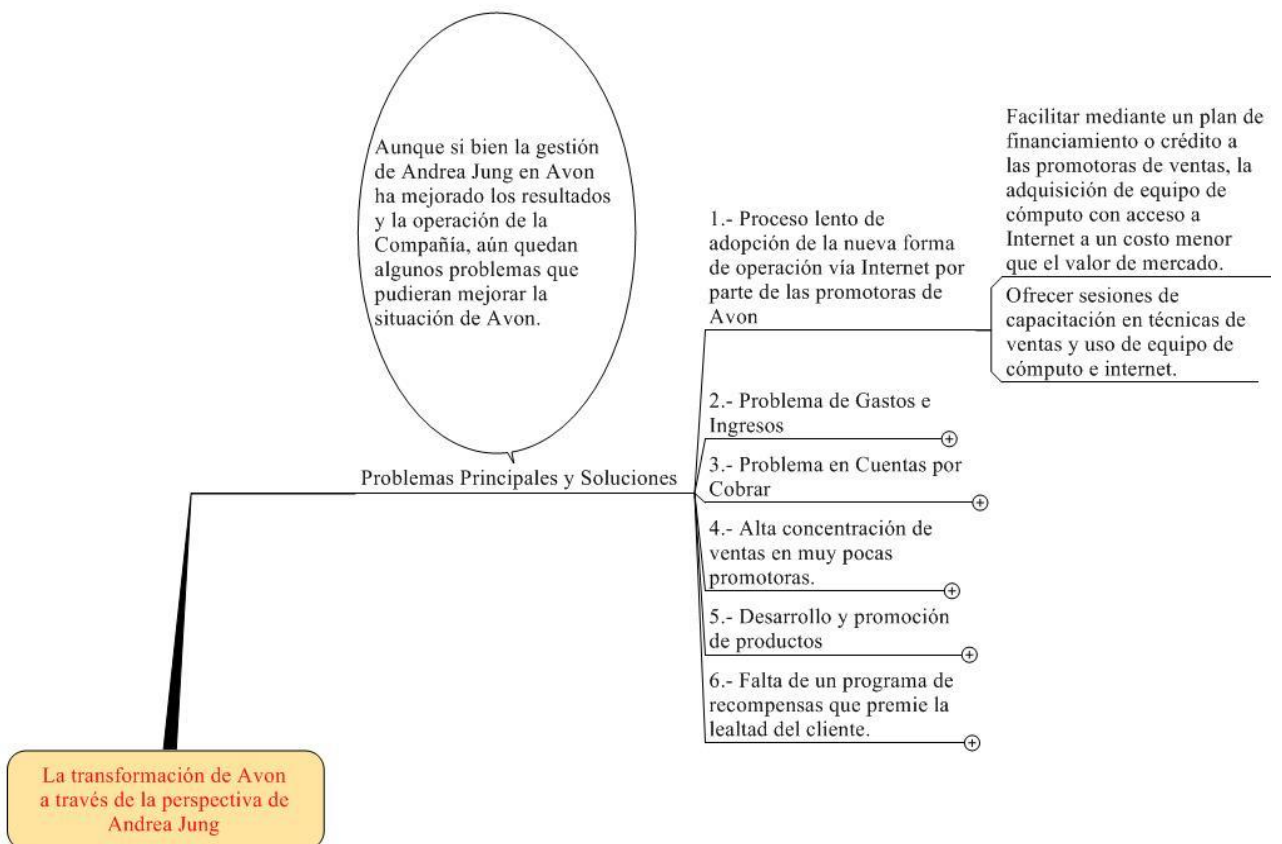
A continuación se presentan los seis principales problemas identificados en el Caso que aunque si bien Avon a través de la dirección de Andrea Jung ha mejorado los resultados y operación de la Compañía. La solución de estos problemas pudieran exponenciar el crecimiento de Avon.



## 2.1 PROCESO LENTO DE ADOPCIÓN DE LA NUEVA FORMA DE OPERACIÓN VÍA INTERNET POR PARTE DE LAS PROMOTORAS DE AVON

La adopción de la operación a través de Internet de las Promotoras ha sido un proceso lento que una vez implementado en su totalidad permitirá a Avon traducir en gran medida los costos de operación de los pedidos de las Promotoras.

