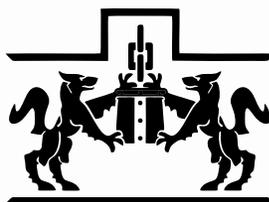


## DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN AVON

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA  
CIUDAD DE MÉXICO ®

## **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN AVON”**

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

### **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**RAFAEL MONTES MORALES**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Lector 1: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández  
Lector 2: Mtro. Roberto Augusto Montalvo Gómez

México, D.F.

2013

## ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	3
ANÁLISIS DE LOS HECHOS	
A) HISTORIA DE AVON	4
B) PRINCIPALES ACTORES	6
C) ORGANIZACIÓN	9
D) COMPETENCIA	12
ACTUALIZACIÓN DEL CASO	16
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AVON Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
ANÁLISIS FODA	28
MARCO TEÓRICO	29
PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	36
FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA	40
MARCO DE APLICACIÓN	42
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	
ANEXO 1 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO	52
ANEXO 2 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO	53

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión de Andrea Jung y plantear una propuesta de mejora a la situación actual de Avon, una de las compañías más importantes a nivel mundial, con presencia en más de 100 países alrededor del mundo, con más de 125 años en el mercado; cuenta con más de 6.2 millones de representantes de ventas independientes.

Durante el desarrollo de este caso se observará cuál ha sido el crecimiento de la empresa desde sus inicios hasta la época actual, sobre todo considerando los resultados obtenidos durante la gestión de Andrea Jung al frente como Directora General y en base a ello calificar la situación actual de la empresa.

Las estrategias son fundamentales en la vida de cada organización, es por ello que vamos a analizar a detalle cuales son parte de las estrategias que se llevaron a cabo durante ese tiempo, así como también el liderazgo aplicado por Jung dentro de la compañía, principalmente con la fuerza de ventas que es una pieza fundamental en la vida de Avon.

La competencia de Avon son todas las empresas que se dedican al ramo de los cosméticos y al cuidado de la higiene personal, la competencia es muy importante debido a que la oportunidad de ventas y resultados están relacionados con la potencialidad de la empresa para obtener resultados pero también con la participación que tienen en el mercado las empresas competidoras, que cada vez son más fuertes debido a las nuevas tecnologías, las innovaciones en cuanto a nuevos productos, además de las modas en las que el cuidado del medio ambiente está a la vanguardia por la problemática del cambio climático y a las acciones encaminadas a lograr un equilibrio ecológico para el beneficio de la humanidad.

Hoy en día es necesario que los productos que se lanzan al mercado tengan una mayor tecnología respecto al cuidado de la piel ante las adversidades del medio ambiente y no solo son productos enriquecidos con vitaminas, sino que también incluyen la protección especial contra los rayos UV y otras agresiones físicas para la piel.

Por otro lado también es importante estar a la vanguardia en los métodos de venta ya que como se explicó anteriormente, la competencia cada vez utiliza mejores procedimientos y canales de distribución y es necesario que para ello la empresa se encuentre actualizada y preparada para hacer frente a cualquier tipo de situación.

Por eso conoceremos cuál es la situación actual de la compañía de acuerdo a sus procedimientos, organización y resultados obtenidos en sus estados financieros.

Después de analizar la situación actual de Avon es necesario aportar una posible solución a la problemática actual de la empresa y con base en ello poder tomar decisiones importantes que permitan a Avon alcanzar los objetivos y metas establecidos.

## **ANÁLISIS DE LOS HECHOS.**

### **A) HISTORIA**

Avon inicia su historia en el año de 1886, cuando el Señor David H. McConnell empieza con la operación de un negocio de venta de libros de puerta en puerta, McConnell obsequiaba a sus clientes una fragancia, creada por él mismo, en la compra de cada libro. Las fragancias de McConnell fueron ganando tanta popularidad en el gusto de las mujeres, que con el paso del tiempo sus ventas se incrementaron debido a que el principal interés era la adquisición de las fragancias y no de los libros.

Fue entonces que McConnell decidió fundar la empresa "California Perfume Company (CPC)" en Nueva York, con la clara visión de beneficiar a la mujer, no sólo poniendo a su alcance perfumes, sino proporcionándole una oportunidad de desarrollar una fuente de ingreso. Con el acelerado crecimiento de la compañía se vio la necesidad de contar con más personal que diera a conocer los perfumes, siendo la primera en ser contratada como representante, la señorita Florence Albee, de Winchester New Hampshire, quien más que una representante era una Consejera en la empresa, ya que viajaba en tren, a caballo y a pie vendiendo las fragancias y reclutando a otras representantes.

En 1897, McConnell construyó un pequeño laboratorio donde fabricaría los perfumes. Este laboratorio se ubica en Suffern, en el Condado de Rockland, Nueva York, mismo que en 1971, se convertiría en "Avon Suffern de Investigación y Desarrollo", en el cual la empresa realizaría sus propias creaciones en cosméticos.

Contando con 10,000 representantes fue logrando los objetivos con que fue creada la empresa: difundir sus productos y el desarrollo económico y profesional del sector femenino, el cual, en aquel tiempo prácticamente no existía. Se extendió hacia California, Pennsylvania e Iowa. Traspasando las fronteras inició sus ventas en Canadá en el año de 1914, con su expansión a otros países no sólo llevó sus productos, sino grandes oportunidades a mujeres que podían obtener ingresos extras sin abandonar o descuidar sus actividades principales.

Las creaciones de Avon tuvieron tanto éxito, que en 1918 se vendieron cinco millones de unidades de cosméticos sólo en Estados Unidos. Con el fin de seguir promoviendo y difundiendo sus productos, en 1926 Avon emitió su primer catálogo el cual mostraba fotografías de los productos en su tamaño natural.

Para 1928, McConnell lanzó una nueva línea de productos llamada Avon, nombre que tomó de la ciudad inglesa de Stratford-Upon-Avon, ciudad donde nació Shakespeare, y por quien McConnell sentía gran admiración. Este mismo año sus ventas se incrementaron a dos millones de dólares.

En 1936 logró colocar sus productos en un nicho de excelente aceptación, por lo que decidió cambiar el nombre de la compañía al de “Avon Products, Inc.” En 1946, fue autorizada a ofrecer a la venta sus acciones al público a través de la bolsa de valores convirtiéndose en una “empresa pública” e incrementó sus ventas en un 25% anual.

En 1980 Avon sufre una caída de sus ventas debido al ingreso de las mujeres al campo laboral y a que la marca no era atractiva al grupo adolescente. Debido a este estancamiento Avon hizo diversificación y adquiere en 1987 los detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns y una variedad de negocios anexos que incluían artículos de cuidado de salud, juguetes, entre otros.

Entre 1983 y 1999 todos los negocios no relacionados con cosméticos fueron abandonados para concentrarse sólo en ese sector.

En 1997 ante el retiro de James, asume la presidencia de la compañía Charles Perrin, quien dirigiera Avon con la ayuda de Andrea Jung y Susan Kropf como de dos lugartenientes de la compañía.

La estrategia de Perrín requería que Avon mejorara su imagen, disminuyera tiempos de desarrollo de producto, innovación en sus productos y marcas de comercialización mundial y empleo de tecnología como apoyo a ventas. Como resultado de esta estrategia se crea un Centro de Desarrollo Global de Avon.

En 1999 Andrea Jung asume la presidencia de Avon durante un momento en que la Compañía enfrentaba serias dificultades, con un crecimiento anual de ventas de menos de 1.5% y la caída del precio de acciones. Las estrategias de Andrea Jung tenían por objeto incrementar los ingresos y la participación de mercado corrigiendo las desventajas competitivas de Avon, sin afectar su probada fuerza de ventas directas. Entre sus éxitos más ampliamente reconocidos como presidenta de marketing estuvo su decisión de reemplazar el surtido de marcas regionales de la compañía con marcas globales. (Historia de Avon)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ... (inédito). History. Recuperado 1 de octubre de 2012, de <http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/index.html>

## B) PRINCIPALES ACTORES

### ANDREA JUNG

Graduada en literatura inglesa, decidió especializarse en marketing y pronto desembarcó en esta empresa estadounidense, en la que fue labrando su camino, ascendiendo después de pasar por varios puntos del organigrama de la compañía. En 1997, esta norteamericana de origen asiático logró convertirse en presidenta y directora de operaciones de la firma. Tras dos años ocupando ese puesto, finalmente consiguió lo que ninguna mujer había logrado hasta entonces: llegar a ser la presidenta y directora de la firma, cargo ocupado por una mujer por primera vez en 116 años de historia. Tal vez ése sea el motivo por el que aparece en los primeros puestos de varias listas de las personas más ricas e influyentes de Estados Unidos, rodeada por cierto, de muchos caballeros. (Andrea Jung, Perfiles)<sup>2</sup>

Es considerada como de una de las mujeres más influyentes en el mundo de los negocios de Estados Unidos y el mundo, según Fortune, la quinta en importancia, permite a más de 6 millones de mujeres trabajar por su cuenta y lograr la independencia económica.

Entre sus estrategias se encuentran integrar a mujeres reconocidas internacionalmente como imágenes de Avon, y entrar al mundo de la comercialización Online.

Jung formó parte de las juntas directivas de General Electric Company y Apple. Entonces se propuso dar nuevos aires a la Compañía, abogando por su modernización. Y el proceso fue ambicioso, pues su meta era poner en marcha una estrategia comercial para incrementar las ventas.

Así, apostó por aumentar significativamente el gasto en investigación y desarrollo, reformar la imagen de la firma a través de celebridades internacionales, comercializar productos en tiendas y buscar un hueco a la firma en Internet.

En Noviembre de 1999, Andrea Jung se convirtió en la nueva Directora General. Al cabo de un mes, Jung delineó una audaz nueva visión y un plan estratégico para AVON que requería la introducción de productos muy innovadores, la creación de nuevas líneas de negocios, la transformación de su cadena de valor y de sus procesos de negocios, la conversión de Internet en un eslabón crucial de su modelo de negocios de venta directa, la reconstrucción de su imagen, la entrada al sector detallista, y lo más importante, la actualización de su modelo de ventas directas para ajustarlo mejor al siglo XXI.

---

<sup>2</sup> ... (Inédito). Andrea Jung. Recuperado el 20 de octubre de 2012, de <http://mx.hola.com/biografias/andrea-jung/biografia/>

Para entender mejor los deseos de las clientas y las necesidades de sus agentes de ventas, Jung prestó oídos a las quejas de las clientas por los colores discontinuados, los pedidos mal manejados, los catálogos fuera de actualidad, los empaques poco atractivos, la falta de productos innovadores y las promociones confusas. La transformación de la imagen de AVON pedía nuevos productos y empaques, apoyos de celebridades, nuevos catálogos elegantes y nuevas compañías de publicidad.

Las estrategias de Jung tenían por objeto hacer que crecieran los ingresos y la participación de mercado mediante la corrección de muchas desventajas competitivas de AVON, pero nunca a costa de su fuerza de ventas directas. De hecho, AVON abrió a través de los canales detallistas (Kioscos, Sears, JC Penney) una línea de productos “beComing”, que no podía ser comprada a las representantes independientes y era de precios más altos que los de otras líneas de AVON. El reclutamiento y la retención de los representantes de ventas fue un objetivo estratégico que llevó a la ejecución del programa de Liderazgo en Ventas. Jung impulsó el crecimiento enérgico en los mercados internacionales emergentes como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África.

La exitosa etapa de Avon bajo el liderazgo de Andrea Jung, re-posicionó a la empresa hacia el siglo XXI, teniendo como eje impulsor del negocio a la innovación de productos, el rediseño de su imagen, la definición de su visión, la creación de nuevos canales de distribución, la reingeniería de procesos de negocios, la actualización de su modelo de ventas y la implementación en otros modelos nuevos, y finalmente incursionando nuevos mercados.

En 2005 Andrea logró un crecimiento consecutivo de la empresa por 5 años, en este año se obtuvieron ingresos anuales por \$8,150 millones de dólares (5% más que el año anterior), provenientes el 31% de Norteamérica, 29% de Europa, 28% Latinoamérica y el 12% de Asia Pacífico.

Todo esto no hubiese sido posible sin la planeación estratégica del Recurso Humano que Andrea Jung definió, pues gran merito de este éxito lo tienen al igual que ella, todo su equipo de trabajo, desde gerentes de alto rango hasta las representantes de ventas y consejeras que hacen posible que el cliente tenga el catalogo de AVON entre sus manos.

A finales de 2012 Andrea Jung dejó la Dirección General de Avon.

## CHARLES PERRIN

Charles R. Perrin fue nombrado miembro del consejo directivo en Warnaco.

Fue vicepresidente de Avon de enero de 1998 a mayo de 1999, también fue oficial en jefe de operaciones de Avon de 1998 a julio de 1998 y como Presidente de Avon de julio de 1998 a noviembre de 1999. Perrin trabajó como Presidente de Duracell International Inc. de 1994 a 1996.

Es egresado del Trinity College, Vicepresidente de Ability Beyond Disability, miembro del consejo de Clearpool, Inc y también Director de Campbell Soup Company.

## SUSAN KROPF

Susan J. Kropf es Presidente y oficial en jefe de operaciones en Avon Products Inc. ella ha sido responsable de las operaciones de Avon a nivel mundial, desde enero de 2001. Kropf es miembro del consejo directivo de Avon.

