

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## “VIABILIDAD FINANCIERA DE LA REESTRUCTURA DE AVON PRODUCTS, INC.”

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

### MAESTRO EN ADMINISTRACION

**P r e s e n t a**

**FRANCISCO GERARDO RIOS ARIAS**

**Director:** Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

**Lectores:** Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

**México, D.F.**

**2009.**

## INDICE

1	Introducción.....	3
2	El método del Caso y la Dirección de empresas	
	2.1. Descripción y Ventajas.....	5
	2.2. Fortalezas y Debilidades del método.....	5
	2.3. Impacto en el desarrollo de capacidades.....	6
	2.4. El hombre sagaz.....	7
	2.5. Características y responsabilidades del Director General.....	7
	2.6. Liderazgo del Director General.....	8
3	Análisis y Síntesis de los hechos más importantes	
	3.1. Antecedentes.....	9
	3.2. Industria Cosmética Global.....	11
	3.3. Charles Perrin.....	12
	3.4. Andrea Jung y su estrategia.....	13
	3.5. Competidores Principales.....	15
4	Análisis PESTAL	
	4.1. Entorno político.....	24
	4.2. Entorno económico.....	24
	4.3. Entorno social.....	25
	4.4. Entorno tecnológico.....	26
	4.5. Entorno ambiental.....	27
	4.6. Entorno legal.....	27
5	Análisis SWOT	
	5.1. Valores.....	29
	5.2. Visión.....	29
	5.3. Misión.....	29
	5.4. Fortalezas.....	30
	5.5. Debilidades.....	30
	5.6. Oportunidades.....	31
	5.7. Amenazas.....	31
	5.8. Matriz CAME / BEEM.....	32
	5.9. Segmentación del Mercado.....	34
	5.10. Mezcla de la Mercadotecnia ( 7 P's).....	36
6	Diagnóstico.....	41
7	Opciones Propuestas y análisis de la estrategia.	
	7.1. Diseño de nuevas cadenas de distribución (Comercio electrónico, nueva logística, tiendas).....	42
	7.2. Innovación y transformación de sus líneas de negocios, nuevas marcas, línea de niñas, adolescentes, hombres, representantes masculinos, nuevos países, línea nutricional-deportiva.....	42
	7.3. Incremento de la rentabilidad para reevaluar la acción, programa de reducción de costos.....	43
	7.4. Expansión a través de fusión y/o adquisición?.....	43
8	Evaluación de las opciones	
	8.1. Cuantitativa	
	8.1.1 Estado de Resultados.....	45
	8.1.2 Estado de posición financiera.....	46
	8.1.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	48
	8.2. Cualitativa.....	49
9	Conclusiones	
	9.1. Análisis Financiero	
	9.1.1 Razones Financieras.....	50
	9.1.2 Análisis de Dupont (Return on investment).....	52
	9.1.3 WACC (Costo promedio ponderado del capital).....	53
	9.1.4 Stock Charts.....	54
	9.1.5 Análisis del punto de equilibrio.....	56
	9.2. Conclusiones, Comentarios & Business Outlook.....	57
10	Bibliografía.....	62

## 1 Introducción

El actual director de empresa enfrenta un ambiente global de negocios extremadamente competitivo, dado por las ventajas, desventajas y condiciones de cada país, a esto le sumamos la caída estrepitosa en las bolsas de valores del mundo, lo cual plantea un escenario mucho más complejo ante la salida de capitales, en el cual no solo los factores internos inciden en el desempeño de la empresa sino que el efecto de factores exógenos es determinante no solo para lograr el crecimiento de las empresas sino que en muchos casos para garantizar su permanencia en el mercado. En nuestro caso que analizamos, el efecto lo vemos en una caída en el valor de las acciones de un 61.5% con respecto al valor de hace un año.

La recesión que enfrentamos como afectará a AVON, siendo un producto no de primera necesidad?, que porcentaje caerá el consumo?, o la empresa se verá beneficiada, ya que el producto está dirigido a un segmento de mercado sensible al precio?

Independientemente de los efectos, se requiere de un liderazgo con una alta visión para conducir el destino de la AVON, además de un gran conocimiento de la economía global, se requiere ser una estratega, que considere los aspectos sociales, políticos y ambientales de cada país, retomar los avances en management que los destacados practitioners nos dan la oportunidad de conocer, mediante sus innovaciones presentadas en las escuelas de negocios como la nuestra para ser directores exitosos al enfrentar los nuevos retos.

Andrea Jung se ha desempeñado como una extraordinaria Directora de empresa en los últimos 9 años, lo que le ha valido el reconocimiento de publicaciones como Fortune, Forbes, y de Harvard Business School. Utilizando la metodología del Análisis de Casos, iré analizando la situación de la empresa y proponiendo opciones que permitan fortalecerla y hacer frente a los problemas.

Para conocer algunos de los retos que enfrenta AVON, realizaremos un esbozo histórico, de la compañía, una síntesis de los hechos relevantes, análisis del mercado global, tendencias del consumidor, competencia, así como un análisis de la situación financiera.

La empresa AVON opera su sistema de comercialización y distribución mediante el Direct-selling channel, el cual podemos describir de la siguiente manera:

La venta directa es una canal de distribución dinámico, de comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

En 1978 fue fundada la FWDSA que afilia a más de 50 asociaciones en diferentes países, las ventas de los asociados ascienden a \$80,000 millones de dólares, a través de las actividades de más de 25 millones de vendedores directos.

La venta directa la podemos describir como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en los hogares, en el lugar de trabajo o fuera de los locales comerciales. Las ventas se llevan a cabo mediante la explicación o demostración personal e incluye las ventas multinivel, o comercialización por redes.

La fortaleza de las ventas directas radica en la tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial como una fuente alterna de ingreso en tiempo parcial, en el sistema de libre mercado, Los vendedores directos, no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen.

Los productos que más se comercializan bajo éste sistema son: cosméticos y productos para el cuidado de la piel, artículos de tocador y lavandería, enseres domésticos,

productos para el hogar, productos alimenticios y de nutrición, juguetes, libros, ropa, joyería y productos de moda.

Las ventas normalmente se realizan de dos formas, una a través de presentaciones de grupo y la otra de persona a persona. Iniciarse en éste sistema es una oportunidad para quien requiere un ingreso adicional o ingresos flexibles y el costo de arranque es muy bajo, generalmente un paquete de ventas a un precio modesto. El consumidor se beneficia de la venta directa, por la comodidad y el servicio que provee incluyendo la demostración y explicación personal de los productos, la entrega a domicilio y las garantías de satisfacción.

En 1994 la WFDSA aprobó los códigos mundiales de conducta para las ventas directas, los cuales establecen cláusulas para la satisfacción y protección de los consumidores, la protección de los vendedores directos y el fomento de la competencia justa. La Industria de la venta directa, tiene la capacidad de dar oportunidad de ingresos a millones de personas en el mundo, que busquen carreras alternativas, flexibilidad en los horarios, independencia u operar un pequeño negocio.

Es importante conocer que la WFDSA se opone a aquellas leyes que afecten de manera adversa la capacidad de los vendedores directos independientes de proveer productos o servicios de calidad a los consumidores, o que limiten de manera innecesaria las oportunidades de ingresos. Por el contrario la WFDSA respalda aquellas legislaciones congruentes con los códigos de conducta los cuales han sido diseñados para proteger a los consumidores de actividades de operadores fraudulentos.

Avon, es la empresa más grande en el mundo que trabaja bajo el sistema de ventas directas y que ahora continuará conquistando el mercado con su nueva campaña Hello Tomorrow.

Hello Tomorrow representa la nueva imagen innovadora de Avon para el mundo. Para los clientes representa la innovación en nuevos productos, publicidad emocionante, estupendos catálogos, y una nueva imagen visual. Para las representantes refleja el compromiso entre Avon y ellas, de incrementar las ganancias obtenidas de las ventas directas. De acuerdo con la misión de Avon de ser la compañía de la mujer, Hello tomorrow, también expresa el compromiso de hacer de el mañana, un mejor día para las mujeres del mundo. Hello Tomorrow Fund, fue creada para dar financiamiento y recompensas individuales a quienes lideran los esfuerzos para empoderar a las mujeres. El mañana empieza hoy.

## **2 El método del Caso y la dirección de empresas**

### **2.1. Descripción y Ventajas**

La necesidad de aprender es algo que existe dentro de cada ser humano, de aquí se desprende la idea del método del caso, ya que no es un método de enseñanza sino de aprendizaje, es una herramienta cuya importancia radica en lo práctico, por lo tanto resulta ser útil en el sentido pragmático.

Los objetivos del método del caso se centran en las cualidades intelectuales (curiosidad, juicio, sabiduría) y personales (carácter, sensibilidad, integridad capacidad de compromiso, y responsabilidad), así como en la habilidad de inducir los conceptos generales, descubrir los aspectos específicos de cada situación y aplicar el conocimiento a problemas concretos.

El método del caso es el diálogo sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. Para distinguir el análisis del caso del método usual de toma de decisiones, podemos comparar la reunión de un consejo de administración, donde se discute para llegar a una decisión acertada, a diferencia cuando se discute un caso, lo importante no es acertar en la decisión, sino que se aprenda.

El método se basa en los principios de que aprender no es escuchar sino descubrir, y la comunicación es una fase muy importante durante éste proceso de aprendizaje. Es importante reconocer que no hay aprendizaje mientras no se presenta una perturbación en nuestra vida o una confusión que nos exige un encuentro con la claridad. Memorizar no es aprender. Se aprende sufriendo, irritándose o molestándose. El caso no es un tratado de soluciones.

### **2.2. Fortalezas y Debilidades del método**

- Mayor asimilación y menor cantidad de conocimientos.

La ventaja del método se encuentra en la asimilación del conocimiento, ya que los conocimientos que se adquieren, son propios de la persona, puesto que ella misma los descubre.

- Mayor creatividad y menor racionalidad.

El método del caso encuentra una de sus debilidades en la racionalidad, sin embargo permite que los conocimientos descubiertos y pensados por cuenta propia sean utilizados con provecho, de hecho el método busca el ejercitar el pensamiento creador, y desarrollo de la capacidad inventiva.

- Mayor atinencia u oportunidad y menor conexión lógica.

Otra de las debilidades es que no persigue principalmente el desarrollo de la racionalidad ni la conexión lógica de conocimientos, sin embargo una de sus fortalezas es el grado de oportunidad ante una situación concreta, y la capacidad que desarrolla el individuo ante situaciones concretas, para ser capaz de decidir aun sin contar con toda la información necesaria.

- Mayor capacidad para trabajar con otros y menor capacidad individual.

Los sistemas tradicionales receptivos de enseñanza, se caracterizan por su enfoque individualizado. Las ventajas que podemos encontrar en éstos métodos no se encuentran

en la metodología de estudio del caso, sin embargo encuentra su fuerza al actualizar la capacidad de los participantes en cuanto al trabajo con otras personas, ya que los conocimientos no servirán de nada si la persona no es capaz de integrarse con quienes deberá trabajar.

- Mayor capacidad de diagnóstico y menor capacidad terapéutica.

La mayoría de los métodos usuales son sistemas para solucionar un problema ya planteado y que enseñan los procedimientos para solucionarlos, la estructura que siguen éstos sistemas son pregunta-procedimiento-respuesta, lo que desarrolla la carencia de no saber preguntar. El método del caso suple ésta carencia mediante una estructura situación-pregunta-procedimiento-respuesta siendo más apropiada para aquellos campos en los que se requiere de una mayor capacidad de diagnóstico.

-Mayor capacidad de toma de decisiones y menor aprendizaje de soluciones ideales.

Si bien el método busca desarrollar la capacidad de diagnóstico, no lo hace para enseñar después una solución o como configurar de manera creativa varias soluciones, lo que se busca es desarrollar la capacidad de decisión comprometida con la acción.

En conclusión el método de análisis del caso es débil cuando los conocimientos que se deben aprender, exigen de rapidez, racionalidad, conexión lógica, individualidad y se refiere a soluciones generalmente válidas, sin embargo el método es fuerte en todo aquello cuyo aprendizaje deba concentrarse en la asimilación, en la creatividad, en la atinencia, en el carácter social de los conocimientos, y en su valor de diagnóstico y decisión.

### **2.3. Impacto en el desarrollo de capacidades**

El método de estudio del caso en particular nos permite encarar situaciones prácticas que buscan como objetivo además del aprendizaje, el descubrir criterios de acción, y la aplicación de criterios operativos generales. Uno de los grandes valores del método es que nos permite desarrollar las capacidades, al descubrir por nosotros mismos lo que otros ya saben, y vivir de alguna manera lo que se sabía de forma teórica.

Como lo menciona el maestro Carlos Llano Cifuentes, “la labor directiva no es consecuencia de un saber científico, aunque éste se haya adquirido mediante métodos que permitan descubrirlo.”, por lo tanto “el mero saber de la ciencia, no capacita por si solo para la dirección, incluso a veces se convierte en un obstáculo, como lo prueba la vida personal de mas de un científico”.

La función directiva no busca saber, *sino saber hacer*, en este punto es donde al método del caso se enfoca no a incrementar los conocimientos, sino a desarrollar las capacidades ya que no se trata de saber más sino de ser más capaz.

Otro de los grandes beneficios del método del caso y que impacta en las capacidades directivas, es que no se enfoca en el desarrollo del conocimiento científico y técnico, sino en el conocimiento prudencial, es decir que no se enfoca en las leyes seguras, fijas y que no pueden ser de otra manera, sino en aquellas cosas que varían, y que siempre se pueden hacer de otro modo y que mañana serán diferentes al día de hoy. *Las leyes científicas nos dicen como hacer las cosas no nos dicen que hay que hacerlas*, así como no fueron los científicos los que determinaron enviar un cohete a la luna. El conocimiento prudencial, nos da la capacidad de emitir un juicio acertado sobre lo que se ha de hacer aquí y ahora.

## 2.4. El hombre sagaz

La sagacidad es considerada el punto central de la prudencia, por su gran carga intuitiva y sello personal, lo cual hace que sea una cualidad intransmisible. El concepto que más se acerca es aquel que lo define como la habilidad para descubrir de manera rápida lo que hay que hacer ante una situación dada, lo más importante es que incluye dos conceptos que ligan el concepto con el método del caso, estos son el descubrimiento y la rapidez. La sagacidad no requiere para el razonamiento sino para la acción.

El hombre sagaz debe cuando menos cubrir las siguientes cuatro características: circunspecto, cauto, previsor y saber pedir consejo.

**Circunspecto.**- es la cualidad de inspeccionar lo que ocurre en el mundo circundante, es decir el que atiende las circunstancias que deben ser atendidas. Un punto importante es no perderse en un análisis minucioso y perfeccionista, sino en abrir la mente abriendo el panorama de la situación. Como lo dice el maestro Llano Cifuentes, “las circunstancias, por ser infinitas, no deben considerarse todas, sino solo aquellas que modifican el juicio, es decir, que varían el modo usual y genérico de actuar”.

**Cauto.**- Ser sagaz exige también tener precaución, en el sentido de contar con las dificultades y anticiparse a ellas, debemos precavernos para no dejar débiles nuestros flancos. Ser precavido implica humildad para estar concientes de las dificultades y riesgos que traerá consigo cualquier solución, aunque ésta parezca muy buena.

**Previsor.**- Precisamente de aquí proviene el término prudencia, es decir el director debe ser previsor, es decir acopiador de medios, que descubra recursos, y que sea capaz de detectar oportunidades. Al ser precavido se desarrolla la capacidad de detectar los problemas, pero al desarrollar la previsión se desarrolla la capacidad de encontrar las soluciones, la previsión sin precaución nos lanzaría a aventuras temerarias.