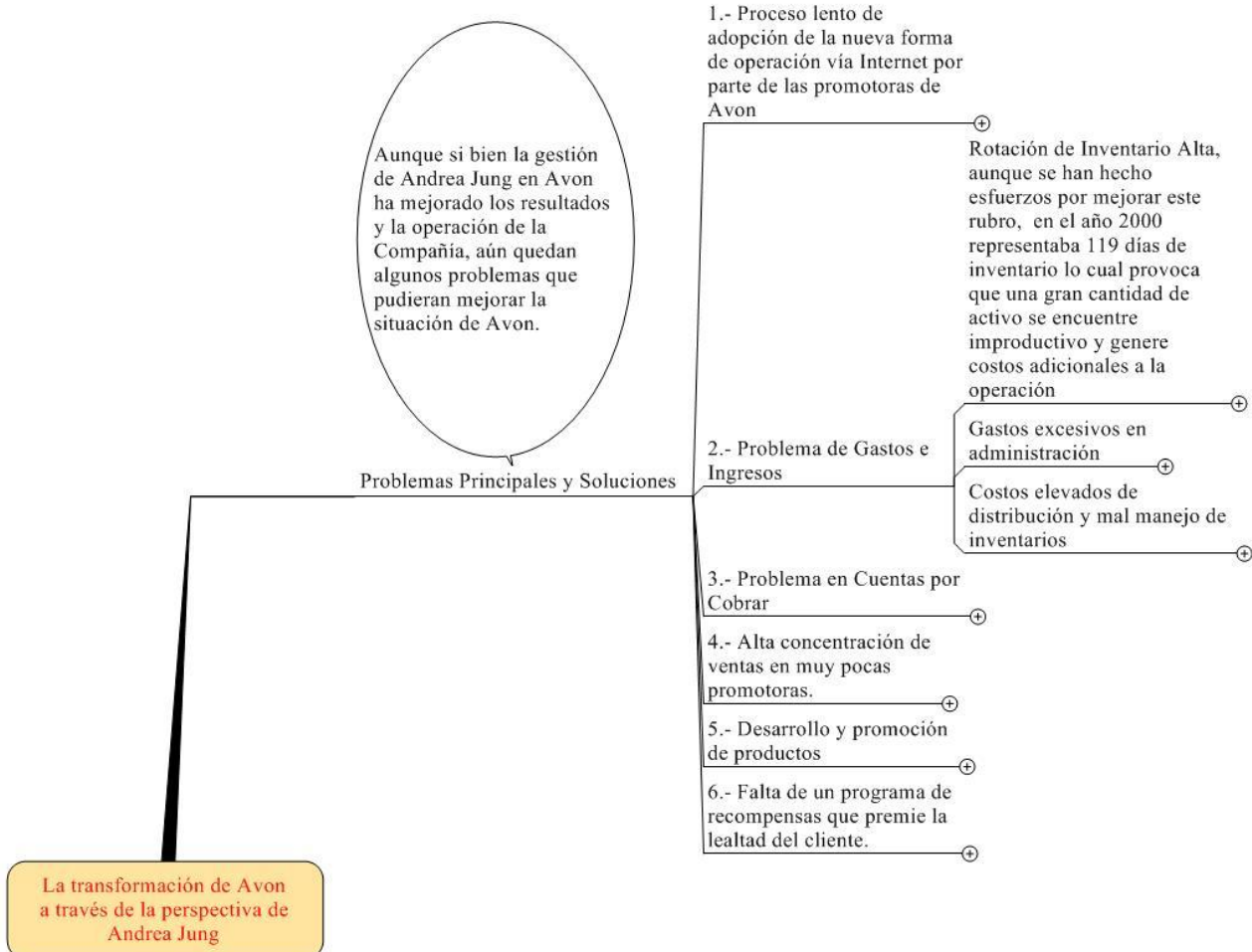
En la siguiente imagen se presentan dos principales soluciones que podrían ser implementadas para agilizar el cumplimiento de este objetivo.