Kropf llegó a Avon en 1970, es una de las ejecutivas con más experiencia en venta directa. En 1999, ella fue nombrada oficial en jefe de operaciones para Norteamérica, con responsabilidad global por funciones como mercadotecnia, información y tecnología, y rediseño de procesos de negocio (BPR). Durante su carrera ha estado a cargo de posiciones clave dentro de las operaciones de la compañía, incluyendo Marketing, Investigación y Desarrollo, Desarrollo Global de Productos, entre otros.

Kropf es egresada del St. John's University, tiene un M.B.A. con especialidad en finanzas de la Universidad de Nueva York. Es miembro del consejo directivo de Sherwin Williams, Mead Westvaco Corp, The Fragrance Foundation y The Wallace Foundation.

## C) ORGANIZACIÓN

AVON

Visión de AVON

“Ser la Compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer en todo el mundo”.

Misión de AVON

- \* Líder Global en Belleza.
- \* La elección de las mujeres para comprar.
- \* El mejor lugar para trabajar.
- \* El Vendedor Directo Premier.
- \* La compañía más admirada.

Valores

- \* Confianza
- \* Respeto
- \* Creencia
- \* Humildad
- \* Integridad

### PRINCIPALES PRODUCTOS Y NATUALEZA DE LA MARCA

Avon se caracteriza por ser una marca con diversos productos, entre los productos que se comercializan se encuentran maquillajes, cremas, productos de limpieza y de belleza a través de la venta por catálogo.

Los productos con los que cuenta Avon son:

Cremas para todo tipo de rostro.

Cremas anti-edad

Fragancias

Maquillaje

Shampoo para el cabello

Cuidado de la piel

Cuidado personal

Artículos de Belleza

AVON es un imperio empresarial que se ha mantenido en la cima por más de un siglo. No sólo es un gigante en los productos de belleza, también es la compañía más grande en el mundo de ventas directas de su tipo.

Es evidente que los resultados que hoy tiene AVON están influenciados por el compromiso y determinación del liderazgo de Andrea Jung.

El modelo de AVON permanece como uno de los modelos de ventas más personalizados que existen hoy en día. Hay muchos vendedores directos, pero AVON es uno de los pocos en donde las representantes aún caminan o van en su propio coche hasta los hogares de sus clientes para levantar pedidos. Las oficinas corporativas no envían correo directo a los consumidores, todo se lleva a cabo mediante una representante.

El enfoque principal de Avon permanece como algo íntimo, y el catálogo, es el medio principal de la representante para comunicarse y nunca se envía por correo, se entrega personalmente.

Todas las órdenes de Avon son enviadas a crédito. Una representante, aun la que acaba de comenzar, no paga por los productos que recibe hasta que los entrega a sus clientes y entonces los cobra. Cada pedido se procesa y empaca en los centros de distribución respectivos que dan servicio en la región de la representante. Una vez que el pedido de la representante está completo, las cajas de cartón son aseguradas con tiras de plástico amarillo y cargadas en un tráiler hasta un espacio abierto. De ahí, los camiones mueven las cajas hasta los servicios locales de mensajería, donde las órdenes son separadas según el vecindario y se entregan personalmente hasta la puerta de la representante. No hay un instrumento más eficaz para obtener una compra que el poderoso catálogo de Avon. Antes de la llegada del catálogo compacto que se usa hoy en día, las representantes de Avon recibían catálogos de 20x28 centímetros en cada campaña. Se sentaban con sus clientes y veían los diversos productos del catálogo en personal. A este método se le conoce como “vender con los dedos”. La representante sostenía el catálogo en la mano e indicaba los productos al cliente.

A lo largo de los años, Avon ha cambiado su estructura organizacional y actualmente divide su mercado en cuatro grupos:

- a) América del Norte: que incluye a Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.
- b) América Latina: que incluye a México, América Central y América del Sur.
- c) Europa, Medio Oriente y África: está formado por los países europeos, junto con Turquía, Sudáfrica y el Medio Oriente.
- d) Asia Pacífico: Incluye a los países asiáticos, así como a Filipinas y Nueva Zelanda.

## CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La calidad es un factor muy importante ya que influye directamente en los resultados de la empresa, si no se cumple con las características requeridas por los consumidores se pierde la oportunidad de seguir logrando un crecimiento sostenido y por el contrario se tiene el riesgo de perder consumidores potenciales.

Avon se ha esforzado por ofrecer productos de primera calidad, a pesar de que el precio de los productos son económicos y en muchas de las ocasiones se presentan ofertas dentro de los catálogos, siempre han tratado de producir con calidad, para ello tienen implantados estándares de calidad en cuando a la producción de los productos, así como en los procesos implantados en el área de producción y la fuerza de ventas.

La productividad es un elemento fundamental, ya que se debe lograr una producción capaz de abastecer los pedidos que se toman alrededor del mundo con la cantidad mínima de insumos y en el menor tiempo posible.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social en Avon ha sido parte de su trayectoria corporativa y pilar fundamental de su desarrollo corporativo siendo un líder mundial en filantropía.

Sus campos principales de acción son:

En 1989, AVON se convirtió en la primera compañía de cosméticos que evitó las pruebas con los animales en sus productos e ingredientes a nivel mundial.

La Cruzada Avon contra el Cáncer en la Mujer, creada en 1992 en Inglaterra y con presencia en todos los países donde esta Avon.

La Lucha contra la Violencia de Género, a través de financiación de casa de acogida para mujeres de zonas deprimidas en India y financiación de proyectos observatorios locales de Violencia de Género.

## **D) COMPETENCIA**

En la actualidad Avon sigue siendo la marca líder en venta de cosméticos a través de catálogos y venta directa, sin embargo, la competencia cada vez va avanzando más, al grado de tener crecimiento acelerado por arriba de los que tiene Avon, tal es el caso de la marca Natura por citar un ejemplo.

Existen en el mundo muchas marcas de productos similares a AVON, una de ellas es una marca joven llamada “Natura”, es una marca brasileña que rápidamente se ha colocado en el gusto de muchas personas que han elegido a esa marca como “preferida”, Natura tiene una forma de trabajar similar a Avon, ya que la venta se realiza a través de catálogos, en el que los consumidores pueden elegir el producto, hacer el pedido y un representante lo surte en el mismo domicilio del cliente.

Una de las ventajas que se observan de Natura en comparación con Avon, es que Natura ha introducido productos novedosos que van más allá del simple cuidado de la piel, como lo son tratamientos de limpieza profunda, aromas exóticos, productos 100% naturales que contienen una gran cantidad de frutas y vegetales, y sobre todo efectividad en cuanto a resultados se refiere.

Avon a pesar de tener una infraestructura de primer nivel, se ha estancado en cuanto a desarrollo de nuevos productos, se ha enfrascado en la clásica venta de productos de primera necesidad para el cuidado de la piel y la belleza.

En esta época es necesario innovar rápidamente los productos y hacer que los clientes tengan la posibilidad de encontrar una motivación para la compra.

### **PRINCIPALES MARCAS CONSIDERADAS COMO COMPETENCIA.**

#### **MARY KAY.**

En septiembre de 1963, Mary Kay Ash y su hijo, Richard Rogers, fundaron Mary Kay Cosmetics con una inversión de \$5,000.00 USD. La compañía inició operaciones en un pequeño local ubicado en Dallas, pero su crecimiento fue tan rápido que en pocos años empezó a reportar ventas anuales superiores a los 950 millones de Dólares. Para el año de 1976 se convirtió en la primera compañía, manejada por mujeres, que fue incluida en la bolsa de valores de Nueva York.

Entre los principios empleados por Mary Kay, para alcanzar el éxito, se destacan tres: el primero, la “Regla de Oro: Trata a los demás como deseas ser tratado”; el segundo: “adopción de la filosofía del balance de las prioridades de la vida, que son primero Dios, segundo la familia y tercero la Carrera”; y el tercero, el principal de todos, ya que servía como motivador a las consultoras debido a que les elevaba la autoestima mediante la

famosa y codiciada gratificación material del “Cadillac rosa”, el cual era obsequiado a las consultoras que alcanzaban el récord de ventas. Actualmente, Mary Kay cuenta con más de un millón de consultoras de belleza independientes (CBI) alrededor del mundo.

#### FULLER COSMETICS.

En 1906 Alfred C. Fuller, procedente de Nueva Escocia, Canadá, llegó a Boston, Estados Unidos, a iniciar lo que sería su gran carrera en Venta Directa. Comenzó fabricando cepillos que él mismo ofrecía de casa en casa y, gracias a su disposición, actitud de servicio y entrega, en 1973 su pequeño taller se transformó en un negocio próspero y creciente: The Fuller Brush Company.

Esta empresa se fue expandiendo a varios países del mundo, logrando una variedad de productos del mundo de la belleza, utilizando el sistema de venta directa, pues en la actualidad Fuller se expresa en una cifra récord de 505 mil Fullerettes, mujeres que integran su fuerza de ventas y constituyen la pieza más importante del negocio. Definidas como comisionistas mercantiles independientes, son quienes llevan orgullosamente el producto al consumidor final, ofreciendo siempre, de una manera cálida y personalizada, un servicio de excelencia.

La calidad es proporcional al precio, es decir, para un producto bueno un precio un poco alto, ahora los premios que reciben las Fullerettes son de inmediato, además como bien se mencionó antes, la comisión es de un 50%.

#### NATURA

Natura es una empresa que ha crecido de forma impresionante, la originalidad y sustentabilidad que tiene es a base de productos enfocados a la naturaleza como su nombre lo indica. Dado que ésta es una empresa de origen brasileño, la mayoría de sus productos están hechos a base de flores y frutos de las amazonas, con una gran concentración de productos naturales, la esencia principal de Natura son los aromas y las texturas. Hoy en día la venta de Natura está teniendo un crecimiento muy acelerado, la venta de sus productos es a través de pedido por catalogo, los cuales se van renovando e innovando en cada ciclo del catalogo.

De esta manera, Natura Ekos une tradición popular al uso sostenible de activos de la biodiversidad, activando la conciencia de que los seres humanos formamos parte de la naturaleza y que somos responsables por todo aquello que nos rodea.

Los productos Natura se distribuían a través de una red nacional de 483,000 representantes de ventas activos en Brasil y 36,000 en otros países. Las consultoras de Natura tenían un promedio de entre 20 y 30 clientes, lo que significaba que los productos

de Natura eran vistos por 7 millones de compradores potenciales cada tres semanas; aunque aproximadamente 30% de pedidos totales llegan a través de la Web y son aproximadamente 80% más baratos de procesar que los que llegan a través del centro de llamadas. La productividad de las ventas de Natura fue casi el doble del desempeño promedio del mercado de ventas directas de Brasil.

## L'OREAL

L'oreal Paris, es una marca de renombre a lo largo del mundo, con productos de primera calidad como son cosméticos, esmaltes de uñas, cremas faciales y corporales, es una marca que tuvo sus inicios en Paris, Francia y ha desarrollado su crecimiento en todo el mundo con productos y submarcas muy variadas, ya que maneja marcas de prestigio como son: L'oreal, Lancome, Biotherm, Cacharel, Diesel, Garnier, Maybeline, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Yves Saint Lauren, entre otros. La mayoría de los productos que vende L'oreal Paris son marcas de prestigio que solo se consiguen en Almacenes de Prestigio.

Grupo L'Oréal, se considera líder mundial de la cosmética, gracias a su portafolio de 23 marcas internacionales con presencia en todos los canales de distribución en 130 países. Cuenta con 3,268 investigadores, en 30 campos diferentes en los que invierte 609 millones de euros anuales en investigación. A lo largo de más de 100 años de existencia, ha tenido siempre una misión clara: ofrecer a las mujeres y hombres del mundo los productos de belleza de mayor calidad, mayor efectividad y mayor seguridad, para satisfacer todos los deseos y necesidades de belleza.

L'Oréal cuenta con 38 fábricas en el mundo de las cuales el 97% cuenta con el certificado ISO 14001 y OHSAS 18001, generando una producción estimada de 4,900 millones de unidades al año.

## ESTEE LAUDER

Estée Lauder fundó ésta Compañía en 1946 con tan sólo 4 productos y con la inquebrantable convicción: que toda mujer puede ser hermosa. Ahora, 65 años más tarde, esa simple noción ha transformado literalmente la idea de negocio en el campo de la belleza. El liderazgo de la Sra. Lauder inspiró a miles de personas. Recibió honores, los cuales incluyen la Medalla Presidencial de Libertad de los Estados Unidos y la legión de Honor de Francia. Sin embargo, los momentos más felices de la Sra. Lauder fueron al aconsejar a mujeres durante sus apariciones en tiendas. Una de sus frases favoritas: "Teléfono, Telégrafo, Díselo a una Mujer," pues estaba segura de que, una vez que una mujer probara un producto de Estée Lauder, ella lo amaría y compartiría con sus amigas. El desarrollo de los productos de Estée Lauder se fue enfocando a productos para el cuidado de la piel y el maquillaje, siempre logrando que todos los productos fueran superiores en calidad, por ello la marca se fue posicionando como una marca de prestigio dentro de los estándares de la belleza.