**Capacidad de pedir consejo.**- El buen director además de ser objetivo y sagaz, debe tener la capacidad de pedir consejo, ya que de lo contrario caerá en el exceso de individualismo. Muchas ocasiones, lo difícil no es resolver o emprender una acción por si mismo, sino que lo complicado es saber pedir un consejo, cuando esto no se hace, podemos exaltar la valentía, llevándonos a la presunción. Generalmente ésta capacidad es subvalorada por ser algo de la vida cotidiana y no algo tan profundo como la ciencia especulativa. Debemos arrancar el individualismo, la pereza mental la presunción y la soberbia, por lo tanto debemos estar concientes de las consecuencias de no atender con cuidado las opiniones de los demás.

## 2.5. Características y responsabilidades del Director General

Los conocimientos básicos que el director debe tener como son Finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, es muy importante la adquisición y desarrollo de otras habilidades en una escuela de negocios, como lo son la negociación y la toma de decisiones. Como Andrea Jung, actual CEO de Avon, la experiencia en altas posiciones debe iniciar a edad temprana, que permita tener un amplio conocimiento de los mercados y proceso de negocios, aunque la posición de director es solitaria, no debemos perdernos y siempre apoyar nuestras decisiones y saber escuchar a los expertos en áreas técnicas, y sobre todo rodearnos de personas que no tengan inconveniente en contradecirnos para exponer sus ideas.

La posición de director general es totalmente diferente a cualquier gerente o director de área, y nada sustituye la experiencia de desarrollar la pericia de esa gestión. Generalmente el emprendedor que dirige su pequeña empresa, tiene una experiencia más valiosa que el director de área de una gran empresa. Las empresas para desarrollar

estas habilidades, crean unidades estratégicas de negocios, para desarrollar el potencial de los directores. El dirigir empresas de diferentes giros, enriquece la experiencia y aún más si se trata de empresas globales. Otro aspecto que enriquece la experiencia son las crisis como la actual, esta experiencia es invaluable para la formación del director. Para consolidar, la posición de director general es totalmente responsable de la utilidad neta de la empresa y de hacer sostenible su permanencia, también es muy importante que el director evite el encumbramiento, y por el contrario se enfoque a la empresa adentrándose en el meollo de la organización. El director también es responsable de crear nuevos negocios que garanticen el crecimiento sustentable de la empresa.

Concluyendo el tema, el director debe enfocarse en dirigir la empresa, hacerla crecer de manera sostenible, asegurar el presente mientras se construye el futuro, y ser un líder demandante y estratega. Finalmente el director será evaluado en su siguiente etapa, cuando el mismo debe preparar el proceso de sucesión, es decir a la par tiene la obligación de preparar a quien tomará las riendas del negocio a su salida, y si ésta persona a quien se preparó se desempeña de mejor manera, si se fue un buen director, precisamente es el punto en donde Avon se encuentra, ya que por el buen desempeño que Andrea Jung ha tenido, es muy probable que sea invitada a dirigir alguna otra empresa, prueba de ello es que ha sido incluida en los consejos de administración de empresas como Apple.

## 2.6 Liderazgo del Director General

Es la cualidad de liderazgo la que distingue al director general de otras posiciones de la empresa y que es desarrollable a lo largo de la trayectoria de la persona. Las habilidades gerenciales nos permiten manejar aquellas situaciones complejas, sin embargo el liderazgo nos permite ser agentes de cambio, y a mayores cambios se requiere de mayor liderazgo. Para lograr los resultados que se plantean mediante la aplicación de estrategias, se requiere de aplicar un proceso deductivo de planeación gerencial, sin embargo para fijar la dirección de la empresa, se requiere de un proceso inductivo que va de la mano con el liderazgo y que no consiste en planes sino en tener la visión y diseñar las estrategias.

El liderazgo del director se va desarrollando y fortaleciendo de manera sistemática a través de los siguientes componentes: auto-conocimiento, auto-control, pasión, empatía y justicia.

Cuando se dice que el líder no nace sino que se puede desarrollar, es algo muy complicado.

El maestro Juan Grau retoma de sus maestros jesuitas el siguiente párrafo:

*El liderazgo no es un oficio o una función que desempeñas en el trabajo. **El liderazgo es una manera de vivir. Es la vida real del líder. Hacerse líder es un proceso continuo de autodesarrollo.***

Nos recomienda los siguientes puntos para desarrollar y ejercer el liderazgo:

**Autoconocimiento:** Entendiendo tus fortalezas y debilidades, valores y cosmovisión.

**Creatividad:** Innova con confianza y adáptate a un mundo cambiante.

**Amor:** Compromete a otros con una actitud positiva que permita liberar tu potencial.

**Heroísmo:** Vigorízate y vigoriza a los demás con ambiciones y una pasión por la excelencia.

Con la incorporación de los principios anteriores, los jesuitas han construido durante siglos la organización que hoy son.

Concluyendo, el liderazgo es una cualidad que el Director debe tener ampliamente desarrollada para lograr que la gente haga lo que considera que se debe hacer.



### 3 Síntesis de los hechos más importantes

#### 3.1. Antecedentes de Avon Products



**Mrs. Persus Foster Eames Albee**  
First General Agent of the  
California Perfume Company

**David Hall McConnell**  
Founder and President of the  
California Perfume Company



Fue fundada en 1886 por David Hall McConell (un vendedor de libros)

Inicialmente se llamó California Perfume Company

Descubrió el negocio al observar que a las amas de casa que les vendía los libros, no les interesaban tanto las obras, sino los frascos de perfume que les regalaba en cada compra.

Al abrir su primera oficina en NY, contrató a la Sra. Persus Foster Eames Albee como su primera agente de ventas.

Para principios del siglo XX, ya empleaba a más de 10,000 representantes.

Sus productos eran elaborados en su laboratorio de investigación y planta de Suffren NY.

En 1914 Avon empezó a vender sus productos en Canadá.

Para 1928 las ventas habían crecido a 2 millones de dólares.

McConnell le dió el nombre de Avon, por la belleza de Strafford-Upon-Avon en Inglaterra.

El nombre de la empresa cambió a Avon Products, Inc. Por decisión de David McConnel Jr. Quien ocupó la presidencia de la empresa tras la muerte de de su padre en 1937.

La empresa se hizo pública en 1946 y sus ventas crecieron a tasas anuales del 25% o más durante los años 1950-1960.

El modelo de ventas directas fue desarrollado de acuerdo con las condiciones socioeconómicas de la época, en la que un pequeño grupo de mujeres tenía carreras profesionales.

Avon ofrecía a señoras de clase media la oportunidad de tener un ingreso extra.

Para 1960 Avon era la compañía de cosméticos más grande del mundo y facturaba \$250 millones de dólares.

Avon fue líder hasta mediados de los 80's, con ventas promedio de 3,000 millones de dólares.

Para éstos años las amas de casa empiezan a entrar a la fuerza de trabajo, por lo que deja de interesarles las ventas de los productos de Avon.

Desde el punto de vista comercial, para los adolescentes los productos tenían poco atractivo y para las mujeres de bajos recursos les parecían muy caros.

En 1979 Avon buscó diversificarse: adquirió la joyería Tiffany, en 1987 adquiere Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns y mas negocios como: revistas, propiedades, juguetes, productos para el cuidado de la salud, ropa, etc. Este proceso no produjo el efecto esperado y a partir de 1983 inicio un proceso de desinversión, para finalmente en 1999 a todos aquellos negocios que no tenían que ver con cosméticos les fue retirada la inversión.

Plan inicial de reestructura:

Hasta mediados de los 90's la empresa estaba teniendo un modesto crecimiento.

Se retira James Preston en 1997.

La junta directiva pidió que el nuevo Presidente fuera Charles Perrin, quien venía de Duracell y había sido miembro de la junta directiva desde 1996. Lo apoyarían Andrea Jung y Susan Kropf, quienes fueron incorporadas a la junta directiva, y posteriormente Jung fue identificada para suceder a Perrin quien renunció a los 16 meses de haber tomado el puesto.

Avon lanzó la campaña publicitaria "Avon Calling" y amplió su red de representantes de ventas

Se acerca el fin del año 2001

Avon era el vendedor directo más grande del mundo

93% de las ventas globales de 140,000 Millones de dólares se concentraban en supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas especializados, y tiendas departamentales.

Andrea Jung ingresa a Avon en 1994 como presidenta de marketing, y en 1999 es nombrada CEO.

Durante los primeros 24 meses de Jung, las acciones se incrementaron un 90%.

La junta directiva de Avon respaldó el desempeño de Jung y la promovió a Chairman , además de su puesto, en 2001.

**Datos actuales de Avon:**

Ventas: \$10,690.1 millones de dólares

Empleados: 42,000

Representantes: 6 millones

Participación actual del mercado: 7%

Países: mas de 100

Utilidades: \$875 millones de dólares

### 3.2. Industria Cosmética Global

#### Analisis del Mercado

##### **Mercado global:**

El mercado de los cosméticos esta fuertemente segmentado con canales de distribución más allá de la venta directa. Los productos se pueden comprar con vendedores directos, en supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas y tiendas departamentales.

Las farmacias son uno de los mayores vendedores de cosméticos y productos para el cuidado del cabello, así como las tiendas de descuento.

El sector de consumidores jóvenes busca otras características distintas a las buscadas por los la generación de sus madres, esto crea una mayor fragmentación del mercado global de cosméticos, originando una cada vez mayor diversificación y segmentación.

Actualmente el mercado mundial oscila los \$150,000 millones de dólares, y los países con mayor perspectiva de crecimientos son: China, Brasil, México, Venezuela algunos países de Europa del éste

##### **Innovación Tecnológica:**

Al principio del siglo XXI las ventas han sido impulsadas por la innovación

El ramo de CPA (Cosméticos, perfumes y aseo personal) tuvo un aumento del 15% anual.

Los principales cambios en los productos han sido:

Uso de ingredientes activos naturales para el cuidado de la piel

Uso del retinol en forma de vitamina “A” para mujeres de mas de 30 años

La creación de envases innovadores herméticos y formulaciones científicas como liposomas, nanopartículas, y microencapsulación, han sido cambios significativos.

El uso de vitamina C para mejorar la elasticidad de la piel y eliminar las pigmentaciones de la misma, es un cambio tecnológico que cambió el enfoque hacia un sector específico del mercado. También un nuevo impulso se ha dado a los cosméticos con el uso de la vitamina C como antioxidante, es decir que ayudan a prevenir y a desacelerar proceso que ocasiona el envejecimiento de la piel.

Alberto Culver demostró a través de su Crema antiarrugas de Retinol St Ives con vitaminas A, E, y C que reducía la aparición de arrugas en 34%.

Los radicales libres se crean cuando las moléculas se rompen y dejan átomos antes equilibrados con un electrón impar para buscar enlaces con otros átomos. Los radicales libres son dañinos para la piel y otros tejidos corporales. Desde el punto de vista científico los antioxidantes son recolectores de radicales libres, ya que tienen un electrón libre que se puede enlazar con los radicales libres y de ésta forma neutralizarlos.

También se impulsó las ventas de cosméticos y artículos para el cuidado del cabello utilizando ingredientes activos como aminoácidos, micro nutriente y microcristales.

Aunque la Aromaterapia fue más anecdótica que científica, también ha impulsado el crecimiento de las ventas.

Otros segmentos también son importantes para el crecimiento futuro, como son líneas de productos para hombres, para adolescentes y para mujeres que cuidan cada vez más su aspecto físico, Avon ha lanzado la línea Curves, otros productos que también cada vez tienen más aceptación son los de origen natural.

### **Perfil del consumidor:**

Uno de los primeros sectores al cual se enfocó la industria de los cosméticos fue el de los baby boomers, quienes luchaban contra el proceso de envejecimiento, y que generaron un crecimiento anual del 2%.

El perfil del mercado adolescente y preadolescente rivaliza con el de los baby boomers, ya que casi 80% de las chicas usan los productos para el cuidado de la piel.

Para las mujeres de 20 a 30 años y más, Nivea dirigió un producto antiarrugas para retardar los primeros signos de envejecimiento.

Pocos hombres habían adoptado una rutina de cuidado diario de la piel, por lo cual éste sector de mercado se encontraba elusivo, sin embargo ahora cada vez es más importante un cuidado personal, las marcas importantes en el mercado cuentan con una línea exclusiva de productos para hombres.

El sector afro estadounidenses tiene necesidades de cosméticos y de cuidado de la piel, diferentes a las mujeres de ascendencia europea, ya que el contenido más alto de melanina y aceite que se encuentra en la piel oscura contrarresta de manera natural las arrugas, de igual manera las mujeres de ascendencia asiática, difieren de las mujeres de ascendencia europea en cuanto a las necesidades del cuidado de la piel, ya que ellas prefieren tonos naturales o pálidos.

### **3.3. Charles Perrin**

Ex Director General de Avon, dirigió el programa de reestructuración, trazado por Preston.

El plan incluía: un crecimiento más acelerado, reconstrucción, desarrollo de nuevos productos la inversión de 120 millones de dólares, aumentar el gasto en publicidad, incrementar los dividendos y recompra de acciones.

La empresa mejoró sus márgenes brutos en 1.7 puntos y su margen de operación en 1.5 puntos en 1998.

Perrin creía que Avon debería rejuvenecer su “anticuado modelo de ventas directas”.

Andrea Jung participó en la ejecución de éstas estrategias.

Se estableció un centro de desarrollo global, reemplazando a los centros locales.

Se lanzaron líneas de productos dirigidas a jóvenes, y productos de cuidado superior para el cabello.

El mercado detallista valía 140 000 millones de dólares, de los cuales el 50% lo representaba CPA (Cosméticos, perfumes y aseo personal).

Muchas consumidoras consideraban los productos de Avon casi como artículos básicos y no como artículos de belleza, dada la facilidad de adquirirlos.

Inició trabajos de mejora a la WEB y facilitó el acceso a la compra de productos en línea.

En 1998 Avon realizó la primera convención Nacional de representantes a la cual asistieron alrededor de 6000 representantes, sin embargo la convención reveló muchas barreras para lograr el éxito que Perrin esperaba; una de las pruebas que se realizó fue la instalación de centros de Belleza Avon en 40 malls.

Sin duda las estrategias ejecutadas repercutieron en resultados positivos para Avon, ya que se tuvo un incremento de ventas de un 3% y a un aumento en la utilidades del 17% para 1998, sin embargo vienen nuevos retos que afrontar

### **3.4. Andrea Jung y su plan de dirección estratégica**



COURTESY: AVON PRODUCTS

Nació en Toronto Canadá, y creció en Wellesley, Massachusetts, en una familia con altas expectativas de logro.

Su padre nació en Hong Kong y obtuvo una maestría en arquitectura en el MIT.

Su madre nació en Shangai y era ingeniera Química, posteriormente una consumada pianista.

Jung recuerda un detalle de su niñez, cuando deseaba una caja de 120 lápices de colores, la cual la obtuvo logrando puras A de calificaciones, ella no se consideraba una estudiante innata, por lo cual tuvo que perderse de otras actividades para esforzarse y lograr las calificaciones necesarias.

Asistió a la Universidad de Princeton, y en 1979 se graduó en filología inglesa, con honores, habla el chino-mandarín.

Al terminar su carrera se empleo en Bloomingdale's como practicante de administración.

A los 32 años, estaba a cargo de la división de ropa de mujer de Neiman Marcus, dos años después dejó el puesto y se casó con el Director General de Bloomingdale's Michael Gould, con quien procreo un hijo, Jung confiesa que desde niña jugaba a maquillarse con los productos de Avon. Posteriormente se divorció y se mudó a Manhattan.