## 2.2 PROBLEMAS DE GASTOS E INGRESOS

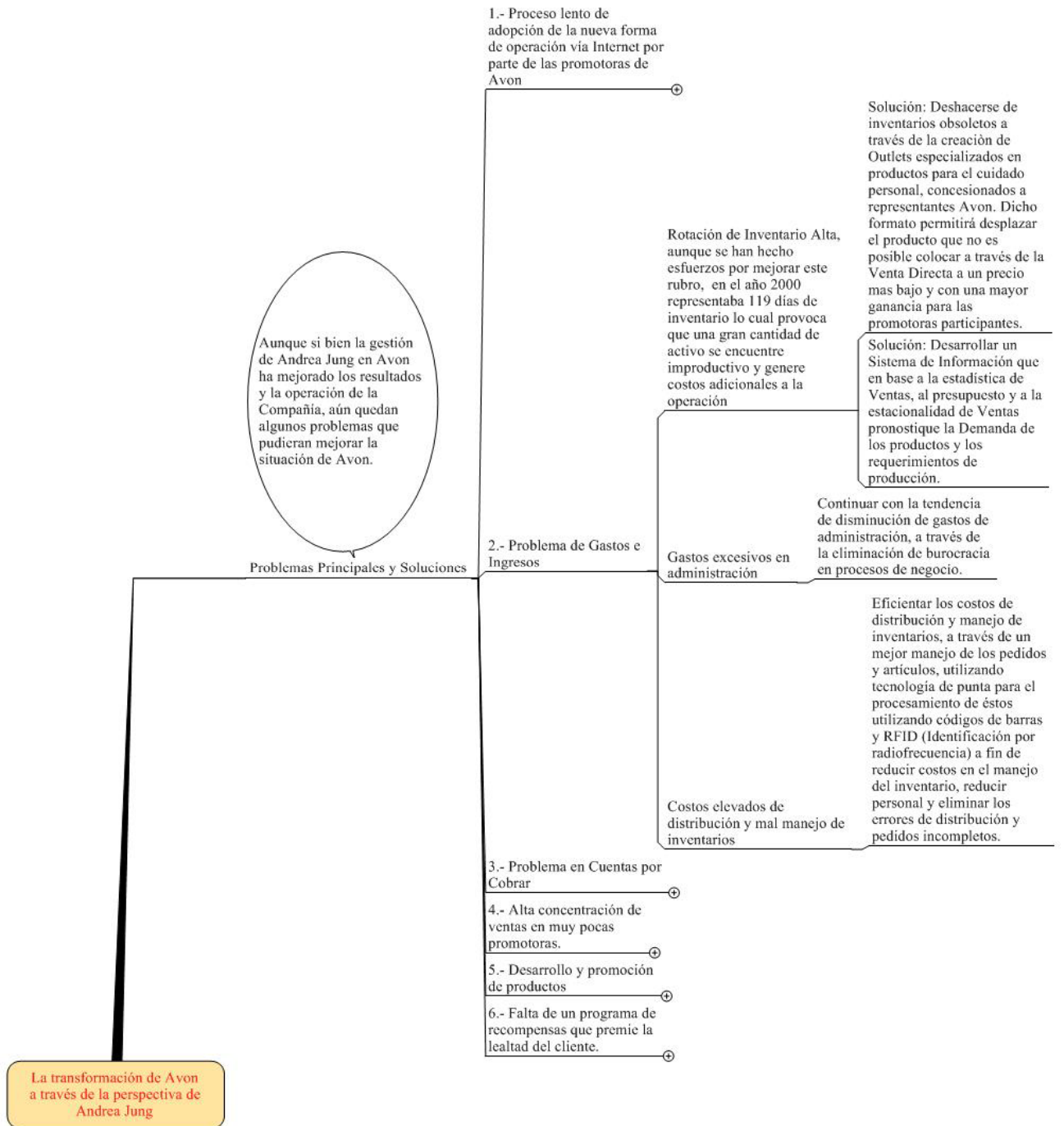
Los gastos de cualquier Compañía deben ser cuidados muy de cerca, ya que el exceso de estos pueden denotar ineficiencias, burocratismo, procesos complejos e ineficientes, activos improductivos. Así como los problemas de ingresos pueden denotar problemas en ventas y en los procesos de Negocio que la hacen ser una Organización de resultados pobres.