Estée Lauder se encuentra en el mercado de productos de belleza. Dicho mercado se segmenta en el mercado de los productos para el cuidado de la piel, maquillaje, fragancias y cuidado para el cabello. Los productos de la compañía se venden en más de 140 países y territorios. En el 2009, las ventas netas alcanzaron los 7,3 mil millones dólares obteniendo ganancias netas de las operaciones de \$218 millones.

La distribución de los productos de Estée Lauder es a través de grandes almacenes que siguen siendo el mejor valor para el servicio de alta y grandes marcas. La compañía vende sus productos principalmente a través de los canales de distribución limitada para complementar las imágenes asociadas con sus marcas. Estos canales son en tiendas de departamentos de lujo, tiendas especializadas, en farmacias, perfumerías de lujo, salones profesionales de belleza, por televisión, en cruceros, en tiendas libres de impuestos en aeropuertos, ciudades e internet.

## REVLON

Revlon fue fundada en el año de 1932 en medio de la Gran Depresión por Charles Revlon y su hermano José, junto con el químico Charles Lachman quien contribuyó con la letra “L” en el nombre de REVLON. Comenzando con un solo producto, un esmalte de uñas, los tres fundadores reunieron sus recursos con el fin de desarrollar un proceso único de fabricación. A mediados de los años ochenta, crece la demanda de productos de salud y cuidado personal, por lo que Revlon comienza a innovar y ampliar sus líneas de productos.

Revlon ofrece productos a precios atractivos acorde a los beneficios del producto. Generando márgenes e inventario competitivos para sus clientes al por menor proporcionando productos relevantes y ejecutando programas eficaces de precios, incentivos y promoción de productos. Las categorías de productos de Revlon incluye son cuidado de la piel, cosméticos, cuidado personal, fragancia y productos profesionales.

Revlon es hoy en día una compañía líder en cosméticos, cuidado de piel, fragancias y cuidado personal, además es líder dentro del mercado masivo de marcas de cosméticos.

## ACTUALIZACIÓN DEL CASO

Andrea Jung es considerada una mujer visionaria que tuvo una formación personal enfocada al triunfo, desde su infancia el trabajo que realizó estaba centrado en la calidad, a través de las enseñanzas de sus padres y el núcleo en el que se desarrolló, en sus estudios profesionales se vio a una Andrea direccionada hacia el logro de objetivos concretos a pesar de cualquier situación que se le presentara, por eso mismo las acciones que empleó para alcanzar los objetivos que se planteó en cada etapa de su carrera al frente de las diferentes secciones o departamentos la llevó a lograr el reconocimiento para obtener la Dirección General de una de las empresas más importantes a nivel mundial.

Por ello una vez que tomó el mando de Avon enfocó su trabajo hacia el logro de objetivos por demás interesantes, pensando en lograr llevar al éxito a Avon como una de las empresas con mayores rendimientos a nivel mundial, teniendo como objetivo principal ser la empresa número uno en el ramo de los cosméticos y la belleza.

### DEFINICIÓN DE UNA LÍNEA COMÚN.

En 1999 Jung llegó a la presidencia de Avon, con la promesa de renovar gran parte de la compañía. Por ejemplo, hasta antes de 2005, cada país tenía productos diferentes y como una de sus primeras decisiones importantes fue que 70% fueran de una línea común definida en Nueva York. Eso hace más fácil presentar los artículos, manejar su logística y sus campañas de mercadotecnia a nivel global. El resto todavía son productos locales, que le permiten a Avon que sus clientes se identifiquen con ellos dependiendo del lugar donde se encuentren. Parte de los cambios iniciados por Jung es establecer el sistema multinivel, un modelo piramidal, en el que un vendedor recluta a sus conocidos, a los que también les vende. Éstos a su vez, pueden reclutar a más conocidos, hasta llegar a cinco diferentes niveles.

El nuevo esquema les da a los representantes una fuente adicional de ingresos, porque las reclutas a las que coordinan les pagan una comisión. “Soy una persona completamente diferente desde que empezó el multinivel en Avon”, dice entusiasmada Claudia Baquerie, representante de esta marca desde hace cinco años. “¡Me da más oportunidad de conocer a más gente!” Con el esquema anterior, Baquerie tenía asignado un territorio, en el que coordinaba a otras representantes. Si una de ellas se iba a otro territorio perdía el contacto. Con el multinivel, las representantes en otra ciudad pueden seguir en su red. Baquerie ya tiene una red de 316 representantes, a las que capacita para que puedan mostrar los productos a los clientes y llevar los registros de ventas.

Esta representante calcula que sus ventas se han duplicado gracias al nuevo método, porque puede mantener la relación con más vendedoras. Cada vendedora se queda con

30% del precio de los productos de belleza y 20% de los de moda y hogar. Al subir escalones, recibe un ingreso adicional por sus representadas.

Hay cinco diferentes niveles, con el nombre de “empresaria” y el agregado certifica, activa, junior, sénior y, el máximo, ejecutiva. Con el multinivel, “hemos duplicado nuestra tasa de adiciones de vendedoras, respecto de lo que teníamos habitualmente”, comenta Jorge Martínez, director de Avon México.

En el 2004, se estableció una cadena de suministro regional en América Latina y Asia Pacifico, esto sirvió de modelo para Europa. Se integrará una plataforma para la cadena de abasto global soportada por ERP. En el año 2009 el margen operativo fue de 9.8%, variando de 12.5% en 2008 y 8.8% en el 2007.

México se había quedado atrás en las cifras de crecimiento de ventas en América Latina, la región más importante para Avon, con ingresos por encima de los que obtiene en Estados Unidos. Mientras Brasil y Venezuela lograban avances, las ventas en México se estancaron durante 2007, debido al poco crecimiento en el número de representantes y por una reducción en el tamaño promedio de la orden.

En 2007 se lanza mundialmente la campaña “Viva el Mañana”, con la que presentan un nuevo Avon, con una imagen renovada, fresca, elegante y muy moderna para contagiar al mundo de esperanza, optimismo y alegría.

En 2008, las ventas en Brasil y Venezuela avanzaron dos dígitos y las de México apenas crecieron 5%. Pero en cuanto se completó el cambio al esquema multinivel las ventas en el mercado mexicano empezaron también a avanzar en dos dígitos. En el primer trimestre de 2009, las ventas en México crecieron 16%, justo cuando el Producto Interno Bruto del país caía 8.2%.

El crecimiento en las ventas mexicanas es una buena noticia para las representantes y para Andrea Jung, que todavía tiene que dar más señales de confianza a los inversionistas.

La primera gran prueba de Jung vino en 2005, cuando la compañía no logró los resultados esperados durante dos trimestres seguidos. En aquel entonces, las acciones de la empresa se desplomaron 45% (después de haber subido 181% en los primeros cinco años de gestión de Jung), lo que obligó a intensificar los recortes en gastos para aumentar ingresos y utilidades. Los precios de las acciones se recuperaron y casi llegaron al nivel de 2004, para luego volver a caer, junto con la mayoría de los títulos que cotizan en Nueva York. Pasó el susto de aquel año, pero viene esta nueva crisis. Jung dice frente a sus ejecutivos en México que “hay que ser flexibles ante los cambios”.

Hasta el 2011, la firma tuvo buenos resultados en ventas y en utilidades en América Latina, su principal mercado, pero enfrenta caídas en Estados Unidos. La debilidad del

dólar en los últimos años tampoco ayudó, porque sus ingresos en moneda estadounidense han caído, a pesar de los aumentos en monedas locales.

“Una de las cosas que nos perjudicó este año fue la fortaleza del dólar”, explica Jung, “es algo que no podemos controlar. Lo que sí podemos controlar es nuestra participación de mercado”.

Recientemente Avon Products Inc redujo su dividendo en un 73.9% y anunció medidas para recortar costos en al menos 400 millones de dólares en 3 años, al reportar una fuerte caída en las ganancias del tercer trimestre de 2012 debido a una alza en los costos de productos y un descenso en las ventas.

Avon reportó una ganancia neta de 31.6 millones de dólares, o 7 centavos por acción, en comparación con los 164.2 millones o 38 centavos por títulos correspondientes al 2011.

Además, la empresa dijo que los ingresos fueron de 2,550 millones, por debajo de los 2,760 millones del 2011.

En diciembre de 2012 las ventas y ganancias de Avon tuvieron una caída con respecto al año anterior, marcando un retroceso en los resultados obtenidos.

Actualmente Avon es una empresa que tiene serios problemas financieros, como lo podemos observar en los resultados que aparecen en sus estados de situación financiera y a su vez como lo han publicado algunos especialistas financieros en periódicos como en el “El Universal”<sup>3</sup> en donde se menciona que Avon podría desaparecer en el año 2013 y también como menciona el periódico “El Cronista” en su noticia del 01 de agosto de 2012.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Montserrat Arqué (2013). ¡Sus horas están contadas! 10 empresas que desaparecerán en el 2013. Recuperado 15 de marzo de 2013, de <http://de10.com.mx/historia-mitos/2013/empresas-que-desapareceran-en-2013-15724.html>

<sup>4</sup> Barney Jopson y Anjli Raval/Financial Times (2012). Las ganancias netas de Avon se desploman 70%. Recuperado 15 de marzo de 2013, de [http://www.cronista.com/contenidos/2012/08/01/noticia\\_0129.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/08/01/noticia_0129.html)

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE AVON Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

Es necesario conocer a fondo cuál es la situación actual de Avon, los resultados que está teniendo la empresa en sus estados financieros, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa para poder determinar cuál es el problema y de esa forma generar estar en posibilidad de proponer una o varias alternativas de solución.

Para ello vamos a conocer a detalle cada una de las áreas y actividades que se desarrollan en Avon:

### **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN DE AVON**

Avon tiene operación en 65 países y distribuye sus productos en 40 más. A diferencia de la competencia que vende sus productos a través de establecimientos comerciales (farmacias, tiendas por departamento), Avon vende sus productos directamente a los consumidores a través del canal de venta directa. El canal de venta directa es atendido por aproximadamente 6.32 millones de representantes de venta directa. Estos representantes de venta son independientes y no son parte del staff de Avon. Los representantes obtienen ganancias por compras directas de Avon con un precio menor al publicado. El representante contacta directamente al cliente final y la venta se realiza a través de un catálogo, que tienen diferenciados los nuevos productos o los descuentos en cada compañía. En este sentido el representante y el catálogo son la “tienda” por donde los productos son vendidos. El catálogo se renueva cada dos semanas en Estados Unidos y cada dos a cuatro semanas en otros territorios. Por lo general los representantes colocan el pedido por teléfono, correo, fax o el internet. Estos pedidos son tomados, enviados a los centros de distribución y enviados con empresas de courier locales. Una vez este tiene el pedido se encarga de repartir y realizar la cobranza de sus clientes.

En Estados Unidos y otros países se realizan transacciones electrónicas con el propósito de ayudar a mejorar la toma de pedidos. Esto también es una ayuda a las representantes que pueden ofrecer sus productos a través de sitios web brindados por Avon. En otros mercados se utilizan sucursales descentralizadas, tiendas satélites y otras operaciones independientes de venta para servir a los representantes y otros clientes. En estos locales el cliente coloca y recoge los pedidos. Asimismo sirve para tener un acercamiento con los clientes y poder mejorar la imagen de belleza que ellos quieren ver.

Las principales instalaciones de Avon consisten en plantas distribuidas de manera global para la producción de productos CTF, los centros de distribución, donde se tienen oficinas en las que se consolidan los pedidos para empacarlos y enviarlos a los representantes de ventas y una oficina principal de Investigación y Desarrollo. Por lo tanto como una empresa comprometida con la manufactura, distribución e investigación y desarrollo a escala global, se tiene muy presente que se tienen riesgos inherentes a este tipo de actividades, incluyendo accidentes industriales, eventos contra el medio ambiente,

huelgas y otro tipo de problemas laborales, problemas con los sistemas logísticos y de información, pérdida o discapacidad de las principales plantas de manufactura, problemas con el control de calidad, seguridad, problemas regulatorios. También se pueden ver afectados por desastres naturales, actos de terrorismo o cualquier otro incidente que puede salirse de control. Cualquier problema con alguna de las instalaciones se considera un serio riesgo para el negocio tanto operativo como financiero.

La habilidad para responder de manera rápida a las tendencias del mercado y cambios en los gustos de los consumidores, pueden afectar los resultados financieros, es por ello que continuamente renuevan las líneas de productos, logran tener una adecuada mezcla de productos y perfeccionan el acercamiento de cómo y dónde colocan los productos y sobre todo cómo los venden. Es por ello que mientras se hacen estos esfuerzos por lograr satisfacer las necesidades de los clientes, estas preferencias pueden cambiar, por lo que esto podría causar un grave golpe en los ingresos financieros, éste se está viendo mitigado con un programa llamado Programa de Simplificación de Línea.

Asimismo es indispensable controlar de manera eficiente los inventarios de producto terminado como materia prima, minimizar las devoluciones y los rechazos es fundamental para que no se afecten los resultados financieros.

Las fragancias, cosméticos y los productos de belleza son el centro del negocio, representando el 70% de las ventas. El 89% se manufactura en plantas propias y solo un 11% es realizado por terceros. El resto de productos que no son de belleza se es manufacturado en 25 países en 5 continentes.

Avon cuenta con los siguientes complejos como estrategia de distribución:

2 centros de distribución para uso primario de operación en América del Norte.