Ya viviendo en Nueva York, pasó a formar parte de Avon en 1994, como presidenta del departamento de Marketing, impresionó al entonces Director General James Preston. Jung asombró a Preston y a la junta directiva al recomendar enérgicamente que la compañía debiera evitar las ventas detallistas, porque ni los productos ni los agentes de ventas estaban listos para tal movimiento.

Se le atribuye a Jung, éxitos como: reemplazar el surtido de marcas regionales por marcas globales, eliminar el 40% de los artículos del catalogo de avon y rescindir el contrato de la agencia publicitaria.

En noviembre de 1999 fue ascendida a Directora General (CEO), a los 40 años, y en 2001 a los 42 años fue nombrada Chairman y Presidenta de la junta directiva de Avon, y es incluida en la lista de Fortune de las 50 mujeres mas poderosas.

Jung recorrió las calles de su barrio tocando de puerta en puerta.

Puso atención a las quejas de las clientas: colores descontinuados, pedidos mal manejados, catálogos fuera de actualidad, empaque poco atractivo, falta de productos innovadores, y promociones confusas, otro problema era que el 30% de los pedidos eran mal llenados.

A las 4 semanas como Directora General, Jung reunió a los ejecutivos para presentarles su plan de cambio total también propuso reingeniería de procesos, para reducir los costos y eliminar aquellas actividades que no agregan valor a la cadena de abastecimiento de la compañía.

Sobre el plan de Jung se hacían comentarios negativos que “el plan tenia altas posibilidades de terminar en decepción”.

### **Visión.**

Ser la comercializadora más importante de productos y servicios para mujeres, donde se pueda conseguir casi cualquier bien o servicio que necesiten las mujeres.

Los productos serían comprados a través de una representante, una tienda o en línea.

Para 1999 se notó un cambio importante, ya que el 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban, y las ventas directas solo aportaban menos del 7% del mercado total.

En contraposición, el 98% de las ventas de Avon eran generadas por 3.5 millones de agentes.

Las representantes de Avon se mostraban alertas para proteger a sus clientes y a sus ventas, inclusive agresivas ante la posibilidad de que la empresa aumentara sus ventas a costas de un incremento en sus ventas y oportunidades

Se detecta que la empresa se encontraba limitada por su imagen de marca antigua, “la marca de mi abuela”, y que presenta ineficiencias de distribución, además de la dificultad de vender los productos a mujeres cada vez más ocupadas.

### **Plan estratégico:**

La nueva visión de Jung, considera la introducción de productos innovadores, nuevas líneas de negocios, transformación de su cadena de valor, transformación de sus

procesos de negocios, conversión de Internet, reconstrucción de su imagen, entrada al sector detallista, y la actualización del modelo de ventas directas.

Se esperaba para el 2001: incremento en los ingresos de un 6%, aumentar la fuerza de ventas en 7%, crecimiento en las utilidades de operación 7%, y llevar los márgenes de operación al 14%, reducción en la plantilla laboral, cierre de operaciones no rentables, y cambio de plantas a países con mejores ventajas comparativas.

**Factores importantes para enfrentar las desventajas competitivas:**

- Incrementar y diversificar las ventas globales.
- Crear mayores oportunidades para las representantes.
- Reducir los niveles de inventario
- Mejorar los márgenes de operación, rediseño de los procesos de negocios.
- Lanzamiento de una nueva línea Wellness, complementos nutricionales
- Construir un negocio detallista redituable
- Desarrollo del comercio electrónico.
- Desarrollo de mercado en China y Europa Oriental

**Objetivos:**

- Transformación de marketing
- Mejora de la cadena de suministros
- Liderazgo de ventas
- Comercio electrónico e Internet
- Crecimiento Internacional
- Mejorar la rentabilidad financiera (Crecimiento en ventas, Mejora de márgenes de operación, flujo de efectivo, proyectos de capital
- Ventas: hacer crecer las ventas y la participación de mercado.

### **3.5. Competidores Principales**

**Competidores:**

Después de que Avon llegó a ser la empresa líder, para 2001 representaba el 50% del líder de la industria, Lóreal, quien en el año 2000, sus ventas ascendían a 12,000 millones de dólares. A pesar del gran crecimiento de Avon, la proporción se mantiene ya que las ventas de Lóreal también se ha incrementado de manera significativa.

Lórel, Procter & Gamble y Esteé Lauder preferían comercializar sus productos a través de tiendas departamentales, farmacias, y canales de descuento. Otras empresas preferían integrar de manera vertical la venta directa o en tiendas detallistas de descuento.

**Lóreal:**

Fundada en 1907 por el químico francés Eugene Schuller quien creó un tinte seguro para el cabello.

Paso de productos para el cuidado para el cabello a las fragancias de alta calidad, y a los productos para el cuidado de la piel.

En 2001 el INSEAD calificó a Lórel como “The best of te Best” en estrategia, orientación al cliente e innovación.

Lóreal invierte 321 millones de dólares anuales en investigación y desarrollo (R&D), cuenta con 2,500 investigadores, y durante el año 2000 registro 420 patentes.  
Lóreal es líder en la creación de productos para neutralizar los radicales libres.  
En el año 2000 comercializó más de 500 marcas y 2000 productos en 150 países.  
Las marcas de lujo aportaron en el 2000 el 27% de las ventas y se incrementaron 20% con respecto al año anterior.  
Los productos para profesionales crecieron 28% y representaron el 12% de las ventas.  
Las ventas de productos de las marcas dermocosméticas crecieron un 15% y representaron el 5% de las ventas.  
El 50% de las ventas se realizaron en Europa occidental, 30% en Norteamérica y el 20% en otras partes del mundo.  
También durante el año 2000 realizó compras estratégicas de marcas populares fuera de Europa. (Carson, Kiel's y Matrix)  
Actualmente Lóreal tiene ventas anuales por 17,063 millones de Euros, con un crecimiento anual del 8.1% respecto al 2006.  
En 2007 tuvo un total de 63,358 empleados, en investigación y desarrollo invirtió 560 millones de Euros.  
Del total de ventas, el 46% se realizan en Europa occidental, 25% en Norteamérica, y 29% en el resto del mundo.  
Cabe señalar que actualmente la familia Bettencourt es dueña del 30% y Nestlé del 28.9%, como principales accionistas.  
El Sr Lindsay Owen-Jones, trabaja para Lóreal desde 1969, cuando ingreso como representante de ventas y actualmente es el Chairman desde 1988 a la edad de 42 años.

### **Procter & Gamble:**

Se fundó en 1837 en Cincinnati, Ohio  
En 1859 alcanzó ventas por un millón de dólares.  
En 1879 PG creo el jabón Ivory, el cual transformó a P&G en una empresa de productos de consumo, para 1890 ya tenía 30 marcas.  
En 1911 agregó una línea de alimentos. Y para 1917 inició una división de químicos.  
En 1934 entró al negocio de productos para el cabello con el primer champú elaborado con detergente.  
A lo largo de 1940, 1950 y 1960 continuó introduciendo marcas populares como: Camay, Tide, Pampers, y Downy.  
En 1985 adquirió Richardson-Vicks (Oil of oley y Pantene) y en 1989 a Noxell.( cover girl, noxema y Clarion.  
Del proceso de R&D resultó el Pert-Plus, combinación de champú y acondicionador convirtiéndola en la marca de champú de mayor crecimiento en el mundo.  
En 1991 adquirió Max Factor. Y en 1994 Giorgio Beverly Hills  
Para el año 2000 sus ventas ascendieron a 40,100 millones de dólares, con 250 marcas vendidas en 130 países.  
Su presupuesto de R&D ascendió a 1,700 millones de dólares, y colaboró de manera conjunta con 100 universidades.  
En el ejercicio fiscal 2004/2005 PG invirtió 1,800 millones de dólares en investigación y desarrollo, y trabajo conjuntamente en investigación con la universidad de Harvard, MIT y Berkeley.  
En el 2008 PG facturó \$83,503 millones de dólares, de los cuales \$19,515 son ventas del segmento de la belleza, que representa un 23.3% del total, el segmento de la belleza creció un 7% con respecto al 2006, y las ventas totales crecieron un 9%.



PG cuenta con 110,000 empleados.

Actualmente el Chairman y CEO es el Sr. A.G. Lafley, quien ha trabajado en PG desde que se graduó, la posición actual la tiene desde junio del 2000.

### **Estee Lauder.**

Fue fundada en 1946 por Estee Lauder y rápidamente se hizo de renombre en calidad e innovación.

En 1948 Saks Fifth Avenue empezó a comercializar sus productos en su tienda de NY.

En 1960 la firma se extendió internacionalmente poniendo a la venta sus productos en Harrod's de Londres.

Durante los siguientes años continuó su expansión hacia países de Europa, Asia Australia y América.

En 1964 extendió su línea de productos introduciendo perfumes para hombre como el Aramis.

Lanzó Clinique, marca de cosméticos sin perfume, probada contra alergias.

En 1979 lanzó la línea de cosméticos Prescriptives y para 1990 lanzó Origins para el cuidado de la piel.

En la década de los 90's, Estee Lauder adquirió Sassaby y Aveda, también se hizo de Stila Cosmetics y de Jo Malone.

En el año 2000 adquirió la participación mayoritaria de Bomble & Bumble Products..

Obtuvo las concesiones globales de Tommy Hilfiger, Donna Karan NY y de Kate Spade.

Para el año 2000 sus ventas ascendieron a 4,400 millones de dólares con productos en 120 países.

En 2001 lanzó una agresiva estrategia de Internet. Además de operar con 320 tiendas especializadas en zonas comerciales.

Para 2001 la mayoría de las acciones estaban en manos de la familia Lauder, así como los principales puestos.

Las ventas actuales ascienden a \$7,037.5 millones de dólares, distribuido como sigue: en América 50.6%, Europa y África 35.4%, Asia/Pacífico 14%.

Las ventas de 2008 cayeron un 12% y las utilidades un 30%, con respecto al año anterior.

Actualmente la empresa cuenta con 28,500 empleados, de los cuales como medida emergente despedirá 2000.

La empresa comercializa más de 27 marcas en más de 135 países en un mercado global de cosméticos de prestigio, el cual asciende a \$37,000 millones de dólares.

El Chairman actual es el Sr. Leonard A. Lauder.

### **Intimate Brands.**

En 1995 se derivó de Limited Brands.

Para 2001 ya estaba entre los mayores detallistas del mundo en ropa íntima y productos de belleza y cuidado personal.

En 2000 sus ventas ascendieron a 5,100 millones de dólares.

Victoria's Secret la mayor detallista de ropa íntima con casi 1000 tiendas y 2,300 millones de dólares.

Bath & Body Works se encargaba de los productos de baño, cuidado de la piel y el cabello con más de 1400 tiendas y ventas por 1800 millones de dólares.

Para 2001 abrieron más de 130 tiendas White Barn Candle, que comercializaba perfumes para el hogar y la decoración.

En 2000, las tiendas Victoria's Secret también comercializaban su línea de cosméticos, con ventas de 377 millones de dólares y 480 tiendas.

En el 2008, la empresa tuvo ventas por \$10,134 millones de dólares, las cuales disminuyeron un 5% respecto al 2007.

En el 2007 adquirió la Empresa canadiense La Senza Corp, incrementando el número de empleados a 125,500, y reduciéndolo en el 2008 a 97,500 empleados, es decir -22.3%.

La empresa también redujo su número de tiendas en un 22%, cerrando el 2008 con 2,926 tiendas, actualmente Intimate brands cuenta con alrededor de 75,000 accionistas.

El Sr Leslie H. Wexner es el Chairman y CEO desde que fundó la empresa en 1963.

### **Alberto Culver**

La empresa fue fundada en 1955 vendiendo acondicionadores para los estilistas de hollywood

Para el año 2000 Alberto Culver tenía ventas por 2,247 millones de dólares.

En 1960 traslado sus operaciones de California a Chicago

Sus principales lanzamientos fueron Champú VO5 y Hair Spray VO5

En 1969 adquirió Sally Beauty Supply proveedora de artículos para los cultores de belleza.

En 1983 se diversificó hacia especias y productos de lavandería.

Adquiere Mrs. Dash, Molly Mc butter y StaticGuard y St Ives Laboratories.

En 2000 Adquiere Pro-Line con lo cual amplía su línea a productos para el Mercado afro estadounidense.

Su comercialización la realiza en más de 100 países a través de farmacias, supermercados, tiendas de descuento, siendo la mayor comercializadora hasta el 2006 Sally Beauty Supply con 2800 tiendas.

En el 2008 las ventas de Alberto Culver fueron de \$1,443 millones de dólares, con un crecimiento del 9% respecto al 2007, de los cuales el 94% son productos de belleza.

En el 2006, se separó de la empresa, la división de las tiendas Sally Beauty Supply, reduciendo los ingresos en alrededor de \$2,300 millones de dólares.

El 40% de los ingresos provienen de la operación internacional.

En el 2008 Culver adquirió la marca Noxzema.

Con la separación de las tiendas, el número de empleados se redujo de 3,800 a 2,700.

Sus principales marcas son: Alberto VO5, Treseme, Nexxus, Get Set, St. Ives, FDS y folicure.

La Señora Carol Lavin Bernick, desempeño el papel de Presidenta de Alberto Culver, desde Junio del 2002 hasta Sep del 2004 y de Octubre del 2004 a la Fecha es la Chairman.

### **Coty.**

Fundada en 1904 por Francois Coty. En París

La empresa tuvo su base en Alemania, y en 1996 se mudó a Nueva York.

Sus ingresos en 2000 ascienden a \$1,800 millones de dólares.

Mantiene operaciones de producción y ventas en 29 países.

Sus principales marcas del mercado masivo: Adidas, The Healing Garden, Calgon, Stetson, y Jovan.

Sus marcas de prestigio son: Calvin Klein, Nautica, Cerruti, Chloe, Chopard, Lancaster, Davidoff, JOOP, Isabella Rosellini's, Manifiesto, Viviente, Westwood

Su jerarquía global se debe en gran parte a que atrae consumidores sensibles al precio.

En el canal de tienda departamental, Coty era el líder en China con Yue Sai Kan como su distribuidor.

En el año 2006 Coty reubicó sus oficinas en NY.

En el 2008 sus ventas crecieron un 26%, distribuida de la siguiente manera:

Fragancias:	65%
Cosméticos de color	20%
Productos para baño	12%
Cuidado de la piel	3%

Los ingresos provienen de las siguientes regiones como sigue:

Europa	54%
América del Norte	32%
Asia/Pacífico	7%
Otros	7%

Es importante conocer que el 52% de sus ingresos provienen de sus productos de la línea Prestige y el 48% de productos de belleza.

El Sr. Bernd Beets es el CEO desde el 2001 y a él se le atribuye el éxito de la empresa.

Las ventas en 2008 ascendieron a \$4,000 millones de dólares, de los cuales \$2,100 millones de dólares corresponden a la línea Prestige y \$1,900 millones de dólares a productos de belleza.

La empresa tiene como objetivo alcanzar los \$5,000 millones de dólares para el año 2010.

La principal estrategia comercial y de crecimiento de la empresa que aunque no cotiza al público inversionista, es muy importante dentro del sector, es la adquisición de algunas marcas y laboratorios, así como alianzas con otras empresas que cubren otros países como China, contratos con actores y deportistas prestigiados para ser la imagen de sus productos.

## **LVMH.**

Es el principal grupo de productos de lujo en el mundo con ventas anuales en el 2000 de 11,600 millones de Euros.

Algunas de sus marcas datan de la Francia del siglo XVIII: Vinos y licores, modas, perfumes y cosméticos, relojes y joyería y ventas detallistas especializadas.