A continuación se presentan algunos de estos problemas y sus soluciones:





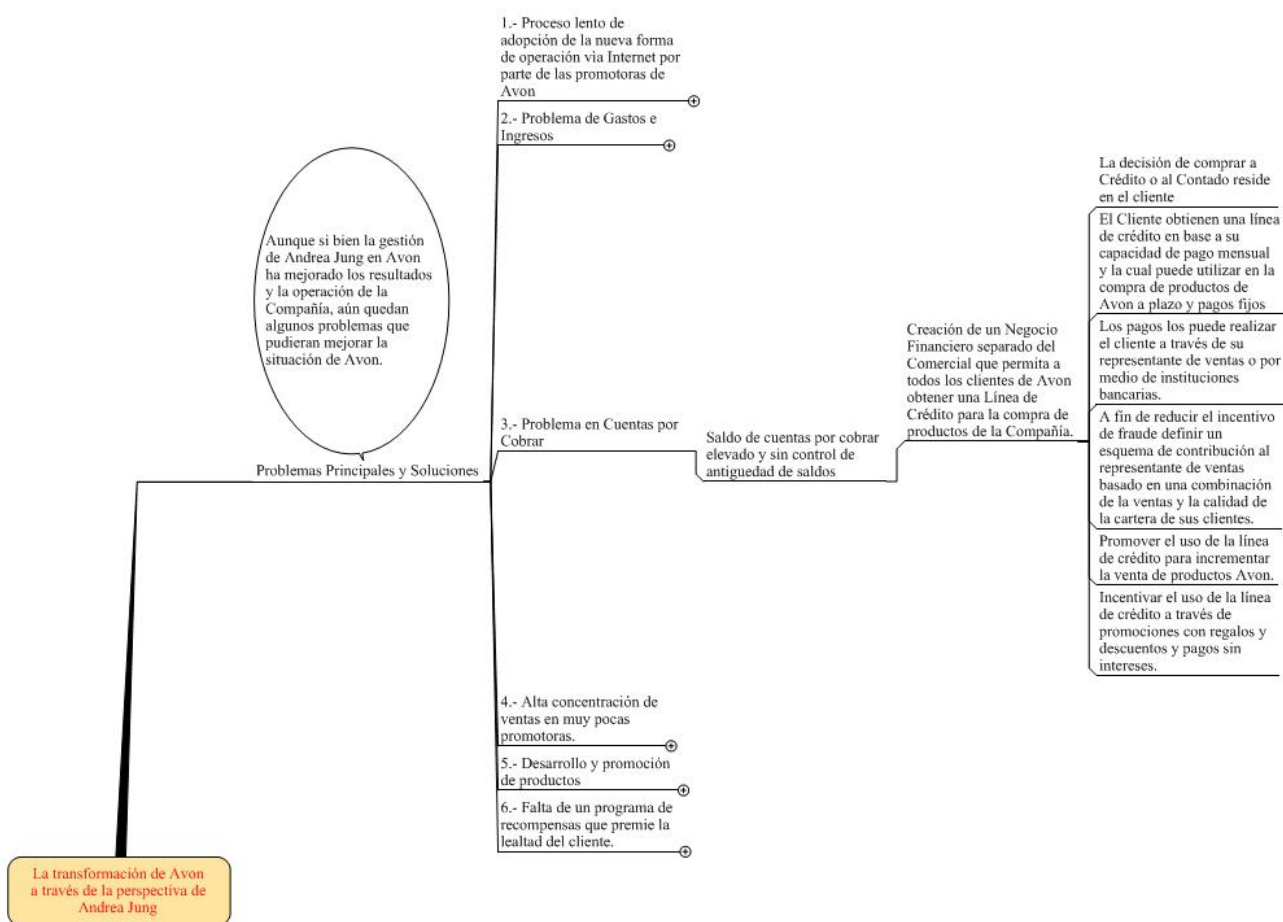
## 2.2 PROBLEMAS DE GASTOS E INGRESOS



## 2.3 PROBLEMA EN CUENTAS POR COBRAR

Toda Organización requiere otorgar financiamiento a sus Clientes para mejorar sus ventas y facilitar el proceso de adquisición de sus bienes, sin embargo una venta no se culmina hasta que es cobrada por lo que se puede detectar que en Avon el saldo de Cuentas por Cobrar se ha elevado y no se tiene control sobre la antigüedad de su saldo.