4 plantas de manufactura, 11 centros de distribución y 2 oficinas administrativas en América Latina.

4 plantas de manufactura en Europa, que abastecen a Europa, Medio Oriente y África.

6 centros de distribución y 4 oficinas administrativas para Europa, Medio Oriente y África.

3 centros de distribución y 2 oficinas para Europa Central y del Este.

3 plantas de manufactura, 4 centros de distribución y 2 oficinas administrativas en Asia.

2 plantas de manufactura, 6 centros de distribución en China.

## CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro está estandarizada: Avon imita estrictamente el modelo automotriz, al centralizar las decisiones de manufactura y abasto de materias primas en un área mundial que tiene su propio Director General.

Susan Kropf, jefa de operación, rediseñó los procesos de manufactura y distribución para mejorarlos, en donde ahorran 56 millones de dólares anuales después de reducir los proveedores de 300 a 75, y utilizó los sistemas de información para automatizar los pedidos y la logística para reducir los costos de transporte en 22 millones de dólares, los costos de segmentación de envíos en 17 millones y los costos de colocación de pedidos en 8 millones.

Jung y Kropf vieron el internet como impulsor de la relación entre las representantes, las clientas, las operaciones de marketing y la cadena de suministro. Los pedidos por la web eliminaron la papelería y redujeron el costo interno de procesamiento de pedidos de 90 a 30 centavos.

Se empezaron a realizar ciclos de productos más cortos, productos cada día más innovadores y campañas integradas por categorías y marcas y todo esto, en periodos más cortos y así llegar rápidamente al mercado.

Cadena de Suministro Global.

La compensación es una de las variables más importantes dentro de la estructura del líder de ventas.

Avon no está presente en supermercados, farmacias ni tiendas de retail, esto es un punto en contra de la estrategia de distribución. Sin embargo la venta y trato directo con el consumidor y el crédito que se les dan a los clientes es algo muy favorable a comparación de otras compañías de este tipo. Cada tres meses se tiene un lanzamiento de cuatro productos de impacto a nivel global, además de una veintena de productos que por lo general son de carácter regional.

## CANALES DETALLISTAS

Uno de los canales de distribución más importantes es el canal detallista ya que éstos reflejan el 93% de las ventas totales de Avon, contemplando cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, Avon había evitado en gran medida los canales detallistas por temor a competir contra sus representantes, sin embargo, Jung logro el apoyo de las representantes de ventas ofreciendo los quioscos como franquicias después de llevar a cabo el marketing de prueba. Avon abrió 50 quioscos como franquicia en el primer año de Jung como Directora General y, en 2001, entró en convenios con Sears y JC Penney para operar los conceptos del Centro Avon la tienda dentro de otra tienda, que dedicarían entre 37 y 93 m<sup>2</sup> a una línea de producto enteramente nueva.

Estos centros representaron una oportunidad de crecimiento sustancial para ambas cadenas departamentales, ya que existían casi 2,000 tiendas que reportaban ventas

totales de cosméticos por 700 millones de Dólares. Asimismo, los estimados indicaban que del 58 al 60% del total de las mujeres compraban en Sears o JC Penney y preferían el mercado masivo de precios y calidad altos, o las líneas de CPA de prestigio en nivel de entrada, rechazando la venta directa. La línea de productos “beComing” no podía ser comprada a las representantes independientes y era de precios más altos que los de otras líneas de Avon, pero menos costosa que las marcas de tiendas departamentales como Clinique, Lancome o Estée Lauder. Los centros de Avon daban muestras gratis a las compradoras y eran operados por empleadas de venta uniformadas que habían recibido capacitación rigurosa para recomendar los productos “beComing” más adecuados al cutis de las clientas.

## INTERNET

Los directivos de Avon vieron a Internet como impulsora de la transformación en las relaciones entre representantes, las clientas y las operaciones de marketing, así como la cadena de suministros de la empresa. La empresa podría utilizar Internet para aceptar licitaciones de contratistas, proveedores, clientes, etc., ventas en línea, literatura en línea, además de proveedor de las representantes de colocación de pedidos a través de ese medio. La transformación de la información se fue elaborando de una forma más eficaz y con mayor calidad para que de esa manera se logaran los objetivos propuestos evitando de esa manera pérdida de tiempos y movimientos, así como costos innecesarios por el uso de papel.

Una parte fundamental del uso de Internet fue la elaboración de pedidos a través del medio, este procesamiento tuvo un logro significativo ya que se fue eliminando de forma gradual el uso de papel, así que el uso de este medio redujo costos de 90 a 30 centavos de dólar por pedido, en el año 2001, Avon había agregado más artículos a su sitio Web para las compras en línea y se esperaba que en la página principal se concentraran una gran cantidad de productos diversificados para todos los gustos.

## RECURSOS HUMANOS

Andrea Jung es considerada como la Presidenta del empleo no sólo en México sino en muchas partes del mundo, debido a que a partir de su gestión como Directora General implementó diversas estrategias con la finalidad de incrementar y apoyar la fuerza de ventas y abrir la posibilidad de su crecimiento dentro de la organización, desarrollando diversos programas de capacitación y adiestramiento de las vendedoras y mejorando los procedimientos para la elaboración de los pedidos y su abastecimiento.

La fuerza de ventas en diversos países aún realiza la elaboración de pedidos de una manera común, principalmente en los países de América Latina como es el caso de México y por eso es importante llevar a cabo la implementación de programas de capacitación a la fuerza de en estos países.

Sin bien, no todas las personas cuentan con un equipo de cómputo, si tienen la posibilidad de tener acceso a él y de esta forma mejorar los procedimientos en tiempos y en costos.

Las debilidades que ha presentado Avon son estrategias mal estructuradas, decisiones incorrectas, por un lado por la falta de compromiso y por otro lado por la falta de conocimiento por parte de los altos directivos de compañía, tal es el caso de países como México, Puerto Rico y Honduras, en los cuáles desde 2008 a 2010 se despidió a Gerentes Generales por malas decisiones que perjudicaron directamente a las representantes.

Avon aplica un modelo de Gestión por Competencias en todas las etapas de la carrera profesional, desde la selección a los procesos de evaluación del desempeño. Con el fin de trasladar la estrategia de Recursos Humanos a las personas que se han definido las principales competencias cooperativas, que constituyen la base del modelo de Liderazgo.

Éstas son:

Emocional Intelligent,  
Global Builder,  
Passionat,  
Driver y Talent Nurturer

Sistemas de incentivos implementados:

Premios de antigüedad

Reconocimientos especiales: Distinctive Award, Leadership Award, Chairman`s Award.

MERCADOTECNIA Y PROMOCIÓN.

Avon no ha llevado a cabo la promoción de la marca a través de patrocinio de eventos, generalmente los eventos en los que ha participado como auspiciador no han tenido los resultados esperados de manera favorable, tal es el caso de los Juegos Olímpicos de Atlanta 1996 en los que se hizo una gran inversión pero que finalmente no se lograron los ingresos que se tenían esperados.

AVON EN MÉXICO.

Andrea Jung se le llamó en una ocasión como “La Presidenta del empleo”. Hay una sensación de teatro antes de que empiece la obra. Es una sala de juntas de las oficinas de Avon en México, en un noveno piso en la elegante colonia Lomas de Chapultepec. En el salón contiguo se escucha la secadora de pelo. Un equipo da los últimos retoques a la imagen de Andrea Jung, la CEO de Avon y una de las dos mujeres mejor pagadas del planeta en los últimos cinco años.

Cuando por fin aparece se comprueba que Jung no necesitaba mucha ayuda. Tiene un peinado perfecto de ejecutiva neoyorquina, pero de todos modos habría llamado la atención con ese vestido rojo sin mangas, estilo Jackie Onassis, y los zapatos con tacones que le añaden unos ochos centímetros a sus ya más de 1.70 metros de altura. Se sienta en la cabecera de la mesa y contesta a las preguntas con las cifras de memoria y la estrategia bien delineada, tranquila, más tranquila que sus acompañantes –ejecutivos de Avon en México y América Latina-, preocupados por el tiempo que les queda para tomar el avión de regreso a Nueva York.

No es la primera vez que Jung visita México. Fue uno de los primeros países a los que viajó al ser nombrada presidenta de la empresa, hace 10 años. Es uno de los mercados más importantes para Avon en el mundo y últimamente, uno de los que más crece. Después de que las ventas en México se habían estancado en 2007, en 2008 empezaron a crecer y el primer trimestre de 2009 aumentó en cifras de dos dígitos. La visita, dice Jung, es en gran parte para celebrar.

Con la esperanza de salir de esta crisis, un ejército de mujeres mexicanas se ha incorporado en los últimos 18 meses a las filas de Avon. Tan solo en 2008, el número de representantes de Avon en México creció 148% y llegó a cerca de 400,000, casi el doble que la cima de los empleados de las empresas de Carlos Slim en el país.

El gran gancho para reclutar más representantes fue que Avon, que vendía tradicionalmente cosméticos por catálogos de puerta en puerta, se convirtió durante los últimos tres años en una empresa multinivel, iniciativa de Jung.

El multinivel da una mayor sensación de pertenencia a una representante, explica Jung. “En este mundo, especialmente con ésta crisis que padecemos es sumamente importante el sentido de comunidad, de pertenencia, de propósito”, dice la directiva en su reciente y veloz visita al D.F. “Ése es mi principal objetivo, que la experiencia con la marca como consumidor, o la experiencia de venta sea tan buena que no exista una razón para que la gente se aleje de la empresa. Aunque una representante consiga otro trabajo, ¿Por qué habría de dejar Avon?”.

Jung no pensaría en dejarla. Es la primera mujer en dirigir esta empresa fundada en 1886 por David McConell, que quería hacer dinero con la venta de libros de puerta en puerta y que obsequiaba perfumes a sus clientes. Los perfumes tuvieron más éxito que los libros y el resto de la historia es más o menos conocida, desde que reclutó a su esposa como vendedora, quien formó un ejército de representantes y que ahora le dan a Avon ingresos anuales de 10,000 millones de dólares. (Bárbara Anderson y Roberto Morán, 2009)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Bárbara Anderson y Roberto Morán (2009). La presidenta del empleo...en Avon. Recuperado 20 de octubre de 2012, de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>

## RESUMEN DEL ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tal como se pudo observar Andrea Jung estableció las estrategias más acertadas con el apoyo de Susan Kropf (jefa de operaciones) durante los primeros años de gestión como Directora General de Avon, esto se vio reflejado en los extraordinarios resultados financieros, además de que la empresa demostró un crecimiento significativo en cuestión operativa, si revisamos los resultados financieros nos podemos dar cuenta que Andrea Jung pudo solventar los problemas financieros por los que atravesaba la compañía, ya que de 1998 a 2003 logró estabilidad y crecimiento, de 2000 a 2011 las ventas aumentaron en más del 100% y las utilidades continuaron creciendo.

Antes de que Andrea Jung fungiera como Directora General, Jung se encontró con diversos problemas que ocasionaron el estancamiento de la compañía y los malos resultados, entre ellos destacan:

- Una imagen muy anticuada de Avon. La imagen que presentaba Avon era de productos antiguos y con diseños poco negociables.
- Productos con defectos y mala calidad. La calidad de los productos de Avon dejaba mucho que desear, ya que generalmente eran de materia prima con poca calidad y con defectos de fabricación.
- Catálogos obsoletos y poco atractivos. Los catálogos no eran llamativos a la vista y generalmente no cambiaban las imágenes gráficas.
- Elaboración de pedidos ineficientes. Se utilizaba el método de llenado de hojas de papel en la que generalmente siempre había errores.
- Incapacidad para la elaboración de pedidos en tiempos óptimos. Generalmente no se atendían los pedidos de una forma óptima y los atrasos eran constantes.
- Malos manejos en el interior de la compañía. No existía un control exacto en todas las operaciones de la compañía y a todos los niveles por lo que hacían uso de los recursos de la empresa con gran facilidad.

Para hacer frente a la problemática por la que atravesaba Avon, Andrea Jung desarrolló diversas estrategias importantes que hicieron necesario un cambio drástico en la operación de Avon, entre la toma de decisiones más importantes destacan:

- Una de las primera acciones que llevó a cabo Andrea Jung fue escuchar al cliente, como bien lo menciona Philip Kotler en la conferencia sobre los “10 Principios del

Nuevo Marketing”, el primer principio es “Reconocer que el poder ahora lo tiene el Consumidor”, por ello hacía falta que el director se diera cuenta de la importancia de escuchar al cliente y de llevar a cabo cada uno de los planes tomando en consideración las necesidades de los clientes.

- Las acciones efectuadas por el Centro de Desarrollo Global de Avon en el aspecto competitivo de desarrollo y ejecución de maniobras.
- Desarrollo de nuevos productos que refrescaron la imagen de Avon y a su vez las campañas de publicidad emprendidas empezaron a captar la atención del público, de hecho se utilizó la imagen de personalidades famosas a nivel mundial.
- El desarrollo y mejoramiento de la página Web de la compañía, entre las ventajas que se presentaron se encuentra la información de los productos y sobre todo el apoyo a la fuerza de ventas que les facilitó en gran medida la eficiencia en la elaboración de pedidos.
- Además de la página Web también se fomentó la utilización de otros medios como el call center para agilizar la elaboración pedidos.
- La creación de los Centros de Belleza Avon logró que las personas tuvieran un mayor acceso al producto sin necesidad de contactar a una representante Avon.
- En cuanto al reclutamiento del personal se logró desarrollar el programa de Oportunidades de Liderazgo Avon con las cuales se incentiva a las representantes a alcanzar ciertas metas.