Las principales marcas que comercializa son: Dom Perignon, Louis Vuitton, Loewe, Givenchy, Christian Dior, Christian Lacroix, Tag Heur, Kenzo, Bénédict, Fresh, Aqua di parma, Ebel, Solstice, Fendy y Pucci.

En 2001 adquirió Dona Karan Internacional, con lo cual controla las marcas Fendi y Prada.

La división de cosméticos y perfumes creció 22% en el 2000, con ventas de \$2,100 millones de dólares.

Para 2008 LVMH opera 898 tiendas Sephora en 23 diferentes países.

Sephora ofrece más de 11,000 productos y más de 230 marcas por Internet.

En 2008 sus ventas ascienden a 17,193 millones de Euros, con un crecimiento del 4.3% con respecto al 2007. Durante el 2008 las fueron de 3 2,318 millones de Euros.

LVMH cuenta con 2,314 tiendas en todo el mundo, y tuvo un crecimiento en unidades, del 13% con respecto al 2007.

Las ventas de la División de Perfumes y cosméticos ascendieron a 2,868 millones de Euros, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Perfumes	54%
Cosméticos	28%
Cuidado de la piel	18%

Las ventas por región están integradas de la siguiente manera:

Francia	16%
Europa (sin Francia)	42%
EUA	8%
Japón	6%
Asia	14%
Otros	14%

La empresa actualmente cuenta con 56,000 empleados y es dirigida por el Sr. Bernard Arnault, quien es el creador del grupo LVMH, quien tomó el control de la empresa en 1989 principalmente mediante adquisiciones y actualmente posee el 47.4% de las acciones.

## **Jonson & Jonson**

Fundada en 1885 por Robert Word Jonson y sus dos hermanos, para proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas.

Su gran avance lo logró al detectar que el 90% de la tasa de mortalidad postoperatoria se debía a infecciones de gérmenes que circulan en el aire.

Para 2001 J&J estaba a la cabeza del ramo farmacéutico con ventas de \$29,000 millones de dólares y gastos de investigación y desarrollo por \$3,000 millones de dólares.

En 1893 introdujo talco para bebés.

Entre 1920 y 1930 introdujo lociones y aceites

Su verdadera incursión en el ramo cosmético se dio en 1993 con la adquisición de ROC, SA y de Neutrogena en 1994

En 1999 adquiere Aveeno y otros productos de S.C. Jonson & Son para el cuidado de la piel

Entre Roc, Sa, Aveeno y Neutrogena, J&J captó alrededor de \$1,500 millones de dólares.

Sus canales de distribución, son farmacias, supermercados, y tiendas de descuento.

Una de las decisiones para crecer fue la compra de ALZA y de Pfizer Consumer Healthcare Business.

Durante el 2007 gasto en investigación y desarrollo \$7,680 millones de dólares, lo que representó un incremento del 7.8% respecto al año anterior y un 12.6% de las ventas.

Para el 2008 J&J tiene un plan de reestructura para ahorrar alrededor de \$1,600 millones de dólares.

J&J cuenta con 150 plantas en el mundo y sus principales marcas de la división de productos de consumo son: Baby care, Skin care, oral care, wound care, Aveeno, Band-Aid, CareFree, Clean&Clear, Johnson's, Listerine, mrin, IB, Neutrogena, Roc, Splenda y Tylenol.

J&J tiene 119,200 empleados en todo el mundo.

Las ventas totales de J&J fueron en 2007 de \$61,095 con un crecimiento del 14.6% con respecto al año anterior. Las utilidades fueron de \$10,576 millones de dólares.

Las ventas se integran de la siguiente manera:

Productos de consumo	\$14,493 millones de dólares (EUA \$6,408, Div Inter \$8,085)
Farmacéutica	\$24,866 millones de dólares
Medica y diagnostico	\$21,736 millones de dólares
Total	\$61,095 millones de dólares.

La división de productos de consumo se integra como sigue: (Cifras en millones de dólares).

OTC's	\$5,142
Skin Care	\$3,051
Baby Care	\$1,982
Women's Healt	\$1,806
Oral Care	\$1,488
Otros	\$1,024
Total	\$14,493 millones de dólares.

Actualmente el Sr. William C. Weldon desempeña la posición de Chairman y CEO desde abril del 2002, el Sr. Weldon ingresó a J&J en 1971 como representante de ventas.

## **Revlon.**

Fue establecida en 1932 en plena etapa de recesión de los Estados Unidos.

La compañía fue fundada por Charles Revson, su hermano y un químico de apellido Lechman, su químico había creado un barniz de uñas con base en pigmentos, en lugar de tintas.

De 1950 a 1960 Revlon se expandió del barniz de uñas para entrar al mercado masivo de los cosméticos.

En 1973 entró al mercado de fragancias.

En 1975 el perfume de mayor venta en el mundo fue Charlie.

En el año 2000 los ingresos de Revlon ascendieron a 1,500 millones de dólares.

Ventas en 175 países.

Canales de distribución: farmacias, supermercados, tiendas de descuento, y por Internet, convenios con drugstore , ulta y walgreens (empresas .com)

En 1955 se convirtió en una empresa publica en el NYSE, y para 1977 Revlon rebasa los \$1000 millones de ventas.

Sus principales marcas son:

Revlon, color stay, new complexión, revlon age defying, ultima II, Flex, Almay and Charlie

Durante el 2008, las ventas se distribuyen de la siguiente manera:

Región	Millones de Dólares
Europa	200.8
América Latina	98.4
Asia/Pacifico/África	265.0
EUA	782.6
Total	\$1,346.8 millones de dólares.

Durante el 2007 Revlon tuvo ventas por \$1,367.1 millones de dólares, por lo cual tuvo una caída de -1.5% .

En 2007 la empresa también tuvo una pérdida de 16.1 millones de dólares, debido principalmente a la alta deuda, sin embargo el Ebitad fue de \$224.5 millones de dólares, comparado con \$78.2 en 2006.

A fines del 2007 Revlon contaba con 5,600 empleados.

David L. Kennedy es el actual CEO, desde junio del 2002, anteriormente tuvo puestos importantes en la Coca-Cola.

El Sr. Ronald O. Perelman es el Chairman y principal dueño de la empresa, ya que adquirió el control de Revlon en \$1,800 millones de dólares. Es importante mencionar que el Sr. Perelman tiene muy diversificadas sus inversiones en diferentes industrias.

## **Mary Kay**

Fue fundada en 1963 por Mary Kay Ash y su hijo Richard de 20 años, con un ahorro de \$5,000 Dólares.

Su impulso fue crear una empresa basada en mujeres que aspiran a tener oportunidades ilimitadas y que buscan el éxito personal y financiero.

Con base en su experiencia de 25 años en ventas directas, formó una fuerza de ventas con más de 1,800,000 consultoras de belleza independientes en la actualidad.

Es el modelo de comercialización que más se asemeja al de Avon.

Para 2001 fue considerada la segunda mayor empresa de ventas directas de perfumes, cosméticos y productos para el cuidado personal.

En el año 2000 sus ingresos fueron de \$1,200 millones de dólares.

Fue elegida por Fortune como una de las 100 mejores compañías para trabajar

Mary Kay fue elegida por Fortune como una de las empresas más admiradas en 1995

Forbes hizo una semblanza de Mary Kay como única mujer en la Forbes Greatest Business Stories of all time. En el 2004 fue considerada por Warthon como una de las 25 mujeres de negocios más influyentes de los EU. En 2008 la empresa fue ubicada como la número 182 dentro de la lista de las empresas privadas (familiares) más grandes de los EU.

En 1968 la empresa se hizo pública pero fueron recompradas las acciones por la señora Mary Kay y su familia en 1985.

Actualmente sus líneas de negocios se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

Skin Care, MakeUP, SPA & Body, Fragrance and Men.

Una característica única de Mary Kay era el lazo de hermandad compartido por muchas consultoras independientes.

La señora Mary Kay es muy Admirada, como lo dicen: Laura Bush, Doretha Dingler, Fannie Flagg, Nancy Tienten y el Doctor Robert Schuller, quien la cita como un ejemplo de cómo funciona el sistema de libre empresa.

Para 2007 las ventas de Mary Kay ascendieron a \$2,400 millones de dólares las cuales mostraron un incremento del 6.6% con respecto al 2006, y que incluye una cartera de 200 productos. Sus productos se distribuyen en EU y o otros 30 países.

La empresa tiene una plantilla laboral de 5000 empleados.

El Sr. David B. Holl es su actual CEO desde abril del 2006, quien se desempeñó previamente en áreas financieras desde 1993 y el Chairman es el Sr. Richard R. Rogers.

## Yue Sai Kan



Es considerada la mujer más famosa en China, y también fue distinguida con el título de la mujer que mayor influencia ha tenido en China durante los recientes 20 años. Se hizo famosa en los EU por su programa de TV el cual duró 12 años en el cual hacía presentaciones para difundir la cultura oriental, debido a su éxito, fue invitada por el gobierno Chino y patrocinada por un canal americano de TV, para realizar una serie de programas que permitieran no solo servir de puerta de acceso a China, sino que permitiera crear un estilo de vida diferente.

Yue Sai llegó a los EU a principios de los 70's de Hong Kong a Hawaii, trabajó como asistente de un agente de Casting, lo que la introdujo en el mundo de la TV

Frustrada por el problema que le representaba encontrar los cosméticos apropiados para dar una mejor imagen en le TV, decidió crear su propia empresa de cosméticos que respondiera a las necesidades de la mujer asiática en cuanto a tonos de piel, falta de color y características especiales de la piel asiática.

La marca refleja las sensibilidades de una mujer asiática dotada de poder e inteligencia, femenina y moderna.

En 1997 fue registrada la primera empresa extranjera de cosméticos con plantas en Censen y Shanghai, para 1996 Yue sai Kan ya se había convertido en la marca numero 1 de China con un reconocimiento de marca del 95%, contando con 600 empleados y ventas por \$27 millones de dólares.

Una vez que la empresa de cosmeticos se posicionó en China, como una manera de protegerla, realizó una alianza con Coty por \$1,700 millones de dpolares, sin embargo posteriormente en el 2004 fue comprada por Lóreal, quedando Yue Sai Kan como vice Chairman honorario de Lóreal en China.

A partir del 2006 la marca ha sido reposicionada por Lóreal mediante publicidad y nuevas formas de comercialización en tiendas departamentales, con mas de 900 tiendas y con dos líneas principales: Luxury y Everyday, manejando también una política de dos precios diferentes. En la actualizad Yue Sai Kan, entre otras funciones se desempeña como Chairman de el Shanghai International Film festival.

## **4 Análisis PESTAL**

### **4.1. Entorno político**

El entorno político internacional, no ha favorecido durante éste año necesariamente las exportaciones de la industria cosmética, se espera que a partir del año 2009, se revise la estrategia de expansión internacional, ya que la nueva administración del presidente Obama tiene en la mira una posible revisión de los tratados comerciales, de tal forma que se pueda atraer la inversión a USA con lo cual desde luego México resultaría muy perjudicado en la disminución de empleos, sin embargo como país tenemos ventajas competitivas que juegan a favor contra esa amenaza, por ejemplo el nivel de especialización de la mano de obra, el desarrollo de la experiencia en comercio internacional, los costos de mano de obra y niveles intermedios más bajos, la posición geográfica, las tarifas arancelarias son competitivas, por mencionar algunos, sin embargo tenemos en contra los bajos niveles de educación, la burocracia, la corrupción y los altos niveles de inseguridad.

Los Estados Unidos realizan el 42.6% del comercio internacional con 14 países con los cuales tiene tratados de libre comercio, está pendiente la firma del tratado con Colombia, con Venezuela el comercio entró en una etapa difícil y el tratado trilateral entre Venezuela México y Colombia fue roto por Venezuela, con lo cual nuestras exportaciones a ese país cayeron y viceversa. En China cada vez realizan más inversiones, no solo de los Estados Unidos, sino países de la Unión Europea, donde grandes multinacionales están cerrando sus plantas para trasladarlas a China, el sector cosmético cada vez más lleva sus área de manufactura a China quien en la actualidad uno de los países mas grandes productores de cosméticos en el mundo, esto debido a una agresiva política de desregulación y apertura económica aunado a los bajísimos salarios y una mejora en los aspectos tecnológicos.

En América Latina con excepción de Brasil. México y Colombia, no es probable que se lleven adelante inversiones importantes en el sector cosmético ya que países como Bolivia Ecuador y Venezuela (retiró su embajador de Estados Unidos, solo dejó un representante de negocios para “no afectar” las relaciones comerciales) se resisten a firmar tratados que les permitan desarrollar su economía mediante inversión extranjera. El ALCA se ha venido posponiendo durante los últimos 10 años, debido principalmente a posiciones ideológicas, lo cual beneficia a nuestro país ya que continuará siendo la primera opción para las compras de los norteamericanos.

### **4.2. Entorno económico**

Como consecuencia de la caída en las bolsas de valores del mundo durante los meses de octubre y noviembre, la economía ha entrado en recesión como lo han confirmado los Estados Unidos en su caso particular, aunque el efecto es diverso en cada país, lo cierto es que el producto interno bruto (PIB) tendrá durante el 2009 una caída, por ejemplo en los Estados Unidos a un promedio del 1.1% en 2008 y para 2009 se estima una caída del -3.1%, en el caso de nuestro país tendrá un crecimiento máximo del 1.4% para 2008 y de -2.6% en 2009, no así en China quien se verá beneficiado con un 9% de crecimiento, ya que seguirá atrayendo inversiones. Los índices de inflación también se han disparado por lo que se espera un incremento en el precio de los cosméticos, para México el cierre del 2008 fue de 6.53% y 4.8% para el 2009, para los Estados Unidos la inflación para el cierre del 2008 se dio en 3.8 y para el 2009 en hay estimaciones que puede darse un



proceso de deflación de -1.2%. El tipo de cambio cerró en el 2008 en \$13.77 y para el 2009 se estima en \$15.40. Otro aspecto importante que limitará el crecimiento del sector es el cierre del crédito y el incremento en las tasas de interés. En el caso de Avon, cancelará las inversiones hasta tener certeza de las nuevas políticas. Como efecto de la crisis económica se espera un crecimiento del desempleo en alrededor de 20 millones de personas en el mundo, lo que implicará una pérdida del poder adquisitivo y un mayor cuidado en la realización de los gastos, enfocando éstos con mayor cuidado a necesidades básicas.

Actualmente la industria cosmética realiza ventas anuales por alrededor de \$170,000 millones de dólares, de los cuales la industria está representada principalmente por los siguientes Top Cosmetic Companies:

<b>Empresa</b>	<b>% de Participación del mercado</b>
Maybelline	7.4
Avon	7.0
P&G	1
L'Óreal	5.3
Lancome	4.0
Clinique	3.6
Revlon	3.3
Estée Lauder	2.9
Max Factor	2.8
Cover Girl	2.7
Shiseido	2.2
Mary Kay	1
J&J	1
Alberto Culver	1
Intimate Brands	1
LVMH	1

Los 22 principales productores de cosméticos concentran el 50 % de las ventas y el otro 50% se encuentra muy diluido principalmente en empresas locales.

Dentro de las 500 empresas de Fortune, Avon se posicionó en el lugar 283 en 2007 y en 2008 en el lugar 265 con ventas de \$10.6 billones de dólares.

### **4.3. Entorno social**

Algunos de los problemas sociales que más a menudo se presentan son: desempleo, bajos ingresos, cada vez más mujeres sostienen los hogares, enfermedades como el cáncer, violencia familiar y desastres naturales.

A través de la Fundación Avon, la empresa inició su participación filantrópica desde 1955 con el objetivo de mejorar la vida de las mujeres y sus familias

Entre otras de las acciones específicas que Avon lleva a cabo están:

La cruzada para prevenir y combatir el cáncer de mama, ésta campaña fue lanzada en UK en 1992 con programas en más de 50 países. El programa ha crecido significativamente en el 2008 llegando a un monto de \$660 millones de dólares.