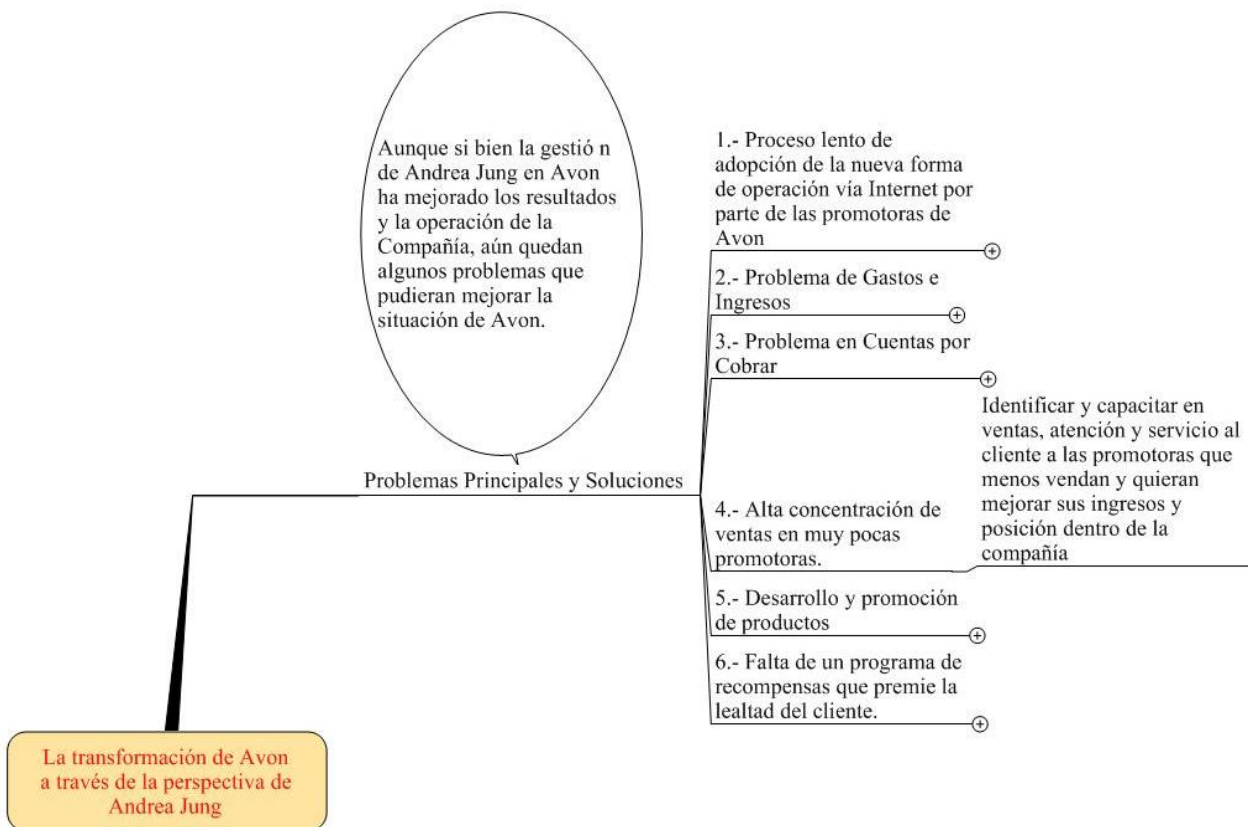
A continuación se muestra la solución propuesta a dicha problemática.



## 2.4 ALTA CONCENTRACIÓN DE VENTAS EN MUY POCAS PROMOTORAS

Normalmente en las Organizaciones las mejores promotoras, las que mejor entienden los procesos y la forma de hacer Negocio generalmente son las más exitosas y que más contribuyen a los resultados de la Organización. El que en muy pocas promotoras se concentren la mayor parte de ventas requiere una atención inmediata a fin de crear una fuerza de ventas más equilibrada.