Sin embargo, los resultados que se han obtenido en los últimos años no han rendido los frutos esperados por los directivos de la compañía, al contrario de lo que se pensaba se empezaron a presentar nuevamente problemas y malos resultados financieros, son varios los problemas que se han presentado en la empresa, entre los más importantes destacan los siguientes:

- El estancamiento de la empresa en los últimos años. El crecimiento de Avon se ha limitado en los últimos años, con ventas por debajo de lo esperado y pocas utilidades en comparación con los primeros años de gestión de Andrea Jung.
- La imagen de Avon nuevamente se ha estancado. A pesar de que Andrea Jung dio un giro a la imagen de Avon y logró reposicionar la marca durante algunos años, en los cuales la imagen de Avon, sus productos y catálogos se modernizaron, también se regresó a la etapa del estancamiento, con productos poco innovadores y considerados por algunos consumidores como anticuados.

- La misma línea de productos. Los productos que ofrece Avon en su mayoría son los mismos que ha ofrecido por años, son pocas las innovaciones que ha hecho y aún faltan productos por desarrollar destinados a otro tipo de consumidores o en su caso con otro tipo de características, que lo hagan atractivo para los clientes actuales y las futuras generaciones, además de considerar elementos importantes como el cuidado “medio ambiente” y fragancias nuevas.
- No se toma en cuenta la opinión del cliente, el cual tiene ciertas necesidades insatisfechas, por lo que en muchas de las ocasiones no se logra su satisfacción o no se cumple con las expectativas existentes.
- La calidad de los productos se ha reducido por lo que no cumple con las expectativas de los consumidores.
- No se lleva a cabo un “Benchmarking”, la competencia ha ganado una gran parte del mercado debido a que han sacado al mercado productos novedosos y de mayor calidad, por lo que son más atractivos para los consumidores.

## **ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

Empresa reconocida a nivel internacional.  
Empresa con más de 125 años de vida.  
Cuenta con una infraestructura impresionante.  
La calidad de sus productos es de primer nivel.  
El costo de sus productos es accesible en todos los niveles.  
Posee una fuerza de ventas muy fuerte.  
Capital Humano de primera calidad.  
Empresa generadora de beneficios tangibles.  
Tiene un poder de influencia significativo.

### **OPORTUNIDADES**

Crecimiento en los mercados a nivel mundial.  
Crecimiento de un nuevo nicho para el mercado masculino.  
El desarrollo del Internet y las nuevas tecnologías.  
Globalización de la economía.  
Mercados emergentes.  
Apoyo de los crecientes medios de comunicación.  
Cambios en los mercados.  
Aparición de nuevos canales de distribución.

### **DEBILIDADES**

Falta de visión para mejorar los productos.  
Una imagen anticuada y falta de vida.  
Falta de eficiencia en la distribución de los productos.  
Los bajos incentivos a la fuerza de venta.  
Imagen un tanto deteriorada.  
Productos de baja calidad comparada con la competencia.

### **AMENAZAS**

Nuevos productos y nuevas marcas con imagen más sofisticada.  
Competencia con altos niveles de crecimiento y desarrollo.  
Escepticismo y desconfianza de los consumidores.  
Prohibición de métodos de promoción.  
Negativa en los mercados por el tipo de producto.  
Poder adquisitivo y economía.

## MARCO TEÓRICO

### DEFINICIÓN DE LA CALIDAD.

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni asesores ni profesionales de los negocios concuerdan en una definición universal. En un estudio, en que se pidió a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos definir la calidad, se obtuvieron varias docenas de numerosas respuestas, éntrelas que se incluyen las siguientes:

1. Perfección.
2. Consistencia.
3. Eliminación de desperdicios.
4. Velocidad de entrega.
5. Observancia de las políticas y procedimientos.
6. Proveer un producto bueno y útil.
7. Hacerlo bien la primera vez.
8. Complacer o satisfacer a los clientes.
9. Servicio y satisfacción total para el cliente.

Por tanto es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios.

Perspectiva con base en el juicio.

Una noción común sobre la calidad, que los consumidores utilizan con frecuencia, es que es sinónimo de superioridad o excelencia. En 1931, Walter Shewhart definió primero la calidad como la bondad de un producto. Este punto de vista se conoce como la definición trascendente (trascender: “elevarse o extenderse más allá de los límites ordinarios”). En este sentido, la calidad “se puede reconocer en forma absoluta y universal, una marca de normas inflexibles y altos logros”. Como tal, no se puede definir con precisión, usted la reconoce cuando la ve. Es común relacionarla de manera vaga con una comparación de rasgos y características de los productos y promulgada mediante esfuerzos de mercadotécnica dirigidos a desarrollar la calidad como una imagen variable en la mente de los consumidores. Ejemplos comunes de los productos a los que atribuye esta imagen son los hoteles Ritz-Carlton y los automóviles Lexus.

Sin embargo, la excelencia es abstracta y subjetiva y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre los individuos. De ahí que la definición trascendente

sea de poco valor práctico para los gerentes. No prevé un medio mediante el que la calidad se pueda medir o evaluar como base para la toma de decisiones.

Perspectiva con base en el producto.

Otra definición de la calidad es que una variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto, como el número de puntadas por pulgada en una camisa o el número de cilindros en un motor. Esta evaluación implica que niveles o cantidades superiores de características de producto sean equivalentes a una calidad superior. Como resultado, se supone de forma equivocada que la calidad se relaciona con el precio: cuanto más alto sea el precio, más alta será la calidad. Considere el caso de un hombre de Florida que compró un Lamborghini de 262 000 dólares sólo para hallar un toldo con goteras, una batería que sin previo aviso dejó de funcionar, un quemacocos que se desprendió cuando el auto golpeó un tope y puertas que se atascaban. Sin embargo, un producto (un término empleado en este libro para referirse a un bien manufacturado o servicio) no necesita ser caro para que los consumidores lo consideren de alta calidad. Asimismo, tal como sucede con la idea de la excelencia, la evaluación de los atributos del producto puede variar de manera considerable entre las personas.

Perspectiva con base en el usuario.

Una tercera definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Las personas tienen distintos deseos y necesidades y, por tanto, diferentes normas de calidad, lo que nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto. Por ejemplo, tanto Cadillac sedán como un jeep Cherokee se adaptan a un uso, pero cubren distintas de diferentes grupos de clientes. Si se desea un vehículo para viajar por carretera con accesorios de lujo, un Cadillac cubrirá mejor estas necesidades. Si se quiere un vehículo para acampar, salir de pesca o ir a esquiar, se podría considerar que un jeep tiene mejor calidad.

La experiencia de Nissan Motor Company Limited en el mercado de Estados Unidos ofrece un ejemplo de la aplicación del concepto de adaptación al uso. Nissan que producía una línea de vehículos llamados Datsun (que se derivan de las raíces históricas de la compañía), incursionó en el mercado estadounidense en 1960. Como no quería usar el nombre de camiones que vendiera en Estados Unidos. Aunque el automóvil era económico, los conductores estadounidenses consideraron que era lento, difícil de manejar, de baja potencia y no muy cómodo. En esencia, carecía de la mayor parte de las cualidades que los conductores estadounidenses esperaban. El representante de la empresa en Estados Unidos, el señor Katayama, no dejaba de hacer preguntas y enviar las respuestas a Tokio. Durante un tiempo, su empresa se negó a creer que las preferencias de los estadounidenses fueran diferentes de las suyas. Después de muchos años de acoso, el señor Katayama obtuvo finalmente un producto del gusto de los estadounidenses, el

auto deportivo 240Z de 1970. Con el tiempo, el nombre Nissan reemplazó al de Datsun. Los aficionados a los autos saben ya que Nissan relanzó una versión moderna de este vehículo clásico en 2002.

Un segundo ejemplo proviene de una compañía estadounidense de aparatos electrodomésticos cuyas estufas y refrigeradores admiraron a los compradores japoneses. Por desgracia, los aposentos más pequeños de los hogares típicos japoneses carecían de espacio suficiente para acomodar los modelos estadounidenses. Algunos ni siquiera pasaban por las angostas puertas de las cocinas. Aunque las características de desempeño de los productos eran elevadas, éstos simplemente no se podían utilizar en Japón.

Perspectiva con base en el valor.

Un cuarto enfoque para definir la calidad se basa en el valor; es decir, la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un menor precio, o bien, aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable. Así, uno podría comprar un producto genérico y no uno de marca, si se desempeña tan bien como el de marca a un menor precio. Un ejemplo de esta perspectiva en la práctica es evidente en una comparación de los mercados automotrices estadounidense y japonés. Un ejecutivo de mercadotecnia de Chrysler señaló: “Una de las razones principales de que las principales marcas japonesas (Toyota y Honda) no ofrezcan los enormes incentivos de los Tres Grandes (General Motors, Ford y Chrysler) es que ellos tienen una mejor reputación por la durabilidad de largo plazo.” En esencia, los incentivos y descuentos son pagos a los clientes para compensar la menor calidad.

La competencia con base en el valor se convirtió en una estrategia de negocios clave a principios de la década de 1990. Por ejemplo, Procter & Gamble instituyó un concepto que denomina precios de valor, mediante el cual ofrece productos a precios bajos “todos los días” en un intento para contrarrestar la práctica común entre los consumidores de comprar cualquier marca que esté en oferta. De esta manera, P&G esperaba lograr una lealtad del cliente hacia la marca y ventas más consistentes, que darían ventajas significativas a su sistema, que darían ventajas significativas a sus sistema de manufactura. La competencia exige que las empresas busquen satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos. El enfoque del valor para la calidad incorpora el objetivo de una empresa de equilibrar las características del producto (el lado de la calidad para el cliente) con eficiencias internas (el lado de las operaciones).

Perspectiva con base en la manufactura.

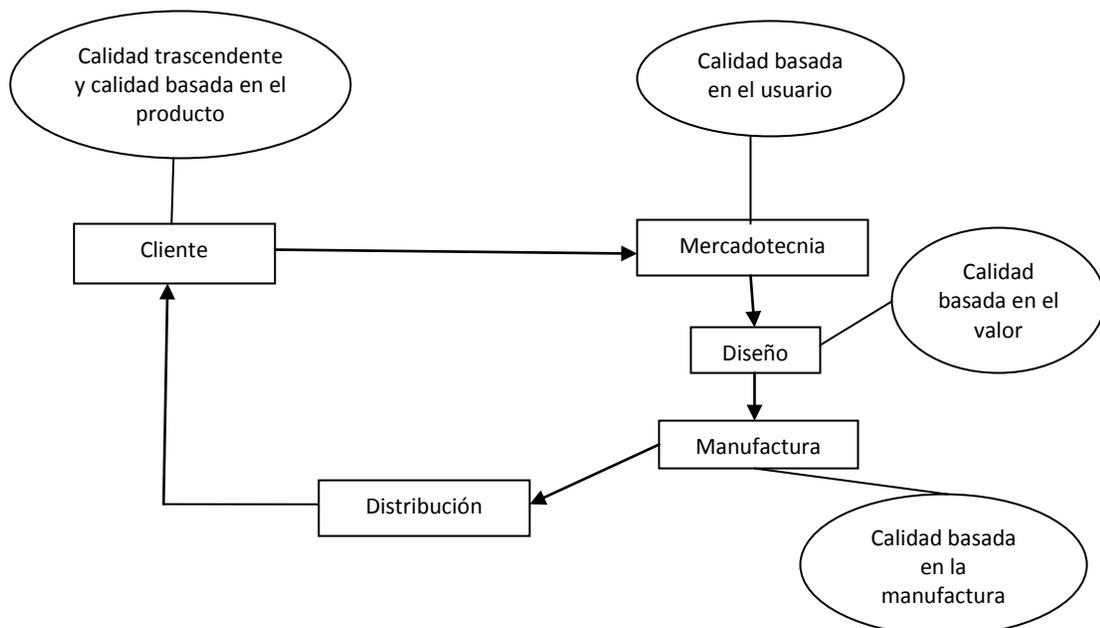
Un quinto enfoque de la calidad se basa en la manufactura y define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones. Las especificaciones son objetivos y tolerancias que determinan los diseñadores de productos y servicios. Los objetivos son los valores ideales por los que se

esforzará la producción; las tolerancias se especifican porque los diseñadores reconocen que es imposible alcanzar los objetivos en todo momento de la manufactura. Por ejemplo, la dimensión de una parte se puede especificar como “0.236 +- 0.003 cm”. Estas medidas significarían que el objetivo, o valor ideal, es 0.236 centímetros y que la variación permitida es 0.003 centímetros desde el objetivo (una tolerancia de 0.006 cm). Por tanto, cualquier dimensión en el intervalo de 0.233 a 0.239 centímetros se considera aceptable y se dice que cumple con las especificaciones. De manera similar, en los servicios, la “llegada a tiempo” de un avión se puede especificar como dentro de 15 minutos de la hora programada de llegada. El objetivo es la hora programada y la tolerancia se especifica como 15 minutos.