Otro programa lanzado en el 2004 es el que se refiere a la Violencia doméstica, fue lanzado en México y busca que las mujeres hagan conciencia del problema, ayudándolas a través de educación y servicios que permitan ayudar a las víctimas, el programa fue producido por Salma Hayek con un presupuesto de 7 millones de dólares. La fundación a partir del 2001 también participa ayudando en proyectos especiales como desastres naturales.

Avon busca empoderar a las mujeres, mediante el sistema de ventas directas generar oportunidades de independencia.

Los aspectos de cambio en los estilos de vida también afectan a Avon, para ello creo una línea para niñas y adolescente, así como una línea de productos nutricionales y otra de productos para hombre.

En los países con bajos niveles de ingreso y bajos niveles de educación, Avon es una alternativa para que las mujeres puedan obtener un ingreso adicional que complementa su salario, dado que el producto responde a niveles socioeconómicos sensibles al precio. Finalmente Avon lanzó un producto (Brazalete de Empoderamiento de la Mujer, de color azul), del cual las utilidades obtenidas por su comercialización, serán utilizadas para reducir la violencia en contra de las mujeres.

#### **4.4. Entorno tecnológico**

El entorno relacionado con la tecnología de cosméticos está muy competido, en los aspectos de tratamientos de mayor relevancia para las mujeres, el rediseño y la reformulación de los productos existentes, y el desarrollo de nuevos productos.

Avon ha establecido centros de Investigación y desarrollo en Brasil, China, México, y Polonia.

Avon ha incrementado cada año los gastos de R&D el 2007 la inversión ascendió a \$71.8 millones de dólares.

El reto más importante en la tecnología de cosméticos se encuentra en los siguientes aspectos:

Contrarrestar los efectos secundarios del uso de los cosméticos.

Desarrollar nuevos productos, utilizando bases naturales, vitaminas A, E y C, que funcionen como antioxidantes, para neutralizar el efecto de los radicales libres, que son los responsables del envejecimiento de la piel, como respuesta a este reto, Avon creó la línea ANEW alternative.

Desarrollo de productos nutricionales

Creación de líneas para hombre, la tendencia y la moda se enfoca a que el hombre cada vez cuide más su imagen, no tan enfocado a un sector metrosexual sino a una corriente llamada Ubersexuales, que son hombres que sin caer en los excesos cuidan su imagen y apariencia. Avon también ha desarrollado una línea para hombre la cual ha iniciado su introducción al mercado.

Eliminación de productos obsoletos que dan la apariencia de una imagen “vieja”.

Nanotecnología, compañías muy avanzadas han iniciado la aplicación de ésta disciplina a nuevos productos.

Para retrasar el envejecimiento, dar firmeza a la piel y los músculos, mejorar la estructura, contrarrestar el efecto del stress, suavidad de la piel, humedad de la piel, limpieza de manchas, etc., se han introducido colágenos, polisacáridos, biopolímeros, aminoácidos, ginseng, y elastómeros.

Aunque Avon no está a la vanguardia en el uso de tecnologías de la información, para aplicaciones al público, ha iniciado su introducción con algunas líneas de ventas a través de Internet, también se encuentra en proceso de implementación de un ERP con mayor

enfoque al área financiera y a la cadena de suministros a nivel global, con éste sistema se esperan ahorros globales por alrededor de \$300 millones de dólares.. Un área de oportunidad sería utilizar tecnología móvil para el levantamiento de pedidos.

#### **4.5. Entorno Ambiental**

Las leyes con respecto al cuidado del medio ambiente, cada vez son más estrictas y los productos y proceso deben cumplir con las regulaciones establecidas en cada país.

Avon tiene la política de asegurar que las prácticas de negocios no violen las leyes y regulaciones de cada país en donde tiene operaciones. Algunas de las medidas que Avon ha implementado para respetar el medio ambiente son:

Respetar el medio ambiente mediante el uso eficiente de los recursos naturales, minimizando los desperdicios, reutilizando y reciclando materiales.

Conocer y respetar las leyes de cada país.

Desarrollar procesos, prácticas y procedimientos que mejoren el medio ambiente.

Medir constantemente el avance en el logro de los objetivos de cuidado del medio ambiente.

Otras regulaciones muy importantes que enfrentan las empresas de cosméticos son:

Manejo apropiado de las materias primas, evitando utilizar materiales tóxicos.

Mantener niveles mínimos de plomo, en algunos cosméticos, de acuerdo a las leyes de salubridad.

Eliminar productos cancerígenos y en los productos base petróleo, someter los procesos a estrictos controles de calidad para eliminar impurezas.

Dentro de las políticas de Avon, esta el compromiso de solo vender productos seguros, estos deberán ser evaluados antes de su introducción al mercado, y continuar su monitoreo aún ya en manos del consumidor.

A partir de 1989 Avon dejó de realizar pruebas en animales, y solo las lleva a cabo cuando las leyes así lo exijan.

Las empresas de cosméticos además enfrentan a organizaciones ambientalistas con diferentes intereses.

#### **4.6. Entorno legal**

Las tendencias en los estilos de vida están afectando el sector de los cosméticos, así como en los países orientales cada vez se usan más productos occidentales, nuestros mercados no son la excepción, y ya existe una demanda por productos con características orientales como feng shui o aromaterapia, etc., Las empresas necesitan desarrollar productos adecuados a los gustos occidentales con toques orientales, de igual manera niñas y hombres cada vez son mayores consumidores de la industria cosmética.

También existe una tendencia a utilizar productos naturales, que no tengan efectos secundarios y que sean amigables con el medio ambiente, esto ha provocado que organizaciones activistas presionen a los gobiernos para implementar nuevas leyes.

La actual crisis económica esta influyendo el consumo, es muy probable que Avon se vea beneficiado por sectores del mercado sensibles al precio

Las religiones también influyen para el uso de éstos productos, por ejemplo en el mundo musulmán, los productos requieren de una autorización para poder ser utilizados en algunos sectores, éstos no deben contener nada que tenga que ver con porcinos o con alcohol.

Otra regulación importante se da en el empaque que desde el punto de vista legal debe cumplir con ciertas medidas principalmente de seguridad, también hay bastantes

restricciones sobre el uso de químicos, sobre todo aquellos que se les ha detectado que son tóxicos o cancerígenos.

También se deberán respetar leyes que tengan que ver desde el punto de vista de la seguridad social, por ejemplo el sistema de ventas directas, el cual es cuestionado en China, Avon trabajó durante algunos años, desde 1996 con una licencia especial, condicionada, actualmente con el cambio en las leyes, ya está permitido este sistema de comercialización.

Otras leyes que habrá que observar son: ley antimonopolios, leyes de fusiones y adquisiciones, leyes de inversiones extranjeras.

## 5 Análisis SWOT

### 5.1. Valores

Avon sienta sus bases sobre cinco valores y principios que el fundador expresó, los cuales son considerados como el origen de sus fortalezas.

Valores: Confianza, respeto, credibilidad, humildad, e integridad.

Principios:

- **Proveer oportunidades** de desarrollo individual, para lograr la felicidad
- Servir a las familias a lo largo del mundo, **con productos de alta calidad** que garanticen su satisfacción.
- **Proveer un servicio** a nuestro clientes, prestando la asistencia y la información necesaria, con cortesía.
- Dar un total **reconocimiento** a los empleados y representantes.
- **Compartir** con otros los reconocimientos de crecimiento y éxito.
- Conocer y **cumplir totalmente las obligaciones** corporativas que permitan cumplir con la sociedad y el medio ambiente.
- Mantener **el espíritu amigable de AVON**.

### 5.2. Visión

Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos y servicios que las mujeres requieren alrededor del mundo.

### 5.3. Misión

**Ser Líder global de la belleza.**- Construiremos un portafolio único de belleza y marcas relacionadas, sorprendiendo y superando a nuestros competidores en calidad, innovación, y valor, elevando nuestra imagen para convertirnos en la compañía de belleza para la mujer alrededor del mundo.

**Ser la elección de las mujeres para comprar.**- Nos convertiremos en el almacén destino para la mujer, ofreciendo la conveniencia de múltiples marcas y canales, y proveyendo una experiencia de compra de alto contacto personal que ayude a crear relaciones de por vida con nuestros clientes.

**Ser la primera empresa de ventas directas.**- Expandiremos nuestra presencia en ventas directas y liderar la reinversión del canal, ofreciendo oportunidades de emprender y que generen mayores ganancias, reconocimiento, servicio y soporte, haciendo esto fácil, y recompensando el ser afiliado de Avon elevando la imagen de nuestra industria.

**Ser el mejor lugar para trabajar.**- Seremos reconocidos por nuestro liderazgo, a través de nuestra pasión por altos estándares, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso para crear oportunidades excepcionales para el crecimiento profesional, donde las asociadas puedan realizar su alto potencial.

**Ser la fundación más grande de mujeres.-** Seremos el comité global campeón de la salud, y el bienestar de las mujeres a través de esfuerzo filantrópicos para eliminar el cáncer de mama de la faz de la tierra, y dar poder a las mujeres para lograr su independencia económica.

**Ser la compañía más admirada.-** entregaremos a nuestros accionistas, retornos sobre la inversión superiores, persiguiendo de manera incansable oportunidades de crecimiento, mientras mejoramos nuestra rentabilidad, la responsabilidad social y la ética de la empresa son observadas y emuladas como un modelo de éxito.

#### **5.4. Fortalezas (Factores internos que ayudan al logro de los objetivos)**

Líder en costos, sus productos son accesibles a segmentos del mercado con bajo poder adquisitivo.

Fuerza de ventas, forma rápida y fácil de adquirir los productos.

Alto conocimiento de la marca, se identifica rápidamente el producto, y es global.

Diversidad de productos, líneas, marcas y categorías.

Alto compromiso social, campaña combatir el cáncer de mama.

Desarrollo de una amplia cadena de proveedores y suministro.

Experiencia de muchos años en el sector.

Alta participación en el mercado.

Trato personalizado

Conocimiento amplio del canal de ventas directas

Experiencia global en la expansión del mercado

Alto margen de utilidad

#### **5.5. Debilidades (Factores internos que perjudican el logro de los objetivos)**

Cierto rechazo hacia la imagen de Avon .

Percepción del nivel de calidad mediano a bajo.

Carencia de nuevas líneas interesantes y catálogos atractivos.

Rigidez en el procesamiento de pedidos.

Errores en el despacho de productos.

Caída del 52% en el valor de la acción

Las tiendas que existen no son atractivas y su ubicación no es apropiada.

Dificultad para incorporar nuevos clientes y representantes

Limitación del presupuesto

Procesos de negocios y sistemas anticuados.

Las representantes requieren mayor capacitación y conocimientos en IT.

Poca diferenciación de los productos.


### **5.6. Oportunidades (Factores externos que ayudan al logro de los objetivos)**

Innovación y desarrollo de nuevas líneas de productos acorde a las tendencias futuras.  
Desarrollo de nuevos mercados en aquellos países en los cuales no se tiene presencia.  
Incorporar nuevas representantes  
Desarrollar un grupo especializado de representantes masculinos para cubrir el segmento de productos para hombre.  
Buscar nuevas aplicaciones de productos.  
Ampliar la cadena de suministros y desarrollo de nuevos proveedores.  
Se pueden mover de manera temporal los segmentos de mercado, en busca de productos de menor precio, atraer un sector sensible al precio.  
Posibilidad de llevar a cabo fusiones y/o adquisiciones.  
Ventas a través de un call center

### **5.7. Amenazas (factores externos que representan un peligro para el logro de los objetivos)**

Nuevos competidores locales que busquen entrar al mercado con menores precios.  
Productos importados de Asia, y comercializados a menor costo, piratería y mercado informal.  
Caída en la economía, con la correspondiente disminución del consumo.  
Ante la caída del precio de las acciones, se puede provocar el desinterés de los inversionistas a invertir sus capitales en Avon.  
Acceso de competidores al mercado mediante otros canales de distribución.  
Incremento en los costos de los insumos.  
Tipos de cambio al alza.  
Cambio en los estilos de vida.

### 5.8 Matriz CAME ( Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) / BEEM ( Build, Eliminate, Exploit & Minimize effects)

Matriz CAME del análisis SWOT																			
		FORTALEZAS								DEBILIDADES									
		Gran fuerza de ventas - 1	Trato personalizado al cliente	Conocimiento amplio del canal de ventas - 1	Líder en costos y precios - 2	Diversidad de productos -2	Alto compromiso social -2	Alta participación en el mercado - 1	Alta experiencia en el sector	Cadena de suministro	Nivel mediano de calidad -3	Requerimientos de mayor capacitación	Cierto rechazo a la imagen de Avon -4	Mejora de líneas y catálogos más atractivos -4	Rigidez en el proceso de pedidos	Errores en el despacho de los productos	Tiendas muy poco atractivas -3	Comercio electrónico limitado -3	Caída del 52% en el valor de las acciones -4
OPORTUNIDADES	Innovación, nuevas líneas de productos -5	++	++	++	++	+	++	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Desarrollo de nuevos mercados -5	++	+	++	++	++	+	++	++	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Incorporar nuevas representantes								+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nuevas aplicaciones de productos -5	++	++	++	+	+	++	+	+	-	-	-	-	-	-		-	-	-
	Atención a un posible cambio en el segmento de mercado	-	+						+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ventas Call Center 6	+		+	+	+	++			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ventas por internet 6	+		+	+	+	++		+	-	-	-	-	-	-	-		-	-
	Desarrollar el mercado para hombres		+							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Fusión y / o adquisición, relocalización de plantas -6	++	++	+	+	+	++	+	++	-	-	-	-	-	-	-	-		-
AMENAZAS	Nuevos competidores locales -8									-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Productos importados de China a menor costo -7									-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Caída en la economía -7									-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Desinterés de los inversionistas -8									-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Competidores con otros canales de distribución -7	-	-							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Incremento en los costos de insumos -8	-	-							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Tipos de cambio	-	-							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Cambios en los estilos de vida	-	-							-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



## **Análisis de la Matriz CAME:**

- 1.- Fortalezas de primer nivel que permiten aprovechar las oportunidades:
  - Fuerza de ventas.
  - Conocimiento amplio del canal de ventas.
  - Alta participación del mercado.
  
- 2.- Fortalezas de segundo nivel que permiten neutralizar las amenazas:
  - Líder en costos y precios.
  - Diversidad de productos.
  - Alto compromiso social.
  
- 3.- Debilidades que neutralizan el aprovechamiento de las oportunidades:
  - Nivel mediano de calidad.
  - Tiendas poco atractivas.
  - Comercio electrónico limitado.
  
- 4.- Debilidades que dificultan el aprovechamiento de las oportunidades:
  - Cierta rechazo a la imagen de Avon.
  - Líneas de productos y catálogos poco atractivos.
  - Caída del 52% en el valor de las acciones.
  
- 5.- Oportunidades que “refuerzan” las fortalezas:
  - Innovación y nuevas líneas de productos.
  - Desarrollo de nuevos mercados.
  - Nuevas aplicaciones de productos.
  
- 6.- Oportunidades que contrarrestan las debilidades:
  - Ventas a través de call center y paquetería.
  - Ventas por Internet.
  - Fusión y/o adquisición, reubicación de plantas.
  
- 7.- Amenazas que acentúan las debilidades:
  - Productos importados de Asia a menor costo.
  - Caída en la economía.
  - Competidores con otros canales de distribución.
  
- 8.- Amenazas que refuerzan las debilidades:
  - Nuevos competidores locales.
  - Desinterés de los inversionistas.
  - Incremento en los costos de los insumos.