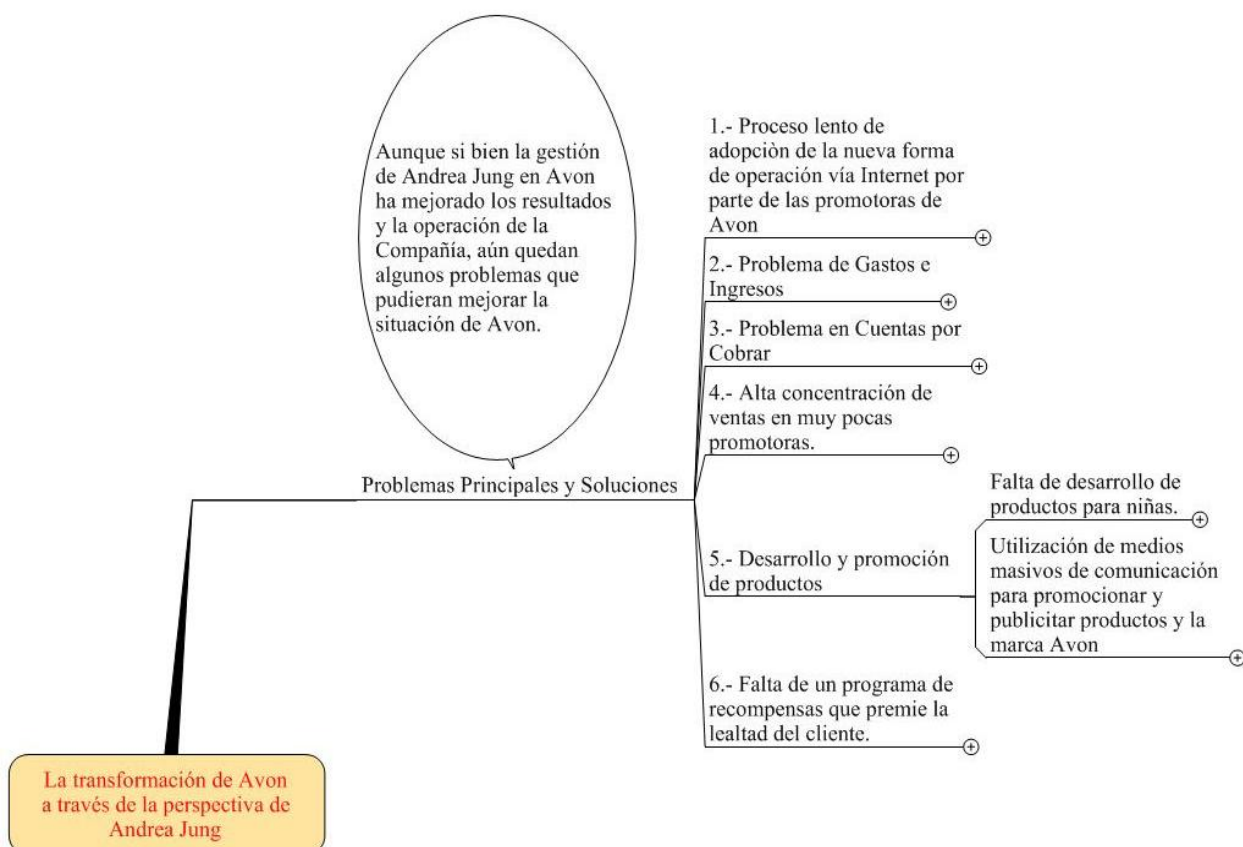
A continuación se explica la principal solución a aplicar para corregir esto:



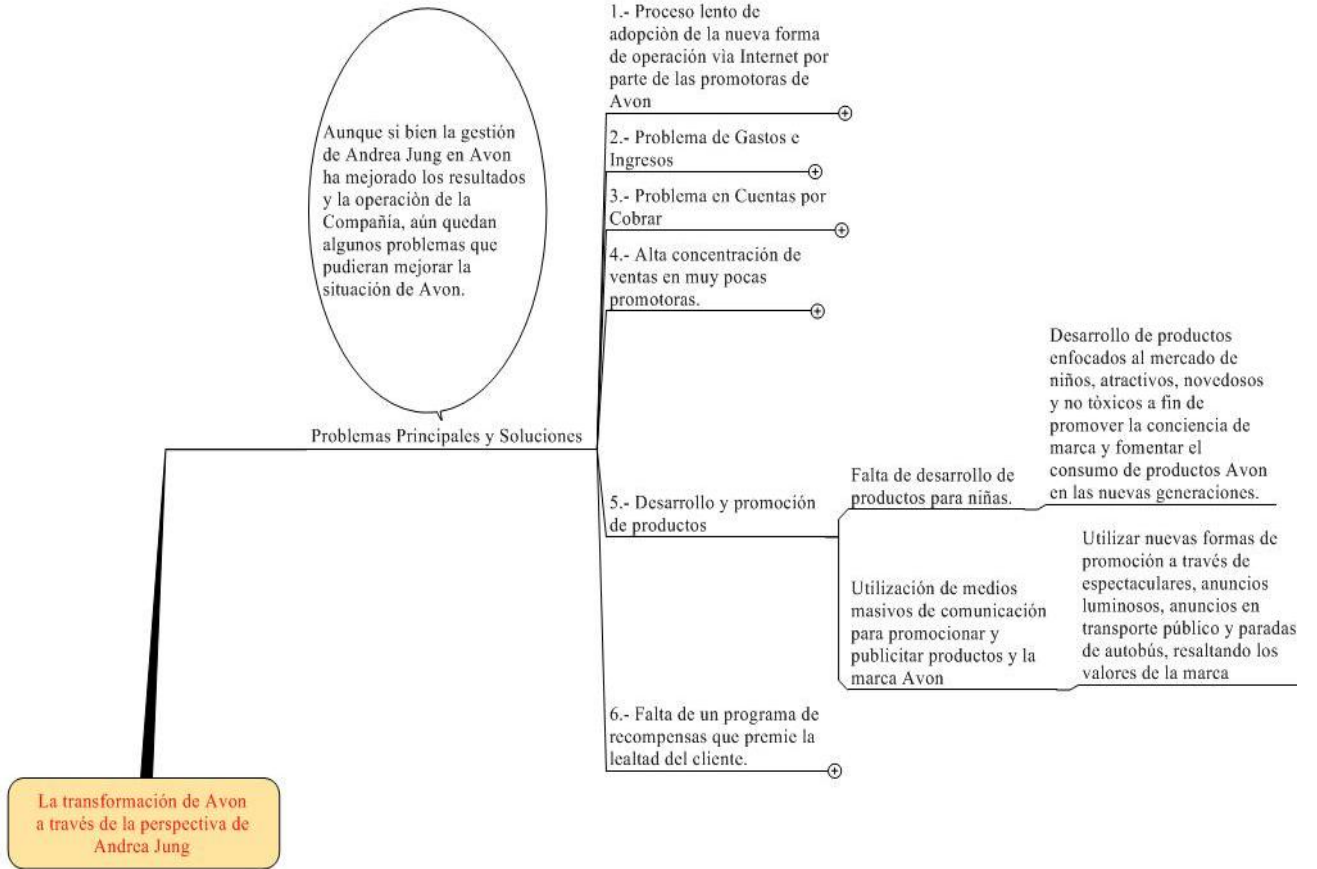
## 2.5 DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

Parte importante de los Negocios es el desarrollar productos, servicios y todo aquello que permita motivar a un Cliente a adquirir lo que se le ofrece, para esto es importante desarrollar e innovar constantemente la creación de nuevos productos enfocados a atender sectores de mercados desatendidos y a fidelizar al Cliente que hoy ya nos compra.

A continuación se presentan las principales acciones a tomar para mejorar este rubro.