Por ejemplo, para Coca Cola Company la calidad es “fabricar un producto en el que las personas puedan confiar cada vez que lo obtienen”, según Donald R. Keough, antiguo presidente y director de operaciones. A través de rigurosas normas de calidad y empaque, la empresa busca asegurar que sus productos tengan el mismo sabor en cualquier parte del mundo donde un consumidor los compre. Incluso las organizaciones de servicio buscan una consistencia en el desempeño; The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., busca asegurarse de que sus clientes tendrán la misma experiencia de calidad en cualquiera de sus instalaciones alrededor del mundo. La conformidad con las especificaciones es una definición clave de la calidad, porque ofrece un medio para medirla. Sin embargo, las especificaciones no tienen sentido si no reflejan los atributos que el consumidor estima importantes.

#### Integración de perspectivas sobre la calidad.

Aunque la calidad del producto debe ser importante para todos los individuos en la cadena de valor; es decir, si uno es el diseñador, fabricante o proveedor de servicios, distribuidor o cliente. Para entender este concepto con más claridad desde una perspectiva de manufactura.



El cliente es la fuerza impulsora para la producción de bienes y servicios y, por lo general, los clientes ven la calidad desde la perspectiva trascendente o con base en el producto. Los bienes y servicios producidos deben satisfacer las necesidades del cliente; de hecho, la existencia de las organizaciones de negocios depende de la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es el papel de la función de mercadotecnia determinar estas necesidades de sus clientes. Es el papel de la función de mercadotecnia determinar estas necesidades. Un producto que satisface las necesidades del cliente se puede describir como un producto de calidad. De ahí que la definición de la calidad basada en el usuario sea de gran importancia para la gente que trabaja en mercadotecnia.

El fabricante debe traducir los requisitos del cliente en especificaciones detalladas del producto y el proceso. Hacer esta traducción es el papel de la investigación y el desarrollo, el diseño de producto y la ingeniería. Las especificaciones de producto podrían atender atributos como tamaño, forma, acabado, sabor, dimensiones, tolerancias, materiales, características operativas y aspectos de seguridad. Las especificaciones del producto indican los tipos de equipo, herramientas e instalaciones que se utilizarán en la producción. Los diseñadores de producto deben equilibrar el desempeño y el costo para cumplir con los objetivos de mercadotecnia; por tanto, la definición de la calidad basada en el valor es la más útil en esta etapa.

Durante las operaciones de manufactura puede ocurrir mucha variación. Los parámetros de las máquinas se desajustan; los operadores y armadores cometen errores; o los materiales pueden estar defectuosos. Incluso en el proceso más controlado, las variaciones específicas en el resultado son inevitables e impredecibles. La función de manufactura debe garantizar que se cumplan las especificaciones de diseño durante la producción y que el desempeño del producto final es el esperado. Por tanto, para el personal de producción, la calidad se describe mediante la definición basada en la manufactura. La conformidad con las especificaciones del producto es su objetivo.

El ciclo de producción-distribución se completa cuando el producto ha sido llevado de la planta de manufactura, quizá a través de tiendas al mayoreo o al detalle, al cliente. Sin embargo, la distribución no es el fin de la relación del cliente con el fabricante. Es probable que el cliente requiera servicios diversos, como instalación, información para el usuario y capacitación especial. Estos servicios forman parte del producto y no se pueden ignorar en la administración de la calidad.

La atención en los hospitales ofrece una buena ilustración de cómo los distintos puntos de vista hacia la calidad afectan un solo producto dentro del contexto de servicio. La definición trascendente de la calidad se aplica a la necesidad del hospital de promover y mantener una imagen de excelencia al asegurar la competencia de su personal médico, la disponibilidad de tratamientos para trastornos raros o complicados o la existencia de tecnología médica avanzada. Los pacientes y otras organizaciones emiten juicios subjetivos acerca de esta clase de calidad. Aquellos que verifican la eficiencia del hospital y supervisan la consistencia de los tratamientos y el consumo de recursos definen la

calidad de acuerdo con las dimensiones basadas en el producto. Esta perspectiva de la calidad predomina entre el gobierno y las agencias que acreditan la atención de la salud.

Las percepciones de los pacientes acerca de la calidad de la atención de la salud se enfocan en criterios basados en el producto y el usuario y sus expectativas son elevadas debido a las mejoras ampliamente publicitadas en la atención médica, avances en los tratamientos con fármacos y las intervenciones quirúrgicas innovadoras. Estas expectativas incrementan la presión sobre los hospitales para que provean diversos servicios con el fin de satisfacerlas. Conforme aumenta la demanda de servicios sin fallas, el personal médico y los servicios de apoyo deben volver su atención a la definición de la calidad basada en la manufactura. Este punto de vista de las agencias de acreditación y la profesión médica exige sujetarse a diversas prácticas y determinan los requisitos de autorización para la práctica.

Calidad impulsada por el cliente.

En 1978, el American National Standards Institute (ANSI) y la American Society for Quality (ASQ) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología relacionada con la calidad. Estos grupos definieron la calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”. Esta definición depende en gran medida de los enfoques basados en el producto y el usuario y es impulsada por la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por tanto, influir en la satisfacción y la preferencia. A finales de la década de 1980, muchas empresas empezaron a utilizar una definición más sencilla, pero poderosa, de la calidad impulsada por el cliente, que en la actualidad sigue siendo popular:

La calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente.

Para entender esta definición, uno debe comprender los significados de “cliente”. La mayoría de las personas consideran al cliente como el comprador final de un producto o servicio; por ejemplo, la persona que compra un automóvil para uso personal o el huésped que se registra en un hotel es considerado un comprador final. A estos clientes se les conoce con mayor precisión como consumidores. Es evidente que cubrir las expectativas de los consumidores es el objetivo final de cualquier empresa. Sin embargo, antes de que un producto llegue a los consumidores, podría pasar por una cadena de diversas empresas o departamentos, cada uno de los cuales agrega cierto valor al producto. Por ejemplo, una planta de motores para automóviles podría comprar acero de una compañía acerera es un proveedor de la planta de motores; esta última es un proveedor de la planta de ensamble. Por tanto, la planta de motores es cliente de la compañía acerera y la planta de ensamble es cliente de la de motores. Estos clientes se conocen como clientes externos.

Todo empleado de una compañía tiene también clientes internos que reciben bienes y servicios de proveedores dentro de la empresa. Por ejemplo, un departamento de ensamble es cliente interno del departamento de maquinado y los gerentes son clientes internos del grupo de secretarías. La mayor parte de los negocios constan de muchas “cadenas de clientes” de este tipo. Por tanto, el trabajo de un empleado no es simplemente complacer a su supervisor; es satisfacer las necesidades de clientes específicos internos y externos. El hecho de no satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos puede dar como resultado una mala calidad de producto. Por ejemplo, un mal diseño para un sistema de reservaciones y, por consiguiente, afecta la satisfacción del cliente. Este enfoque es una desviación radical de las formas tradicionales de pensar en una organización orientada hacia las funciones. Permite que los trabajadores entiendan su lugar en el sistema más grande y su contribución al producto final. (¿Quiénes son los clientes de una universidad, sus profesores y alumnos?)

La calidad impulsada por el cliente es fundamental para las organizaciones de alto desempeño. Por ejemplo, Hilton Hotels Corp., puso en práctica su programa Ultimate Service en 2004, que capacita a los empleados para anticipar las necesidades de los huéspedes; personalizar el servicio; y si es necesario, tratar las quejas de manera rápida y transparente en un esfuerzo por asegurar niveles altos de satisfacción del cliente. Hilton usa también inspecciones rigurosas y encuestas de seguimiento de lealtad por satisfacción. (Evans, Lindsay, 2009)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> James R. Evans y William M. Lindsay (2009), 7a. Edición Administración y Control de la Calidad.

## **PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

En el presente caso se observa que durante la gestión de Andrea Jung hubo un crecimiento de la empresa durante los primeros años que desempeñó la Dirección General, entre los logros más importantes destaca la reactivación de la compañía y el crecimiento de la empresa, sin embargo, los resultados de la empresa han ido cayendo en los últimos años, las ventas y las utilidades se redujeron del año 2011 al año 2012, tal y como lo muestran los estados financieros, por lo que es necesario llevar a cabo nuevas estrategias o procedimientos para mejorar la situación actual de Avon.

Si bien es cierto que se pueden llevar a cabo una gran cantidad de actividades o desarrollo de estrategias, considero que las más importantes para lograr mejores resultados son las siguientes:

### **a) DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.**

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y las estrategias definidos por la planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

Avon se ha preocupado por contar con el conjunto de vendedoras que tenga la capacidad de llevar a cabo la venta efectiva y para ello ha implementado sistemas de capacitación alrededor del mundo, sin embargo, los adelantos tecnológicos hacen preponderante la necesidad de llevar a cabo la capacitación en ramas como lo es la informática.

Avon llega a cada una de las representantes para que se sientan unidas a la compañía, se sienten AVON, y eso se hace aprendido del tiempo y la experiencia con 125 años de presencia, por eso el modelo de AVON permanece como uno de los modelos de ventas más personalizados que existen hoy en día.

La capacitación es una obligación para la fuerza de ventas de Avon, la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, logrando que los procesos y procedimientos se realicen de una forma muy rápida, por lo que Internet se ha convertido en una forma de vida para el logro de los objetivos personales y sociales, por lo que es necesario implementar un programa de capacitación que permita a las vendedoras tener la capacidad de efectuar pedidos desde la comodidad de su hogar o acudiendo a algún centro que le permita llevar a cabo la toma de pedidos mediante el uso de Internet y de esa manera eficientar la entrega de los productos.

La capacitación también viene siendo una forma de fomentar el compromiso, ya que al saberse apoyados en su propio trabajo también se sienten comprometidos con la empresa para lograr mejores resultados propios y grupales, Avon tiene que hacer una inversión para que se cuente con programas en el que se involucre más a la fuerza de venta.

#### b) ESTRATEGIA DE FINANZAS Y RECORTE PRESUPUESTAL

Las ventas de Avon se han estancado en los últimos años, por un lado lo que ha afectado es la aparición de nuevas empresas mismas que han captado una parte del mercado, por otro lado también los gastos innecesarios en los que se ha incurrido, si bien es cierto que una de las características de Avon es contar con personajes famosos en sus campañas publicitarias, el costo de éstas es muy elevado, actualmente se tiene el proyecto de asociación con el cantante Bon Jovi para el lanzamiento de una nueva fragancia para dama y caballero, este caso es de llamar la atención, si analizamos con detenimiento, la imagen del cantante puede ayudar a captar la atención de cierto grupo de consumidores que tienen presente quien es el personaje famoso, posiblemente estemos hablando del grupo de consumidores mayores de treinta años, pues actualmente el cantante rockero no se encuentra activo en los escenarios.

La propuesta sería que se llevara a cabo una asociación con personajes famosos de la actualidad para que puedan captar la atención de todo el mercado posible, de esa manera se podría lograr captar consumidores para la empresa y como consecuencia obtener mayores recursos a la empresa.

Por otro lado también es importante tener un control mayor con los gastos que se llevan a cabo en todos los procesos, buscar la manera de no tener derramas económicas sin descuidar la calidad del producto, pero logrando que los gastos no represente cantidades mayores a las que generalmente se tienen y que reducen la capacidad de utilidad para la empresa.

El eje primordial en AVON es la venta directa, que a través de sus representantes permite cubrir mejor las necesidades de los clientes. A pesar de los esfuerzos realizados para participar en el mercado con ventas detallistas y a través de medios electrónicos, sin duda alguna, la venta directa a través de sus representantes continúa siendo el modelo que mejores resultados ha tenido en la vida de la empresa.

Por esta razón, es una prioridad reconfigurar la cadena de valor de Avon, ya que esta lleva al crecimiento y será el soporte de la expansión del margen de la compañía.

### c) DESARROLLO DE UN SISTEMA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL E INNOVACIÓN DEL PRODUCTO.

Las estrategias de Jung estuvieron encaminada a renovar la imagen de Avon para lograr una empresa con un imagen totalmente innovadora, con nuevos productos y con una imagen más fresca y ejecutiva, eso sucedió hace algunos años cuando Jung tomo las riendas de la organización, sin embargo, en la actualidad habiendo transcurrido poco más de diez años de que Andrea Jung tomó el cargo como Presidenta, la imagen se ha mantenido durante los últimos años en la misma tendencia, lo cual ha provocado que la imagen se encuentre estancada y volviendo a padecer los problemas que presentaba antes de que Andrea Jung tomara el cargo como Directora General.

Por otro lado también la imagen de una empresa tiene que ver con otros aspectos que en la actualidad son muy importantes para los seres humanos, como es el caso del medio ambiente y la naturaleza, otras empresas que son competencia de Avon han introducido nuevos productos los cuales contienen éste tipo de características, estamos hablando de empresas como Natura o Mary Kay, las cuales hacen énfasis en la protección del medio ambiente y el uso de productos 100% naturales.

La venta de utilizar este tipo de estrategias involucra el desarrollo de nuevos productos con una imagen más fresca y al mismo tiempo sofisticada, ya que en la actualidad el cuidado del medio ambiente hace ver más sofisticadas a las personas y también se vuelve una obligación que se fomenten la protección del medio ambiente y la naturaleza.