Posterior a éste análisis se deberá desarrollar la parte táctica para determinar como construir nuevas fortalezas, como eliminar las debilidades, como explotar las oportunidades y como minimizar las amenazas.

## 5.9. Segmentación del Mercado de Avon

El perfil del consumidor de Avon, lo podemos determinar mediante la aplicación de las siguientes variables:

### **VARIABLES GENERALES OBSERVABLES:**

#### **VARIABLES DEMOGRÁFICAS:**

Edad.- Se tienen determinados 3 sectores de consumidor, Niñas, adolescentes y Adultos.

Ocupación.- No es determinante.

Género.- El 97% de los productos son enfocados a la mujer y el segmento que se refiere a hombres, incluyendo niños y adultos, se encuentra en etapa de crecimiento.

Tamaño de la familia.- No es determinante.

Educación: Aunque no es determinante para su clasificación, si se enfoca a niveles con estudios no superiores.

Ciclo de vida de la familia.- Dentro de éste concepto, las costumbres influyen, así como los hábitos de compra, ya que generalmente los catálogos son vistos, en el caso de las niñas, con las mamás.

Etnia.- Aunque Avon tiene una política de diversidad, se distinguen algunos productos porque se enfocan a mercados específicos, afro americanos, asiáticos, origen europeo, etc., clasificación que se da principalmente por el tipo de piel.

Religión.- En el caso de consumidores musulmanes, en sus países, los productos se someten a exámenes y previos a la comercialización, deberán ser sujetos a autorización, para evitar que contengan elementos provenientes de porcinos o de alcohol, el consumo disminuye en algunas religiones de origen cristiano más conservadoras,

Ingreso.- Un segmento de ingreso medio bajo y bajo tiene capacidad económica para adquirir los productos, ya que éstos oscilan entre \$1 dólar y hasta 25 dólares en nuevas líneas.

Clase social.- El sector que realiza el mayor consumo es la clase media baja, por lo cual la política de control de costos es muy minuciosa para lograr precios accesibles.

Nacionalidad.- Los productos son diseñados en cuanto a colores más enfocados por región que por nacionalidad.

Estado civil.- No es importante.

Idioma.- El empaque de los productos es diseñado de acuerdo al idioma del país, por ejemplo Brasil en portugués, el resto de América latina en español, EUA en inglés, etc.

#### **VARIABLES GEOGRÁFICAS:**

Continente.- La empresa es manejada por regiones, y estas determinan en gran parte el diseño del producto.

Nación.- Los productos y catálogos son diseñados de acuerdo a los parámetros de consumo de cada país.

Región.- Es determinante en el tipo de producto, ya que éste es fabricado atendiendo los gustos y necesidades de la región.

Estado.- No aplica.

Ciudades.- No aplica en el diseño del producto, solo en la fuerza con que se impulsan las ventas, dependiendo de la densidad de población.

Urbana.- En las zonas urbanas se encuentra concentrado el mayor porcentaje del mercado, por lo que los productos son diseñados de acuerdo a estilos de vida de las ciudades.

Rural.- Las consumidoras de las zonas rurales, retoman usos de las ciudades, no es tan determinante en las características de producto.

Clima.- La variedad de colores va en función de las temporadas por lo cual los climas influyen en la planeación de los inventarios, considerando las estaciones cada país.

### **VARIABLES GENERALES NO OBSERVABLES:**

#### **VARIABLES PSICOGRAFICAS:**

Atributos de la personalidad.- La imagen de modelos y actrices, son emuladas, por lo tanto los productos se enfocan a cubrir ese deseo de apariencia.

Motivos.-La diversidad de colores y fragancias se enfocan a cubrir diferentes situaciones, desde el arreglo cotidiano y ocasiones más formales.

Estilos de vida.- Para complementar un estilo de vida, Avon se ha preocupado por diversificar sus líneas, con diferentes marcas, no solo enfocado a cosméticos, sino también accesorios y el hogar, buscando cubrir cada vez más necesidades.

Actitudes, Creencias, Opiniones y Valores.-Estas variables, determinan en gran parte más que el diseño, el posicionamiento de la marca Avon, como podemos observar en su eslogan, es la compañía para la mujer, es decir la mujer puede encontrar casi todos los productos que satisfagan sus necesidades, incluso sociales, a través de la fundación, de manera automática el segmento de hombres se hace a un lado, con lo cual resulta difícil que la penetración en el mercado masculino crezca de manera rápida. Estas variables que nos indican entre otras características, las aspiraciones de la mujer, permite que los productos sean enfocados a darle un lugar en la sociedad. EL producto esta definido en alto grado por estas variables, por ejemplo proyecta la imagen de una consumidora de clase media, con un estilo de vida extrovertido y con una personalidad no tímida sino con cierta ambición.

#### **VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO:**

*Frecuencia de uso.*- Las ocasiones que se use el producto ya sea durante un día, semana, etc. determinan además el periodo de reposición, y el periodo de duración del producto.

*Beneficios.*- Realmente los productos de Avon satisfacen los segmentos, sin embargo debe estar más atento a las nuevas exigencias de sus clientes.

*Lealtad de marca.*- El enfoque social de la empresa ha logrado consumidores leales, sin embargo los competidores a través de precios más bajos, mismo canal de distribución, y mayores comisiones a sus representantes, están tomando una parte del pastel.

*Sensibilidad al precio.* El sector es muy sensible al precio dado los niveles de ingresos del segmento, por lo que se debe mantener una estricta estrategia de liderazgo en costos, con algunos detalles de diferenciación, para evitar que el producto se convierta en un commodity.

Podemos concluir mediante éste análisis que Avon busca cubrir diversos segmentos de mercado, sin embargo, el precio accesible y los estilos de vida, así como la facilidad de acceso al producto, determinan en gran parte un perfil general.

### **5.10. Mezcla de la Mercadotecnia de Avon.**

La visión de Avon con respecto a la comercialización de sus productos, es muy diversificada, la amplia gama de productos tiene coberturas: geográfica, por rango de edades, por genero, origen étnico, por uso de productos y más, la mezcla se ha ido ampliando cada vez más de tal forma que todo aquello que una mujer necesite, lo pueda encontrar en Avon, y a partir del 2004 también se ha enfocado a penetrar el mercado de hombres. A continuación hago un breve análisis de la mezcla de mercadotecnia que Avon ha seguido como estrategia:



#### **Producto.**

La marca Avon con el transcurso de los años se ha venido fortaleciendo, detectando nuevas necesidades a través de encuestas y estudios de mercado, para crecer en el mismo y explorar nuevos mercados, además de fortalecer la marca tradicional, ha venido creando nuevas marcas como Advance Techniques, Wellness, Curves, Mens catalog, Mark.

Las marcas tradicionales que ya tienen un posicionamiento en las consumidoras, se han fortalecido mediante nuevos diseños, uso de materias primas no agresivas a la piel, también cada vez más se agregan nuevos descubrimientos tecnológicos, como vitaminas, antioxidantes, etc., que ayuden a cubrir necesidades como mantener la piel humectada, prevenir el envejecimiento, etc..

El desarrollo de productos ha sido clave para la expansión de Avon en mercados internacionales, la empresa cuenta con laboratorios de investigación y desarrollo en USA, México, Brasil, China, Japón y Polonia.

Avon maneja las siguientes líneas de productos:

**Avon Color:** Esta línea se enfoca a tener una gran diversidad de colores en polvos, labiales, productos para los ojos y uñas, con componentes que previenen el envejecimiento de la piel.

**Avon SkinCare.**- productos enfocados a cubrir las necesidades de prevención del envejecimiento, y rejuvenecimiento de la piel, la línea Anew ha revolucionado éste concepto, utilizando nuevas tecnologías.

**Avon Bath & Body.**- Productos para baño enfocados al cuidado del cuerpo, su gran diversidad cubre todos los tipos de piel. El uso de estos productos permite suavizar la piel, cuidar la piel, protección contra insectos, productos dermatológicos y también una sub línea de productos “naturales”., la marca representativa es Skin-So-Soft.

**Avon Hair Care.**- La marca Advance Techniques tiene un nivel de calidad para uso en salones, los shampoos, acondicionadores, y styling products, contienen Creatine, componente que fortalece, repara y protege el cabello.

**Avon Wellness.**- Es una de las más recientes líneas de negocios, enfocada a personas que buscan un equilibrio en su estilo de vida, salud y aspecto físico, combinado con el aspecto espiritual, incluye productos con vitaminas, remedios y tratamientos así como accesorios para dormir y tomar el baño.

**CURVES:** Marca totalmente nueva y no asociada a la marca Avon, enfocada al cuidado del cuerpo de la mujer, la línea incluye desde alimentos nutricionales, vitaminas, suplementos, libros, administración del peso, ropa deportiva y accesorios. Aunque la marca esta totalmente separada de la marca Avon, tiene un link con la marca Wellness, por su enfoque al cuidado del aspecto físico.



**Avon Fragrance.**- El origen de la empresa precisamente se remonta a California Perfums donde el principal producto fueron las fragancias. Avon ha renovado sus líneas de fragancias, lanzando a partir del 2004 una línea de fragancias de mayor prestigio con la imagen de Salma Hayek, también en las fragancias para hombre, Avon ha contratado la imagen de deportistas, asociando sus nombres a la marca.

Además de conservar las fragancias económicas, estas nuevas líneas le dan una renovación a las fragancias, permitiendo al mercado acceder a un producto superior pero sin llegar a un precio alto.

**Men's Catalog.**- Desde 2004 Avon tomó la decisión de llegar al mercado de hombres, como una estrategia de expansión y crecimiento de la empresa, aunque las ventas de éste segmento aún no representan un alto porcentaje, el portafolios de productos ha ido creciendo, actualmente incluye productos para el cuidado personal, cuidado de la piel, fragancias, productos auxiliares, after shave, lotion, gels, productos para el cuidado del pelo, productos para el baño, relojes, herramientas. Estos productos tienen como imagen publica, a deportistas destacados.



**Moda y Casa:** Es una línea de alta diversificación que le ofrece a la mujer desde joyería, artículos y accesorios de moda, lencería, productos para el hogar, artículos para cocina, baño, accesorios y ropa para niños. Dentro de ésta sección, la mujer puede encontrar artículos que cubran necesidades propias del hogar y también aquellos accesorios que facilitan ciertas actividades domesticas. La sección de moda y lencería aunque no es muy amplia cubre las necesidades básicas con productos novedosos.

**MARK TM.-** Con ésta nueva marca, no asociada comercialmente a Avon, la empresa está penetrando en un mercado de mujeres jóvenes, mediante productos atractivos, con diseños innovadores, se busca fomentar desde la adolescencia, la independencia de la mujer, y la oportunidad de generar sus propios ingresos. Para el lanzamiento de la marca, se han contratado estrellas jóvenes de televisión como Lauren Conrad, con la cuales se identifican las jóvenes. La línea de productos aunque no es muy amplia, si cubre las principales necesidades del cuidado personal, como maquillajes, productos para el cuidado de la piel, fragancias, productos para el cuerpo y para baño, productos estilizadores para el cabello y una línea de fashion. Mediante ésta marca las nuevas consumidoras se irán identificando con la empresa, adoptando los principios y valores de Avon.



**Precio:**

La política de Avon es mantener precios accesibles a sectores populares de la sociedad, haciendo énfasis en una clase media baja que aspira a un mayor estatus, el sector base de la pirámide quiere verse físicamente como las actrices de televisión o las modelos, sin embargo no tiene los medios para acceder a productos de alto precio, Avon precisamente cubre ésta necesidad con precios económicos y buena calidad, por otra parte le da a la mujer, la oportunidad de ser independiente económicamente, o de obtener un ingreso adicional, aprovechando y desarrollando una red de consumo y autoconsumo.

Los precios se encuentran entre un rango de 3 a 10 Us Dólares, lo cual los hace accesibles, los precios mas altos oscilan entre los 25 dólares, para las líneas “Prestige”. Los precios que Avon maneja se encuentran en un nivel no muy elevado para que el segmento de mercado pueda adquirir los productos, pero tampoco se encuentran tan “bajos” como para generar desconfianza en el consumidor. Es importante distinguir que los productos generan altos márgenes que permiten cubrir los ingresos por comisiones de las representantes, consejeras y de aquellas personas que forman parte de la cadena comercial.

**Plaza:**

Para asegurar que los productos lleguen al cliente en tiempo y forma, Avon ha diseñado una cadena de distribución, que permite que el cliente reciba sus productos en el lugar que el determine. Esta cadena precisamente representa la fortaleza de Avon ya que se encuentra integrada por alrededor de 6, 000,000 de representantes.

Se ha Iniciado la introducción de tiendas especializadas, donde las clientas podrán físicamente seleccionar los productos.

Lo tradicional es la entrega personalizada por parte de la representante, lo cual ayuda a fortalecer los lazos comerciales con sus clientas y a tener una mayor cobertura.

Compras por Internet, aún no se ha desarrollado en todos los países y por ahora funciona en USA.

Diseño de la logística de acuerdo a las campañas comerciales, para lo cual se requiere la colocación por anticipado de grandes inventarios en cada localidad donde se encuentra Avon.

**Promoción:**

La forma de estimular la compra es mediante catálogos, los cuales aunque no son comparables con las marcas de primera línea, si han sido innovados y cada vez presentan una mayor gama de productos, los cuales son seleccionados por temporadas y son incluidos en cada campaña, entre otras innovaciones, a los principales perfumes se les puede percibir la fragancia al frotar la imagen. Los productos de reciente introducción tienen precios muy atractivos, y los catálogos son complementados con una variedad de productos para el hogar y para niños.

Otra forma de atraer al cliente es mediante pruebas de maquillaje en línea, ingresando a la Web de Avon.

Ahora se ha hecho mayor énfasis en publicidad en televisión, para informar a un sector de mercado más amplio, sobre los nuevos productos, así como de las ventajas de ser parte de la empresa, esta campaña de publicidad ha venido a reforzar el one to one que

tradicionalmente se ha venido haciendo, mediante las consumidoras tradicionales. Ahora se ha dado un giro rejuveneciendo la imagen de la empresa e invitando a las mujeres jóvenes a ser parte de la misma, lo cual les traerá beneficios económicos y participar en aspectos sociales. Una de las claves que se recomienda a las representantes es Vender-Compartir-Mostrar.

Aunque los siguientes conceptos son de mayor aplicación a empresas de servicios, en nuestro caso, dado la característica de los productos y la cantidad de gente que participa, tiene un peso muy importante en el plan de marketing.

### **Personas:**

El principal canal de distribución que le ha dado éxito a la empresa es el sistema de venta directa formado por alrededor de 6,000,000 de representantes, cada año la cantidad de representantes se ha incrementado en todo el mundo, penetrando con mayor fuerza en los mercados emergentes, es muy importante cada año mejorar las condiciones y oportunidades de las representantes, de tal manera que las ventas puedan ser incrementadas.

### **Procesos:**

Los principales procesos, están enfocados a los cuidados en la selección de componentes y a los procesos de producción que aseguren que los productos han sido elaborados de acuerdo a los principios y valores de Avon, agregando siempre nuevas tecnologías que diferencien al producto de otros de tal forma que se pueda ofrecer al cliente una alternativa innovadora.

Los procesos de logística para la entrega del bien al cliente no han variado mucho y se sigue la forma tradicional de entrega a través de las representantes, agregando por ahora la posibilidad de comprar directamente en las tiendas de productos Avon.