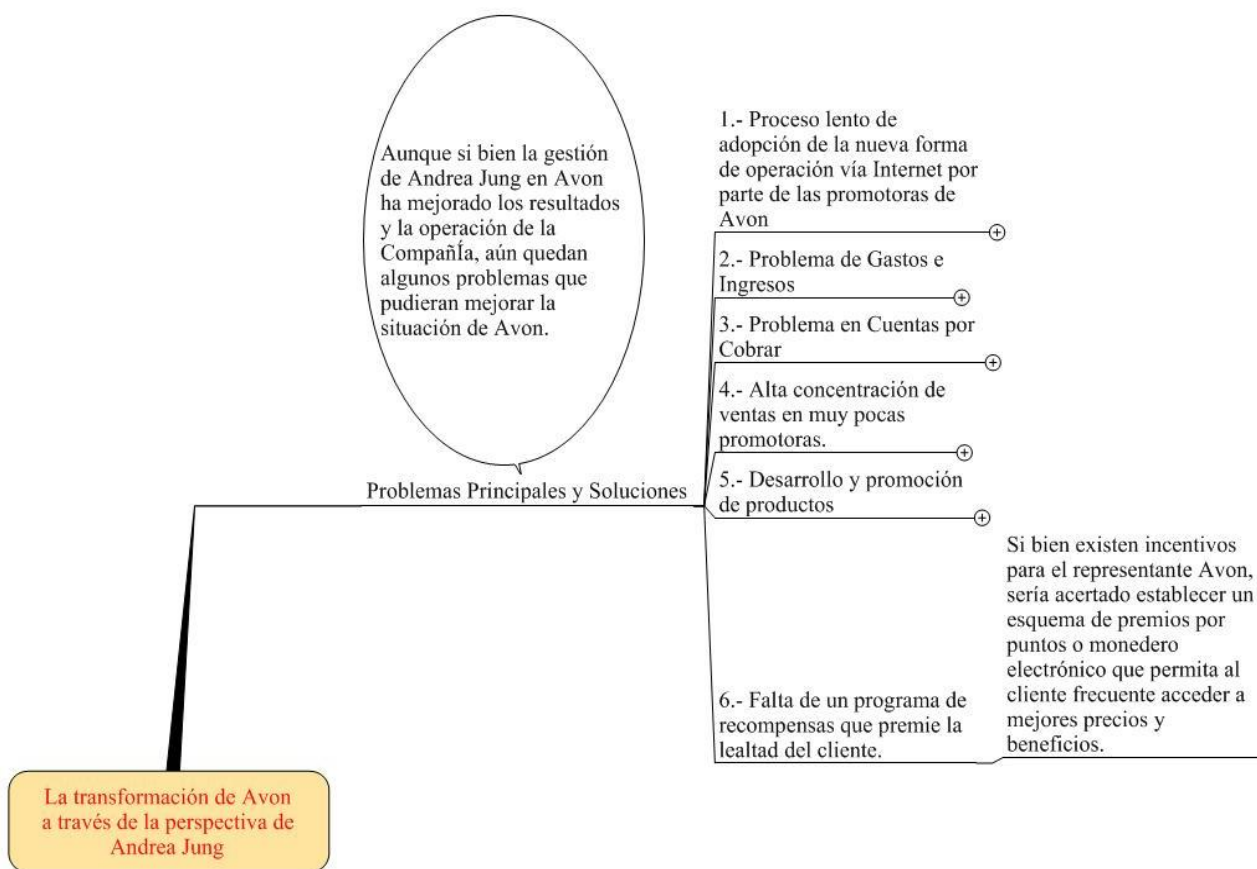
## 2.5 DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS



## 2.6 FALTA DE UN PROGRAMA DE RECOMPENSAS QUE PREMIE LA LEALTAD DEL CLIENTE

Uno de los principales activos con los que cuenta una Organización son sus Clientes, que día a día depositan en la Organización su confianza al comprar los bienes y servicios que esta produce, por tal motivo es necesario buscar esquemas y mecanismos de beneficio que permitan a un Cliente ser leal con el Producto y la marca.

En la siguiente imagen se proponen algunas soluciones que mejoren la lealtad de los Clientes.



**BIBLIOGRAFÍA**

- <http://www.avon.com.mx>
- <http://www.msnbc.msn.com/id/6733211/site/newsweek> (Calling Avon's Lady)
- <http://www.avoncompany.com/investor/seniormanagement/jung.html> (Andrea Jung Chairman and Chief Executive Officer Avon Products, Inc)
- [http://www.businessweek.com/2000/00\\_38/b3699001.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_38/b3699001.htm) (Avon's New Calling)
- <http://www.forbes.com/lists/2005/11/8KAO.html> (Chairman and chief executive, Avon, U.S.)
- <http://www.elmundo.es/magazine/2002/153/1030722156.html> (Esta mujer manda en 3,5 millones de chicas Avon)
- [http://www.galegroup.com/free\\_resources/whm/bio/jung\\_a.htm](http://www.galegroup.com/free_resources/whm/bio/jung_a.htm) (Womens's History)
- <http://www.yotor.org/wiki/en/an/Andrea%20Jung.htm> (Andrea Jung)
- <http://goldsea.com/WW/Jungandrea/jungandrea.html> (Executive Sweet)
- [http://money.cnn.com/2001/09/06/companies/avon\\_chair/](http://money.cnn.com/2001/09/06/companies/avon_chair/) (Avon Lady Adds New Title)