En la actualidad los seres humanos pensamos un poco más en lo que usamos, nos preocupamos porque el producto ofrezca protección a los agentes que dañan el medio ambiente y el cambio climático, por ello la importancia de contar con productos que fomenten la protección del medio ambiente y también la protección de la piel.

Por último tomar en consideración el rediseño de catálogos y campañas publicitarias, de hecho un objetivo intrínseco que se tiene es lograr conservar la lealtad de los clientes, que en los últimos años se ha visto afectada debido a que otras marcas han hecho su presentación con productos novedosos.

#### LÍNEA DE PRODUCTOS.

Otra recomendación en cuanto a productos se refiere es el desarrollo de una nueva línea que se enfoque a un grupo de mujeres más jóvenes, ya que los productos están dirigidos para mujeres de 25 a 60 años que generalmente tienen puestos ejecutivos o son amas de casa, sin embargo el nicho de mujeres jóvenes menores de 20 años no está considerado por Avon, esto tendría la ventaja de refrescar su imagen y motivar al diseño y lanzamiento de nuevos productos.

Los productos de Avon si bien son económicos y están dirigidos a ciertos nichos de mercado, sería conveniente lanzar nuevas promociones superiores a las de la competencia, con algunos descuentos, principalmente los productos que en ocasiones no les son costeables a los consumidores.

El nicho que maneja Avon es un nicho de clase media-baja, la recomendación es conservar ese nicho pero incluyendo también al grupo de mujeres menores de 20 años, que aunque no es un nicho que tenga una alta capacidad de compra, por lo menos cuenta con el respaldo de sus padres para llevar a cabo la adquisición de productos.

Para ello es necesario llevar a cabo la innovación en la línea de productos, nuevos empaques, nuevos canales de distribución, nuevos modelos de venta, nuevo enfoque de creación de imagen.

#### CALIDAD.

La calidad es un término fundamental en la vida de todas y cada una de las empresas, tal como se mencionó en el marco teórico la calidad es una condición que va implícita en la característica del producto, ya que para que un producto tenga éxito, es necesario que se cumplan con los requisitos que el consumidor está necesitando, de esa forma se obtiene la respuesta del consumidor cuando este se siente satisfecho.

Para ello es necesario rediseñar un producto que cumpla con las expectativas del cliente, si es preciso es necesario redefinir el nicho de mercado al que va dirigido el producto y en base a ello determinar cuáles son las características que debe cumplir el producto.

Una vez que se han determinado las características principales del producto, el área de ingeniería debe desarrollar un producto con materias de primer nivel en cuanto a calidad se refiere, ya que el producto debe ser efectivo para obtener la satisfacción de los consumidores.

Si el producto cumple con las expectativas del cliente se tiene la posibilidad de que el producto sea adoptado por los consumidores y de esa forma poder lograr en cierto tiempo un posicionamiento del producto.

## FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

En el marco de la constitución de Avon, pudimos observar que su Visión y Misión tienen como premisa ser “La Compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autoestima de la mujer en todo el mundo”, así como ser “Líder Global en Belleza” o “La Compañía más admirada”, sin embargo los resultados obtenidos en los últimos años dejan mucho que desear, desafortunadamente para Avon, las ventas no han logrado un repunte como se había venido presentado en los primeros años de gestión de Andrea Jung, todo lo contrario en diciembre de 2012 se reportaron ventas totales anuales por \$10,546.1 (millones) en comparación con las ventas reportadas en diciembre de 2011 por \$11,112.0 (millones)<sup>7</sup> según lo indica el Estado de Resultados Consolidado (Anexo 1), lo que significa que no se están obteniendo los resultados esperados porque algo está fallando.

Después de hacer un minucioso análisis de las causas y las posibles soluciones plausibles, llegué a la conclusión de que la imagen de Avon y la calidad de sus productos se encuentran muy deterioradas.

En primer término los productos no tienen la misma calidad que representaban hace algunos años a la marca, se han quedado estancados en productos básicos que no representan ninguna novedad para los consumidores potenciales, por otro lado las nuevas marcas que han entrado al mercado como Natura (por citar un ejemplo) han ingresado al mercado con productos novedosos, llamativos, originales y que son fabricados con una excelente calidad.

Por ello es necesario implementar un sistema de calidad total en el desarrollo del producto y al mismo tiempo innovación de la imagen.

La primera parte a desarrollar es un sistema de calidad total en el que se abarque a todas las áreas que se involucren en el desarrollo y producción del producto.

La segunda parte de la de ingeniería y desarrollo del producto, en el que se busca obtener un producto con una imagen más fresca, llamativa, interesante y que sea muy atractivo para el nicho al que va dirigido, en el que se desarrolle el producto, así como su presentación (envase, empaque, embalaje).

Este sistema permitirá a Avon tener una imagen más fresca, que presente productos nuevos y llamativos, con mayor calidad.

---

<sup>7</sup> ... (Inédito, 2013). 2012 Annual Reports. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de <http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsannual> 01 de mayo de 2013.

La calidad es una serie de características o especificaciones que el producto debe cumplir para poder satisfacer los objetivos o expectativas del cliente, si el cliente no se encuentra satisfecho con el producto, difícilmente podrá adquirirlo nuevamente y mucho menos le puede ser fiel a la marca.

Diversos son los requisitos o cualidades que debe tener un producto, específicamente en el caso de Avon podríamos citar la consistencia, un producto bueno y útil, complacer o satisfacer a los clientes y servicio y satisfacción total del cliente.

La calidad del producto es esencial y con este sistema se pretende lograr que los miembros de la organización estén convencidos de que la calidad ofrecida por Avon debe ser superior a la ofrecida por la competencia y lo que los productos logren una total satisfacción a sus consumidores.

La competencia en el ramo de los cosméticos cada vez es más fuerte, en el mundo hay una gran cantidad de mujeres y hombres que se preocupan por su presentación personal, la mayoría de ellos no cuenta con un poder adquisitivo alto que les permita acudir a una tienda departamental para adquirir productos a un precio más alto, por esto mismo la importancia de los productos que se venden a través de catálogo, en pocas palabras existe un nicho de mercado muy amplio, en el que millones de personas principalmente mujeres tienen un objetivo y se apoyan en productos como los de Avon para alcanzar esos objetivos, por lo tanto la importancia de ofrecer productos de primera calidad.

La calidad también ofrece amplios horizontes a una organización, si los productos ofrecidos son de primera calidad y a un buen precio, se tiene la oportunidad de aumentar las ventas, lograr posicionamiento de marca y a su vez fidelidad por parte de los clientes, lo que hace que la empresa se vuelva estable y al mismo tiempo redituable.

Hoy en día los cambios tecnológicos hacen necesaria la actualización inmediata, sin embargo tratándose del tipo de productos como son los cosméticos y productos de higiene personal, se requiere cumplir con los requisitos esenciales de calidad y efectividad para que el cliente se sienta satisfecho.

Todos los motivos mencionados anteriormente son suficientes para lograr que se lleve a cabo un sistema de calidad total, capaz de lograr una infraestructura poderosa y necesaria dentro de la empresa, que permita una producción óptima, principalmente de un producto de primera calidad, capaz de satisfacer cualquier tipo de expectativas, incluyendo la de los consumidores más exigentes.

## MARCO DE APLICACIÓN

### DESARROLLO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

El objetivo del modelo para el mejoramiento de la calidad es desarrollar un modelo acorde a las necesidades de la empresa que pueda aplicarse, a fin de lograr beneficios reales para la empresa.

Entre los beneficios que se busca obtener se encuentra lograr la rentabilidad y competitividad para la empresa, considerando que se pueda desarrollar dentro de la misma una actitud encaminada a la mejora continua.

Para ello es necesario llevar a cabo el modelo en varias etapas, como se indica en el siguiente esquema:

ETAPAS
1. Crear compromiso de la dirección.
2. Difusión y concientización.
3. Aplicación del sistema de calidad en las áreas que integran la empresa: a) Mercadotecnia b) Diseño c) Manufactura d) Distribución
4. Medición de resultados.
5. Retroalimentación.

#### *ETAPA 1. CREAR COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.*

En esta etapa se planteará ante la dirección los principales conceptos de calidad así como su importancia para lograr los objetivos, misión y visión de Avon.

El objetivo principal es la sensibilización y concientización de la Dirección General y los principales actores que tienen en sus manos la toma de decisiones de la empresa.

La importancia de esta etapa no sólo radica en tomar la decisión de poner en marcha un modelo, si no de dar a conocer la importancia y beneficios que puede aportar la calidad en la vida de Avon.

La forma en la que se puede llevar a cabo esta etapa es mediante:

- Exposición oral apoyada con material didáctico en la que se exponga la importancia de la calidad y principalmente los beneficios que se pueden obtener.

Una vez que se logre tener el compromiso de la dirección se puede continuar con la siguiente etapa.

### *ETAPA 2. DIFUSIÓN Y CONCIENTIZACIÓN.*

El objetivo de esta etapa radica en dar a conocer a todas las áreas que conforman la empresa la importancia de la aplicación de la calidad y al mismo tiempo motivar hacia la acción.

Es necesario que contar con la participación de un instructor por cada área que tenga la responsabilidad de transmitir los conocimientos a cada una de las personas que integran las áreas de Avon.

En esta etapa se estarían abarcando dos principales actividades:

- Dar a conocer la importancia que tiene la calidad como principal elemento en el desarrollo de una empresa.
- Motivar hacia la acción para lograr los objetivos y cumplir con las metas establecidas.

En esta etapa es muy importante llevar a cabo un sistema de capacitación dirigido a todo el personal que colabora en la empresa, desde los directivos hasta las personas que integran la fuerza de ventas.

Una vez que se lleve a cabo esta etapa de difusión, concientización y motivación hacia la acción se puede continuar con la siguiente etapa.

### *ETAPA 3 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA EMPRESA.*

#### *A) MERCADOTECNIA*

En el área de mercadotecnia es donde se deben de detectar las necesidades del cliente.

A partir de este punto el área de Mercadotecnia deberá de detectar que es lo que está buscando el cliente en cada uno de los productos de Avon o por el contrario determinar mediante algún método, ¿qué es lo que no les gusta a los clientes de los productos de Avon?

Si bien en el análisis se pudo detectar que uno de los principales problemas que se presentan en la empresa es la falta de calidad e innovación en los productos, el área de mercadotecnia tiene que ser más específico.

El objetivo es lograr determinar cuáles son las necesidades de los clientes.

Existen diversas herramientas con las cuales se puede apoyar esta área, para ello se podría llevar a cabo una investigación de mercado en la cual se desarrolle una serie de actividades para conocer la información que se requiere para desarrollar nuevos productos.

## B) DISEÑO

Una vez que se conocen las necesidades de los clientes, el área de diseño será la encargada de llevar a cabo un diseño del producto que cuente con las características que se determinaron en el área de mercadotecnia.

El diseño de producto debe aplicar técnicas novedosas para sacar al mercado productos innovadores, capaces de atraer la atención de los clientes potenciales y que pueda hacer frente en primer término la capacidad de asombro de un cliente potencial y segundo la competencia en el mercado.

Los nuevos productos deberán tener diversas características como son:

- Colores llamativos.
- Olores nuevos y agradables.
- Nuevas texturas, envases y empaques.
- Formas y tamaños novedosos.
- Figuras y letras llamativas.
- Ergonomía y facilidad para su transportación.

## C) MANUFACTURA

En esta etapa se debe desarrollar el producto de acuerdo a como fue diseñado por el área precedente, cuya principal característica es la calidad.

Para ello es necesario que toda la materia prima que se utilice para la producción deba contar con una calidad superior.

El área encargada del abastecimiento tendrá que seleccionar a los mejores proveedores de materia prima y a su vez que se utilicen los procesos más exactos.

Es importante que en el área de manufactura cuente con un Sistema de Control de Calidad del producto muy preciso, mismo que detecte la mayor cantidad de fallas en la producción y que se asegure que se está fabricando con la mayor calidad, antes de que el producto pase al área de distribución.

#### D) DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto de deberá llevar a cabo bajo un estricto cuidado y aplicando la mayor calidad en el transporte para que el producto final llegue en un estado óptimo a las manos del cliente.

#### *ETAPA 4. MEDICIÓN DE RESULTADOS.*

El objetivo de esta etapa es conocer cuáles son los resultados obtenidos mediante una evaluación de los procesos que se llevaron a cabo en las etapas anteriores.

Para ello es necesario recopilar la información necesaria y evaluar los resultados obtenidos.

Esta etapa es muy importante, debido a que en esta etapa se puede determinar el avance que ha obtenido o en su caso si no se están obteniendo los resultados esperados.

Para ello se puede utilizar una serie de herramientas o técnicas como son:

- Investigación de campo.
- Observación documental.
- Observación de la planta.
- Estadística y gráficas.

Una vez que se lleva a cabo la medición de resultados, será necesario desarrollar un reporte de los resultados obtenidos.

### *ETAPA 5. RETROALIMENTACIÓN.*

El objetivo de esta etapa es alimentar y enriquecer nuevamente al sistema con base a los resultados obtenidos en la evaluación y medición de resultados.

Esta etapa es muy importante ya que si es necesario se tienen que corregir los errores que se presentaron en el sistema.