### **Evidencia Física:**

El entorno para la entrega-recepción de los productos, no ha cambiado, se continúa entregando los productos en el lugar que el cliente indica, generalmente en sus casas o en las oficinas. La modalidad de las tiendas modificara la forma de adquirir el producto y seguramente la experiencia será más enriquecedora por la gran variedad de productos que se tienen al alcance, sin embargo la forma tradicional permite el contacto directo del vendedor al consumidor así como obtener una retroalimentación con referencia al grado de satisfacción, esta operación le ayuda a la empresa a continuar con la publicidad one to one, que resulta muy efectiva y por otra parte la empresa no requiere de realizar inversiones



## 6 Diagnóstico

Durante el estudio del caso y de la situación actual de Avon se han diagnosticado los siguientes aspectos, los cuales requieren de atención inmediata, para evitar que continúe la caída del valor de las acciones, y también evitar una fuerte caída en las ventas, los aspectos más importantes para prestarles atención son los siguientes:

- ¿Ha dejado de ser importante ser representante Avon?
  - ¿Ser Líder en ventas directas, ha pasado de ser su principal fortaleza a uno de sus más grandes obstáculos de la empresa?
  - ¿Como recuperar el valor de las acciones ante un fuerte desplome de hasta el 61%?
  - ¿Que pasa con la calidad de los productos?
  - ¿Cuales son las debilidades del sistema de venta directa?
  - ¿Subcontratar la logística con alguien especializado?
  - ¿Cambiar o enriquecer el sistema de distribución?
  - ¿Crear una nueva cadena de distribución?
  - ¿A medida que mayor cantidad de mujeres se integran al trabajo, les interesa menos las ventas directas?
  - ¿Cuales son los efectos de la recesión en la nueva proyección de ventas?
  - ¿La crisis financiera afectará a favor o en contra el consumo de productos de Avon?
  - ¿Cual es el efecto de la crisis en el precio de las acciones de Avon?
  - ¿Habrá más mujeres interesadas en comercializar los productos de Avon? ¿Caerá el número de representantes? O se incrementará como una respuesta a la crisis económica. La tendencia de las mujeres es incorporarse de manera total y a tiempo completo a la fuerza laboral.
- Las representantes muestran una oposición férrea, ante la postura de la empresa de introducir sus productos mediante otro canal de distribución.
- Poco éxito de su línea de productos nutricionales Wellness.

## **7 Opciones Propuestas y análisis de la estrategia.**

Estrategia: La estrategia de Avon está enfocada a la alta participación de mercado mediante el incremento constante del número de representantes, y la mejor calidad posible, busca elevar la contribución de los productos, reducir los costos y lograr una mayor productividad con base a altas escalas de volumen.

### **7.1. Diseño de nuevas cadenas de distribución.**

Una opción que tiene Avon para poder incursionar en otros canales de distribución, es la creación de una marca que no rivalice con la actual, la cual se encuentra bien posicionada en el consumidor como una marca de venta directa.

Avon no debe perder de vista que es una empresa muy importante dentro del sector cosmético, y que por lo tanto debe aprovechar su experiencia y las formas existentes de llegar a otros sectores de mercado y a otros mercados, la nueva marca podría ser comercializada a través de e-commerce en alianza con alguna empresa de paquetería que tenga la infraestructura y el expertise en logística y distribución; ésta misma línea de productos puede ser comercializada en tiendas de autoservicio, cadenas de farmacias, así como en tiendas propias y competirá con otras marcas como Revlon, Loreal, Ebel, Fuller, etc y no atacará el mercado que ha sido atendido por las representantes.

Una vez implementado el ERP global, el siguiente paso debiera ser trabajar en el diseño de un sistema global de comercio a través de Internet, soportado por call centers estratégicos con ubicación regional.

### **7.2. Innovación y transformación de sus líneas de negocios.**

Es importante durante ésta etapa de recesión económica, no dejar “caer” las marcas de recién ingreso al mercado, se debe hacer un esfuerzo por mantenerlas en la mente del consumidor, y no suspender el proceso de innovación de las mismas.

La línea de productos para niñas y adolescentes debe continuar siendo impulsada de manera importante, ya que representa el futuro mercado de Avon, la diversidad de productos y los precios accesibles a las mamás de las niñas, permitirá que ellas continúen consumiendo los productos.

En cuanto a la línea de productos para hombre, se debe impulsar la incorporación de los mismos a la fuerza de ventas, ya que ante la pérdida de empleos, la comercialización de “Avon” representa una opción de obtener ingresos, a la vez que se hace crecer el aún pequeño sector de mercado para la empresa.

El cambio en los estilos de vida y la importancia de la apariencia física, generan la oportunidad de darle un impulso mayor a las marcas de Avon que se enfocan a éste nuevo segmento, es importante enfocar la publicidad y la incorporación a la fuerza de ventas, de aquellas personas que tienen la cultura de cuidar los aspectos personales anteriormente mencionados. Las líneas de productos nutricionales, deportivos,

naturales, y aquellos que tienen que ver con aspectos espirituales, en un futuro representarán un porcentaje interesante de los ingresos de la empresa, por lo tanto se les debe impulsar en ésta etapa de crecimiento. La innovación de los productos y procesos de fabricación y distribución, también deberían enfocarse a la base de la pirámide, que consume productos del mismo o mayor precio en un mercado informal, ofreciéndoles los beneficios de obtener ingresos adicionales, mediante su incorporación a la economía formal a través de una empresa importante.

### **7.3. Incremento de la rentabilidad para reevaluar la acción, programa de reducción de costos / reestructura financiera-operativa.**

Ante la compleja situación económica por la caída de los mercados, Avon debe aprovechar la coyuntura para realizar ajustes estructurales que le permitan mejorar la rentabilidad en busca de recuperar el valor de las acciones.

Las principales medidas a tomar podrían ser:

- Revisión y ajuste de la estructura organizacional actualmente basada en una escala jerárquica, buscando aplanar la organización.
- Subcontratación de aquellos procesos que no forman parte del Core business, como son algunos procesos del área de recursos humanos, contabilidad y algunos procesos de producción, diseñando manuales de calidad para que los proveedores de éstos bienes y servicios se ajusten a las políticas de Avon. (Se podrían crear Centros Regionales de Servicios que disminuyan cargos administrativos locales)
- Eliminar el trabajo por funciones y buscar un enfoque de procesos que permita un mayor involucramiento de las personas en el logro de objetivos.
- Realizar una evaluación puntual de cada línea de negocios y productos.
- Eliminar aquellas líneas de negocios y/o productos que no agregan valor a la empresa y que implican la aplicación de recursos económicos.
- Eficientar la cadena de abastecimientos mediante la realización de negociaciones globales y/o regionales, en épocas difíciles es clave centralizar las negociaciones estratégicas.
- Llamar la atención y el interés de los accionistas dándoles a conocer los programas de ahorro y/o incremento de la rentabilidad mediante el seguimiento de los mismos.

### **7.4 Expansión mediante Fusión y/o adquisición?**

Ante la situación actual resulta difícil pensar en el crecimiento de la empresa, si pensamos en continuar operando con el sistema actual, lo más probable es que las ventas caigan con respecto al año anterior, sin embargo se presentan algunas oportunidades generadas por la misma situación:

- El producto de Avon posee buenos niveles de calidad, y precios bastante accesibles, esta ventaja debe permitir promover el producto entre las clases medias las cuales ante una situación económica reducen

los niveles de consumo y reemplazan productos de alta calidad por productos de menores precios.

-Otra oportunidad que se presenta es la compra de empresas debido al bajo valor de sus acciones. Por el tamaño de Avon, se encuentra ante la oportunidad de capitalizar un futuro crecimiento, mediante la adquisición de empresas locales con buena aceptación en los mercados o con alguna empresa global o regional de menor tamaño

-Otra alternativa puede ser la firma de acuerdos de alianzas con empresas previamente evaluadas.

## 8 Evaluación de las opciones

### 8.1. Evaluación cuantitativa

#### 8.1.1 Estado de Resultados

8.1.1.

**AVON PRODUCTS**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 U.S. DOLLARS (en millones)

LINE #	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
		%	%	%	%	%	%	%	%
1 Ventas Netas	10,588.9	99.1%	8,677.3	8,065.2	7,656.2	6,773.7	6,142.4	5,957.8	5,681.7
2 Otros Ingresos	101.2	0.9%	86.6	84.4	91.6	71.4	57.7	42.5	40.9
3 Ventas Totales	10,690.1	100.0%	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
4 Costo de Ventas	3,949.1	36.9%	3,416.5	3,113.2	2,911.7	2,611.8	2,438.2	2,268.4	2,171.3
5 Otros Costos		0.0%							
6 Total Costo de Ventas	3,949.1	36.9%	3,416.5	3,113.2	2,911.7	2,611.8	2,438.2	2,268.4	2,171.3
7 Utilidad Bruta	6,741.0	63.1%	5,347.4	5,036.4	4,836.1	4,233.3	3,761.9	3,731.9	3,551.3
8 Gastos de Operación									
9 Gastos de Ventas y Administración	5,401.7	50.5%	5,124.8	4,586.0	3,610.3	3,194.4	2,864.1	2,889.5	2,761.4
10 Otros cargos (Ingresos)									
11 Total Gastos de Operación	5,401.7	50.5%	5,124.8	4,586.0	3,610.3	3,194.4	2,864.1	2,889.5	2,761.4
12									
13 Utilidad de Operación	1,339.3	12.5%	761.4	1,149.0	1,229.0	1,042.8	863.5	773.4	789.9
14									
15 Intereses Pagados	100.4	0.9%	99.6	54.1	33.8	33.3	52.0	71.1	84.7
16 Intereses Ganados	- 37.1	-0.3%	- 55.3	- 37.3	- 20.6	- 12.6	- 14.2	- 14.4	- 8.5
17 Otros gastos	37.7	0.4%	13.6	8.0	28.3	28.6	9.9	27.0	21.5
18									
19 Total Otros Gastos	101.0	0.9%	57.9	24.8	41.5	49.3	27.9	83.7	97.7
20									
21 Utilidad antes de impuestos	1,238.3	11.6%	703.5	1,124.2	1,187.5	993.5	835.6	689.7	692.2
22 Impuestos	362.7	3.4%	223.4	269.7	341.4	328.7	301.0	245.1	213.1
23									
24 Utilidad antes de imp. e interés minoritario	875.6	8.2%	480.1	854.5	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
25 Interés minoritario	- 0.3	0.0%	- 2.5	- 6.9	- 0.2%				
26									
27 Utilidad Neta	875.3	8.2%	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
28 Utilidades por acción									
29 Básicas	2.05		1.07	1.82	1.79	1.41	1.13	0.94	1.02
30 Diluidas	2.04		1.06	1.81	1.77	1.39	1.11	0.92	1.01
31									

## 8.1.2. Estado de Posición Financiera

AVON PRODUCTS

8.1.2. - A

Estado de Posición Financiera - Activos

U.S. DOLLARS (IN MILLIONS)

		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
	<b>Activos Circulantes</b>									
1	Caja y Bancos	480.0	471.1	373.8	337.1	368.4	320.2	193.0	126.7	98.8
2	Equivalentes a efectivo	624.7	492.3	825.1	721.6	401.2	373.8	413.8	381.8	23.9
3	Cuentas por cobrar	687.8	840.4	700.4	634.1	599.1	599.8	555.4	519.5	499.0
4	Inventarios	1,007.9	1,041.8	900.3	801.7	740.5	653.4	614.7	612.5	610.6
5	Gastos Pagados por anticipado	756.5	669.8	534.8	426.4	397.2	278.9	271.3	248.6	218.2
6	Impuesto Sobre la Renta por Cobrar									95.2
7										
8	<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>3,556.9</b>	<b>3,515.4</b>	<b>3,334.4</b>	<b>2,920.9</b>	<b>2,506.4</b>	<b>2,226.1</b>	<b>2,048.2</b>	<b>1,889.1</b>	<b>1,545.7</b>
9	<b>Propiedades, Planta y equipo</b>									
10	Terrenos	71.8	71.8	65.3	61.9	61.7	58.6	51.5	49.4	53.0
11	Edificios y Mejoras	972.7	972.7	910.0	901.3	886.8	765.9	694.4	664.0	659.5
12	Maquinaria y Equipo	1,395.4	1,317.9	1,137.0	1,033.7	1,006.7	904.4	802.5	841.2	810.6
13										
14	<b>TOTAL</b>	<b>2,439.9</b>	<b>2,362.4</b>	<b>2,112.3</b>	<b>1,996.9</b>	<b>1,955.2</b>	<b>1,728.9</b>	<b>1,548.4</b>	<b>1,554.6</b>	<b>1,523.1</b>
15	Menos: Depreciación acumulada	1,096.0	1,084.2	1,012.1	946.1	940.4	873.3	779.3	779.7	754.7
16	<b>Neto, Propiedades Planta y Equipo</b>	<b>1,343.9</b>	<b>1,278.2</b>	<b>1,100.2</b>	<b>1,050.8</b>	<b>1,014.8</b>	<b>855.6</b>	<b>769.1</b>	<b>774.9</b>	<b>768.4</b>
17	<b>Otros Activos</b>									
18										
19										
20	Otros Activos	1,173.2	922.6	803.6	791.6	626.9	480.6	510.2	529.1	512.3
21										
22	<b>Total Otros Activos</b>	<b>1,173.2</b>	<b>922.6</b>	<b>803.6</b>	<b>791.6</b>	<b>626.9</b>	<b>480.6</b>	<b>510.2</b>	<b>529.1</b>	<b>512.3</b>
23										
24	<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>6,074.0</b>	<b>5,716.2</b>	<b>5,238.2</b>	<b>4,763.3</b>	<b>4,148.1</b>	<b>3,562.3</b>	<b>3,327.5</b>	<b>3,193.1</b>	<b>2,826.4</b>
25										

## AVON PRODUCTS

8.1.2. - B 8.1.2. - B

## Estado de Posición Financiera - Pasivos y Capital

U.S. DOLLARS (IN MILLIONS)

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
<b>Pasivos Circulantes</b>										
1	Deuda a pagar dentro de un año	1,031.4	929.5	615.6	882.5	51.7	244.1	605.2	88.8	105.4
2	Cuentas por Pagar	724.3	800.3	655.8	538.2	490.1	400.1	379.9	404.1	391.3
3	Provisiones para compensaciones	234.4	285.8	266.9	226.1	248.5	149.5	175.7	145.2	138.2
4	Otras cuentas por Pagar	581.9	713.2	601.6	456.3	360.1	332.6	336.6	338.2	251.7
5	Otros impuestos por Pagar	212.2	222.3	176.1	163.7	154.4	139.5	125.1	108.8	101.1
6	Impuestos sobre la renta por Pagar	128.0	102.3	209.2	234.8	304.7	321.9	353.0	375.9	371.6
7										
14	<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>2,912.2</b>	<b>3,053.4</b>	<b>2,525.2</b>	<b>2,501.6</b>	<b>1,609.5</b>	<b>1,587.7</b>	<b>1,975.5</b>	<b>1,461.0</b>	<b>1,359.3</b>
15										
16										
17	Deuda a largo plazo	1,456.2	1,167.9	1,170.7	766.5	866.3	877.7	767.0	1,236.3	1,108.2
18	Planes de Pensión y retiro	665.4	388.7	504.9	484.2	536.6	502.1	560.4	436.6	397.2
19	Impuestos Diferidos	168.9	208.7	55.0	34.3	12.1	50.6	35.4	30.6	31.3
20	Otros pasivos	196.4	185.9	192.0	182.5	173.4	172.9	116.9	103.2	95.2
21	Recompra de acciones									51.0
22	<b>Total Pasivos a Largo plazo</b>	<b>2,486.9</b>	<b>1,951.2</b>	<b>1,922.6</b>	<b>1,467.5</b>	<b>1,588.4</b>	<b>1,603.3</b>	<b>1,479.7</b>	<b>1,806.7</b>	<b>1,682.9</b>
23	<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>5,399.1</b>	<b>5,004.6</b>	<b>4,447.8</b>	<b>3,969.1</b>	<b>3,197.9</b>	<b>3,191.0</b>	<b>3,455.2</b>	<b>3,267.7</b>	<b>3,042.2</b>
24										
25	<b>STOCKHOLDERS' EQUITY</b>									
26	Capital social	185.6	184.7	183.5	182.9	182.2	90.3	89.6	89.1	88.6
27										
28	Pagos a Capital	1,874.1	1,724.6	1,549.8	1,448.7	1,356.8	1,188.4	1,019.5	938.0	824.1
29	Utilidades Retenidas	4,118.9	3,586.5	3,396.8	3,233.1	2,693.5	2,202.4	1,735.3	1,389.9	1,139.8
30	Pérdidas Acumuladas	(965.9)	(417.0)	(656.3)	(740.9)	(679.5)	(729.4)	(791.4)	(489.5)	(399.1)
31	Acciones en cartera	(4,537.8)	(4,367.2)	(3,683.4)	(3,329.6)	(2,602.8)	(2,380.4)	(2,180.7)	(2,002.1)	(1,869.2)
32										
33	<b>TOTAL EQUITY</b>	<b>674.9</b>	<b>711.6</b>	<b>790.4</b>	<b>794.2</b>	<b>950.2</b>	<b>371.3</b>	<b>-127.7</b>	<b>-74.6</b>	<b>-215.8</b>
34										
35										
36	<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY</b>	<b>6,074.0</b>	<b>5,716.2</b>	<b>5,238.2</b>	<b>4,763.3</b>	<b>4,148.1</b>	<b>3,562.3</b>	<b>3,327.5</b>	<b>3,193.1</b>	<b>2,826.4</b>

### 8.1.3. Estado de Flujo de Efectivo

**AVON COSMETICS**

8.1.3.