Por otro lado también es importante determinar si hay otro tipo de acciones que se pueden llevar a cabo para lograr los objetivos establecidos, principalmente tratándose de un sistema de Calidad Total.

## CONCLUSIONES.

Sin duda alguna, Avon es un caso muy especial, una empresa que durante muchos años ha logrado el liderazgo de un ramo tan competido como son los cosméticos y que ha sido ejemplo de muchas empresas a lo largo del planeta, por eso mismo cobra mayor importancia el hecho de conocer cuál ha sido su desarrollo y los resultados obtenidos en los últimos años, principalmente al momento de que Andrea Jung dejó la Dirección General.

De cierta manera pudimos observar que gracias a la visión de Andrea Jung se lograron avances significativos, pudimos observar como fue el crecimiento de la empresa gracias a muchas de las decisiones que tomó su Directora, durante los primeros años de gestión se notó la gran visión de su CEO, al lograr que se corrigieran muchos errores y se logrará un desarrollo de la empresa, algo que muchos especialistas y críticos reconocieron de Andrea Jung como CEO de la empresa.

La empresa demostró un gran desarrollo al mando de Andrea Jung en sus primeros años, algo que no se había podido logra en muchos años desde que se fundó Avon, sin embargo, la empresa volvió a estancarse en los últimos años de gestión de Andrea Jung.

He aquí donde se pudo detectar que la gestión de Andrea Jung no culminó como sobresaliente, las ventas y las utilidades de Avon bajaron, la razón por la que se obtuvieron estos resultados fueron varias, entre ellas podemos destacar: el descontrol que hubo dentro de la organización, la falta de capacitación del personal y la fuerza de ventas y sobre todo la mala calidad de los productos y su imagen que nuevamente cayó en lo anticuado.

Si bien una de las correcciones que hizo Andrea Jung al iniciar su gestión fue renovar la imagen de los Avon, con el paso de los años ésta volvió a estancarse, ofreciendo productos poco novedosos, productos comunes y lo peor del caso con una calidad muy baja.

Es por ello que la competencia fue tomando fuerza, porque a diferencia de Avon, otro tipo de marcas como Lebel, Natura, Mary Kay entre otras tomaron gran fuerza, gracias a los nuevos productos que constantemente ofrecen, los cuales tienen características muy importantes como lo son: fresca, innovación, con colores y olores llamativos, procurando el medio ambiente y con una gran calidad.

Por eso, después de llevar a cabo un análisis llegamos a la conclusión de que Avon debe implantar un sistema de Calidad Total, mismo que abarque a todas las áreas de la empresa, principalmente al área de ingeniería del producto, quienes conjuntamente con el área de mercadotecnia y diseños deben lograr obtener productos que cuenten con diversas características para que el producto sea llamativo para el cliente y una vez que el cliente lo adquiera éste se sienta satisfecho e identificado con el mismo, logrando así que

el largo plazo se posicione el producto y se logren los objetivos, misión y visión establecidos en la empresa.

La calidad es un elemento muy importante para todo tipo de producto, principalmente si se trata de productos de uso personal, en el que el consumidor por si mismo puede dar una opinión y de esa forma también tiene la capacidad de recomendar el producto.

Por ese motivo es que es muy importante que se lleve a cabo el desarrollo del Sistema de Calidad Total, este sistema permitirá corregir los errores que hay dentro de la organización y también podrá ofrecer la oportunidad de mejorar el producto, ya que de otra forma la empresa seguirá perdiendo clientes potenciales, en el mismo grado como lo ha hecho en los últimos años y que ahora ya no están interesados en conocer los productos de Avon.

El desarrollar el sistema propuesto puede dar a Avon muchas oportunidades de levantar la empresa, ya que la calidad por sí sola garantiza que un producto se consuma de manera óptima.

La oportunidad que tiene Avon de corregir los errores que presenta es muy grande, es una empresa que puede llevar a cabo un sin fin de acciones encaminadas a lograr el éxito esperado, siempre a cabo se lleven a cabo propuestas que son necesarias en este momento en la vida de Avon.

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación es que la calidad se aplique en toda la organización de Avon, desde las áreas administrativas hasta los procesos de producción, principalmente en los productos que se ofrecen a los consumidores, un producto hecho con calidad es garantía de éxito, si se producen productos de calidad la empresa tendrá la oportunidad de aumentar las ventas y como consecuencia de obtener mejores utilidades, de esa forma se puede retomar el liderazgo en el ramo de los cosméticos, ya que los productos de Avon y su método de venta ofrece grandes oportunidades para miles de mujeres en el mundo que se dedican a la venta de productos por catálogo, siendo esta una oportunidad de crecimiento para los hombres y mujeres de una comunidad.

Para el desarrollo de los productos es importante que se tome en consideración al cliente para conocer sus necesidades y desarrollar los productos de forma que puedan cubrir sus necesidades, tal y como lo menciona Philip Kotler en su conferencia sobre los diez principios del nuevo marketing, el primer principio es: "Reconocer que ahora el poder lo tiene el cliente", es decir que el cliente es quien determina que características debe tener el producto porque es el cliente quien lo va consumir, por eso mismo es que se le debe de tomar en cuenta para que con base en su opinión se puedan desarrollar productos que cumplan con sus expectativas y los satisfagan completamente.

También es importante arriesgarse en todo momento a experimentar con nuevos productos y nuevos procedimientos para la venta, estamos en una época de cambios más acelerados, de un día para otro las actualizaciones y los cambios cibernéticos se encuentran a la orden del día, Avon tiene que dejar a un lado esa imagen conservadora que durante muchos años ha mantenido o también esa imagen de productos económicos para personas de escasos recursos, las personas esperan productos novedosos de calidad superior aunque para ello tengan que pagar una cantidad de dinero más elevada, como ejemplo podemos citar algunas empresas como "Natura", dicha empresa en tan sólo unos años ha aumentado su participación de mercado con productos totalmente novedosos y de buena calidad, su precio no es económico, en comparación con Avon los precios se duplican, sin embargo esto no ha sido impedimento para que el producto sea bien aceptado, es necesario que Avon tome en consideración este tipo de empresas, aparte de la innovación también es importante llevar a cabo procesos de Benchmarking para sacar un mayor provecho a los experimentos que otras empresas están llevando a cabo y las modas que se van presentando en el mundo.

También es importante poner en práctica un control de todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, una empresa que cuenta con controles exactos puede lograr que las actividades se lleven a cabo de una forma precisa y también se pueden evitar malos manejos que afecten la vida de las empresas.

En cuanto a la publicidad y promoción es necesario que desarrollen nuevas campañas, en mi opinión personal pienso que Avon cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a

cabo cualquier tipo de acción encaminada a hacer crecer la empresa, por ello la importancia de hacer nuevas campañas, eso no debe representar un problema, sino una oportunidad de mejora para alcanzar niveles más altos de ventas, hoy en día la publicidad es importante y necesaria en cualquier tipo de producto, incluyendo los productos que se ofrecen por catálogo.

Avon es una empresa reconocida a nivel internacional, es necesario que se aproveche de ese prestigio que se tiene y que se utilicen recursos para lograr una buena imagen de la empresa, es necesario que se haga una buena inversión con el objetivo de salvar a la empresa, la inversión podría ser muy alta pero a la vez es necesaria y podría ser fructífera, ya que si se lleva a cabo de forma efectiva se podrán obtener resultados reales que a la larga beneficiarán de forma predominante a la compañía.

Como punto final podemos decir que la empresa debe de tomar decisiones urgentes y drásticas, diseñar estrategias y desarrollarlas para evitar la quiebra de la compañía y su vez logre un buen crecimiento para recuperar el liderazgo que por muchos años logró obtener.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Administración, Stoner, Freeman, Gilbert, Sexta Edición, Pearson.
2. Administración y Control de la Calidad, James R. Evans y William M. Lindsay, Séptima Edición, Cengage.
3. Fundamentos de Marketing, Philip Kotler con Gary Armstrong, Octava Edición, Pearson Educación.
4. Principios de Finanzas Corporativas. Brealy/Myers. Mc Graw Hill/Cuarta Edición.

## RECURSOS EN INTERNET

<http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsannual>

<http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsAnnualArchive>

<http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/values.html>

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>

[http://www.elfinanciero.com.mx/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=47933:&Itemid=26](http://www.elfinanciero.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=47933:&Itemid=26)

<http://mx.hola.com/biografias/andrea-jung/biografia/>

<http://de10.com.mx/historia-mitos/2013/empresas-que-desapareceran-en-2013-15724.html>

## ANEXOS.

### ANEXO 1 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO (En millones)<sup>8</sup>

	2012	2011	2010
Ventas netas	\$10,546.1	\$11,112.0	\$10,731.3
Otros ingresos	171.0	179.6	131.5
Total de ingresos	\$10,717.1	\$11,291.6	\$10,862.8
Costos, gastos y otros:			
Costo de ventas	4,169.3	4,148.6	4,041.3
Gastos de Venta, generales y de administración	5,980.0	6,025.4	5,748.4
Deterioro del fondo de comercio y los activos intangibles	253.0	263.0	
El beneficio operativo	314.8	854.6	1,073.1
Gastos financieros	104.3	92.9	87.1
Ingresos por intereses	(15.1)	(16.5)	(14.0)
Otros gastos netos	7.0	35.6	54.6
Total otros gastos	96.2	112.0	127.7
Ingreso por operaciones continuas, antes de impuestos	218.6	742.6	945.4
Impuesto a la Renta	256.8	216.2	350.2
Ingresos por operaciones continuas, antes de impuestos	(38.2)	526.4	595.2
Las operaciones discontinuas, neto de impuesto		(8.6)	14.1
Utilidad neta	(38.2)	\$517.8	\$609.3
Utilidad neta atribuible a participaciones no controladoras	(4.3)	(4.2)	(3.0)
Utilidad neta atribuible a Avon	\$(42.5)	\$513.6	\$606.3
Utilidad por acción:			
Básico de operaciones continuas	\$(0.10)	\$1.20	\$1.37
Básico de las operaciones interrumpidas		(.02)	.04
Básico atribuible a Avon	\$(0.10)	\$1.18	\$1.40
Diluida de operaciones continuas	\$(0.10)	\$1.20	\$1.36
Diluida de operaciones discontinuas		(.02)	.03
Diluida atribuible a Avon	\$(0.10)	\$1.18	\$1.39
Promedio ponderado de acciones en circulación:			
Básico	431.9	430.5	428.8
Diluido	431.9	432.1	431.4

<sup>8</sup> <http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsannual>

ANEXO 2 BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO (en millones)<sup>9</sup>

	2012	2011	2010
Activo corriente			
Dinero en efectivo	\$1,209.6	\$1,245.1	\$1,179.9
Cuentas por cobrar	751.9	761.5	826.3
Inventarios	1,135.4	1,161.3	1,152.9
Pagos anticipados y otros	832.0	930.9	1,025.2
Total activo circulante	\$3,928.9	\$4,098.8	\$4,184.3
Propiedad, planta y equipo	66.6	65.4	69.2
Edificios y mejoras	1,165.9	1,150.4	1,140.2
Equipo	1,479.3	1,493.0	1,541.5
	2,711.8	2,708.8	2,750.9
Menos depreciación acumulada	(1,161.6)	(1,137.3)	(1,123.5)
	1,550.2	1,571.5	1,627.4
Fondo de comercio	374.9	473.1	675.1
Otros activos intangibles, neto	120.3	279.9	368.3
Otros activos	1,408.2	1,311.7	1,018.6
Total del Activo	\$7,382.5	\$7,735.0	\$7,873.7
Pasivo y patrimonio neto			
Pasivo exigible			
Deuda con vencimiento dentro de un año	\$572.0	\$849.3	\$727.6
Cuentas por pagar	920.0	850.2	809.8
Compensación devengados	266.6	217.1	293.2
Otros pasivos acumulados	661.0	663.6	771.6
Las ventas y otros impuestos a los ingresos	211.4	212.4	207.6
Impuestos sobre la renta	73.6	98.4	146.5
Total de pasivos corrientes	2,704.6	2,891.0	2,956.3
Deuda a largo plazo	2,623.9	2,459.1	2,408.6
Planes de beneficios para empleados	637.6	603.0	561.3
Impuestos sobre la renta a largo plazo	52.0	67.0	128.9
Otros pasivos	131.1	129.7	146.0
Pasivo total	\$6,149.2	\$6,149.8	\$6,201.1
Contingencias			
Capital			
Acciones ordinarias escriturales de valor nominal	\$188.3	\$187.3	\$186.6

<sup>9</sup> <http://investor.avoncompany.com/phoenix.zhtml?c=90402&p=irol-reportsannual>

Primas en acciones	2,119.6	2,077.7	2,024.2
Utilidades retenidas	4,357.8	4,726.1	4,610.8
Otras pérdidas integrales acumuladas	(876.7)	(854.4)	(605.8)
Acciones propias	(4,571.9)	(4,566.3)	(4,559.3)
Acciones totales de Avon	1,217.1	1,570.4	1,656.5
Participación no controlada	16.2	14.8	16.1
Patrimonio total de los accionistas	\$1,233.3	\$1,585.2	\$1,672.6
Total pasivo y capital	\$7,382.5	\$7,735.0	\$7,873.7