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**

U.S DOLLARS (IN MILLIONS)

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Flujo de efectivo de Actividades de Operación</b>									
<b>Utilidad Neta</b>	875.3	530.7	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
<b>Ajustes para reconciliar la utilidad neta con el flujo neto proveniente de actividades de operación:</b>									
Depreciación	141.9	128.9	115.6	106.5	103.5	94.4	96.3	81.9	76.1
Amortización	45.3	43.2	44.0	33.1	30.2	29.1	28.5	27.1	19.8
Provisión para cuentas dudosas	195.5	164.1	144.7	135.6	140.0	124.8	108.3	105.6	94.3
Provisión para obsolescencia	80.8	280.6	179.7	93.3	76.7	66.2	18.1	14.9	1.4
Compensación de acciones base		61.6	62.9	10.1	1.6	9.7			
Efecto cambiario (utilidad) pérdida	18.7	-2.5	4.0	-16.3	-1.1	12.2	-20.3	6.8	2.7
Impuestos diferidos	-62.4	-112.4	-110.7	-31.7	-55.0	22.7	31.1	-21.7	14.0
Ganancias netas sobre inversiones				-2.4	13.5	-0.8	0.5	0.1	-5.8
Cargos por reestructura de activos	54.8	0.2	8.0	21.2		12.1	-7.6	89.1	-18.3
Otros	48.3	41.9	4.1	-2.7	7.2	13.0	13.0	16.2	20.5
Sub-total	522.9	605.6	452.3	346.7	316.6	383.4	267.9	320.0	204.7
<b>Efecto de cambios en activos y pasivos:</b>									
Cuentas por cobrar	-174.6	-254.5	-188.3	-163.5	-164.6	-142.6	-177.3	-155.5	-145.6
Inventarios	-174.3	-341.0	-240.3	-162.0	-126.5	-77.0	-29.4	-33.2	-103.3
Gastos pagados por anticipado	-153.3	-31.2	-18.9	-2.7	-55.8	-23.9	-20.2	-17.7	-30.7
Cuentas por pagar y provisiones	-148.9	169.9	323.4	126.4	96.9	-52.5	62.6	71.7	-57.3
Impuestos por pagar	47.5	61.6	40.3	-30.2	10.3	5.1	41.2	133.6	-13.7
Activos y Pasivos no circulantes	-46.5	-151.3	-50.0	-66.8	-40.4	-12.0	-114.0	-16.0	-10.3
Sub-Total	-650.1	-546.5	-133.8	-298.8	-280.1	-302.9	-237.1	-17.1	-360.9
<b>Flujo Neto proveniente de actividades de operación</b>	<b>748.1</b>	<b>589.8</b>	<b>796.1</b>	<b>895.5</b>	<b>882.6</b>	<b>745.3</b>	<b>565.4</b>	<b>747.5</b>	<b>322.9</b>
<b>Flujo de efectivo de actividades de inversión</b>									
Gastos de Capital	-380.5	-278.5	-174.8	-206.8	-250.1	-162.6	-126.5	-155.3	-193.5
Disposición de activos	13.4	11.2	16.4	30.3	19.6	14.1	10.3	8.2	7.2
Adquisiciones		-19.0	-39.4	-156.6	-47.5	-20.4	-10.2	-5.0	-1.4
Compra de Activos	-77.7	-47.0	-36.2	-107.9	-30.0	-37.7	-30.4	-50.9	-99.3
Venta de Activos	41.4	46.1	26.1	97.9	28.6	28.2	33.8	58.3	100.3
<b>Flujo neto utilizado para actividades de inversión</b>	<b>-403.4</b>	<b>-287.2</b>	<b>-207.9</b>	<b>-343.1</b>	<b>-279.4</b>	<b>-178.4</b>	<b>-123.0</b>	<b>-144.7</b>	<b>-186.7</b>
<b>Flujo de actividades financieras</b>									
Dividendos en efectivo	-347.7	-325.7	-317.6	-313.8	-269.7	-201.4	-191.2	-181.9	-178.2
Sobreuso de líneas de crédito		2.1	6.2	0.4	0.4	0.7	-1.6	-0.2	-13.5
Deuda neta	-216.9	247.5	-375.0	731.5	23.2	-2.6	-10.5	-23.0	-194.3
Diligencias de deudas	572.6	58.7	541.8	78.7	18.4	303.2	52.4	99.7	90.5
Pago de deuda	-73.9	-18.0	-31.3	-56.9	-237.4	-481.7	-67.0	-89.1	-92.2
Diligencias para ejercer opciones de acciones	81.4	85.5	32.5	61.4	122.3	100.6	64.7	49.1	38.4
beneficio de impuestos sobre compensaciones y otros	15.1	19.6	8.1					76.3	298.4
Recompra de acciones comunes	-172.1	-666.8	-355.1	-728.0	-224.2	-214.3	-178.6	-132.9	-68.1
<b>Flujo Neto (Usado) Proveído por actividades Financieras</b>	<b>-141.5</b>	<b>-597.1</b>	<b>-490.4</b>	<b>-226.7</b>	<b>-567.0</b>	<b>-495.5</b>	<b>-331.8</b>	<b>-202.0</b>	<b>-119.0</b>
Efecto de tasas de cambio	-61.9	59.0	42.4	-36.6	39.4	15.8	-12.3	-15.0	-11.9
<b>Incremento Neto (Decremento) en efectivo y equivalente</b>	<b>141.3</b>	<b>-235.5</b>	<b>140.2</b>	<b>289.1</b>	<b>75.6</b>	<b>87.2</b>	<b>98.3</b>	<b>385.8</b>	<b>5.3</b>
<b>Efectivo y equivalente al inicio del año</b>	<b>963.4</b>	<b>1,198.9</b>	<b>1,058.7</b>	<b>769.6</b>	<b>694.0</b>	<b>606.8</b>	<b>508.5</b>	<b>122.7</b>	<b>117.4</b>
<b>Efectivo y equivalente al final del año</b>	<b>1,104.7</b>	<b>963.4</b>	<b>1,198.9</b>	<b>1,058.7</b>	<b>769.6</b>	<b>694.0</b>	<b>606.8</b>	<b>508.5</b>	<b>122.7</b>



## **8.2. Evaluación cualitativa**

### **A) Canales de distribución**

La implementación y diseño de nuevos canales de distribución se reflejará en el incremento en las ventas por encima de los porcentajes anteriores, (en 2007 13.4%, en 2006 7.5%). Una nueva marca enfocada a comercializarse en tiendas de autoservicio, farmacias, tiendas departamentales, etc., representará ingresos adicionales. La comercialización a través de Internet, representará un incremento bajo en los gastos de operación, lo cual permitirá aumentar los márgenes de utilidad.

Una nueva línea de negocios debe incursionar a través de canales de distribución diferentes a la venta directa, de tal forma que no rivalicen las marcas actuales.

### **B) Innovación de las líneas de negocios**

Avon implementará una política de “Smart value products”, para enfatizar en los catálogos la comercialización de productos de calidad superior, más atractivos, con mayor innovación y con una imagen superior, lo cual redundará en mayores ingresos, debido a que los precios de éstos productos oscilan entre los \$12.00 y los \$25.00, es decir muy por encima de otros productos con enfoque “más popular”.

La innovación también se enfocará a aquellas líneas de negocios en crecimiento como: Naturals, Fitness, Curves y muy en especial a la línea para niñas y adolescentes.

### **C) Incremento de la rentabilidad**

El programa de reducción de costos representa ahorros anuales de \$430 millones de dólares, los cuales se obtendrán con la aplicación de medidas como las siguientes:

En primer lugar existe un fuerte compromiso con la filosofía de Cero incremento en el overhead, revisión del mix de productos, eliminando aquellos que no sean rentables, mejorar los márgenes de utilidad por línea de negocios, continuar con la misma política de dividendos para no descapitalizar la empresa,

La publicidad se ha incrementado ligeramente para penetrar a sectores que hasta ahora no forman parte del mercado de Avon y mejorar la propuesta de valor a las representantes, logrando un crecimiento del 7% en el número de representantes, llegando a 6 millones.

La subcontratación de servicios también tendrá un impacto en la reducción de costos de nómina.

### **D) Expansión**

¿Nuevas inversiones?

Por ahora Avon ha cancelado las inversiones hasta ver signos de recuperación en la economía, es importante ser prudente, y cuidar el efectivo para ser aprovechado en oportunidades futuras.

¿Crecerá el valor de la acción?

Recuperar el valor que la acción llegó a tener en 2008 de 45.34 USD, probablemente tardará un periodo muy largo, ya que la caída llegó hasta 17.45 USD por acción, es decir hasta un -61.5%, al día de hoy el valor esta alrededor de \$21.37 por acción, con la aplicación de la reestructura operativa y financiera, es muy probable acelerar la recuperación.

La alternativa de expansión por ahora sería a través de una fusión o adquisición de alguna o algunas empresas afines, utilizando la generación de efectivo que se ha dado en el 2008, superior al 2007.

La otra opción para incrementar las ventas son mercados emergentes como el de China que en 2008 mostró un crecimiento del 27%.

## 9 Conclusiones

### 9.1. Análisis Financiero

#### 9.1.1. Razones Financieras

##### AVON COSMETICS

9.1.1.

##### Indicadores Financieros 1/2

U.S DOLLARS (en millones)

	Año	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
línea #	<b>DATOS RELEVANTES</b>									
1	Ventas Netas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
2	Incremento anual en Ventas %	7.6%	13.4%	7.5%	5.2%	13.2%	10.4%	3.3%	4.9%	
3	Utilidad Bruta	6,741.0	5,997.5	5,347.4	5,036.4	4,836.1	4,233.3	3,761.9	3,731.9	3,551.3
4	Utilidad de Operación	1,339.3	872.7	761.4	1,149.0	1,229.0	1,042.8	863.5	773.4	789.9
5	Utilidad Neta	875.3	530.7	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
6	Incremento anual en Utilidad Neta %	64.9%	11.1%	-43.7%	0.2%	27.3%	24.4%	20.2%	-7.2%	
7										
8	No. De empleados	42,000	42,000	43,000	49,000	47,700	45,900	45,300	43,800	43,000
9	No. De representantes (miles)	5,800	5,400	5,300	5,100	4,900	4,400	3,900	3,500	3,400
10										
11	<b>LIQUIDEZ</b>									
12	Razon de circulante	1.2	1.2	1.3	1.2	1.6	1.4	1.0	1.3	1.1
13	Activo circulante	3,556.9	3,515.4	3,334.4	2,920.9	2,506.4	2,226.1	2,048.2	1,889.1	1,545.7
14	Pasivo circulante	2,912.2	3,053.4	2,525.2	2,501.6	1,609.5	1,587.7	1,975.5	1,461.0	1,359.3
15										
16	Prueba del ácido	0.9	0.8	1.0	0.8	1.1	1.0	0.7	0.9	0.7
17	Activo circulante - Inventarios	2,549.0	2,473.6	2,434.1	2,119.2	1,765.9	1,572.7	1,433.5	1,276.6	935.1
18	Pasivo circulante	2,912.2	3,053.4	2,525.2	2,501.6	1,609.5	1,587.7	1,975.5	1,461.0	1,359.3
19										
20	Capital de trabajo =	644.7	462.0	809.2	419.3	896.9	638.4	72.7	428.1	186.4
21	Activos circulante	3,556.9	3,515.4	3,334.4	2,920.9	2,506.4	2,226.1	2,048.2	1,889.1	1,545.7
22	- Pasivo circulante	2,912.2	3,053.4	2,525.2	2,501.6	1,609.5	1,587.7	1,975.5	1,461.0	1,359.3
23										
24	Rotación del capital de trabajo =	16.6	21.5	10.6	19.4	8.6	10.7	65.3	14.0	30.7
25	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
26	Capital de trabajo	644.7	462.0	809.2	419.3	896.9	638.4	72.7	428.1	186.4
27										
28	<b>ACTIVIDAD</b>									
29	Días de cartera	23.2	30.4	28.8	28.0	27.8	31.5	32.2	31.2	31.4
30	Cuentas por cobrar	687.8	840.4	700.4	634.1	599.1	599.8	555.4	519.5	499.0
31	Ventas / 360 días	29.7	27.6	24.3	22.6	21.5	19.0	17.2	16.7	15.9
32										
33	Rotación de inventario	3.1	3.2	3.2	3.1	3.1	3.0	3.0	3.2	3.4
34	Costo de ventas promedio	329.1	328.4	284.7	259.4	242.6	217.7	203.2	189.0	180.9
35	Inventario promedio	1,007.9	1,041.8	900.3	801.7	740.5	653.4	614.7	612.5	610.6
36										
37	Rotación de activo fijo	8.0	7.8	8.0	7.8	7.6	8.0	8.1	7.7	7.4
38	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
39	Activos fijos	1,343.9	1,278.2	1,100.2	1,050.8	1,014.8	855.6	769.1	774.9	768.4
40										
41	Rotación de activo total	1.8	1.7	1.7	1.7	1.9	1.9	1.9	1.9	2.0
42	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
43	Activo total	6,074.0	5,716.2	5,238.2	4,763.3	4,148.1	3,562.3	3,327.5	3,193.1	2,826.4
44										
45	Promedio de ventas por empleado	254,526	236,636	203,812	166,318	162,428	149,131	136,868	136,993	133,084
46	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
47	No. De empleados	42,000	42,000	43,000	49,000	47,700	45,900	45,300	43,800	43,000
48										
49	Promedio de ventas por representa	1,843	1,841	1,654	1,598	1,581	1,556	1,590	1,714	1,683
50	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
51	No. De representantes (miles)	5,800	5,400	5,300	5,100	4,900	4,400	3,900	3,500	3,400
52										

**AVON COSMETICS**

9.1.1.

**Indicadores Financieros 2/2**

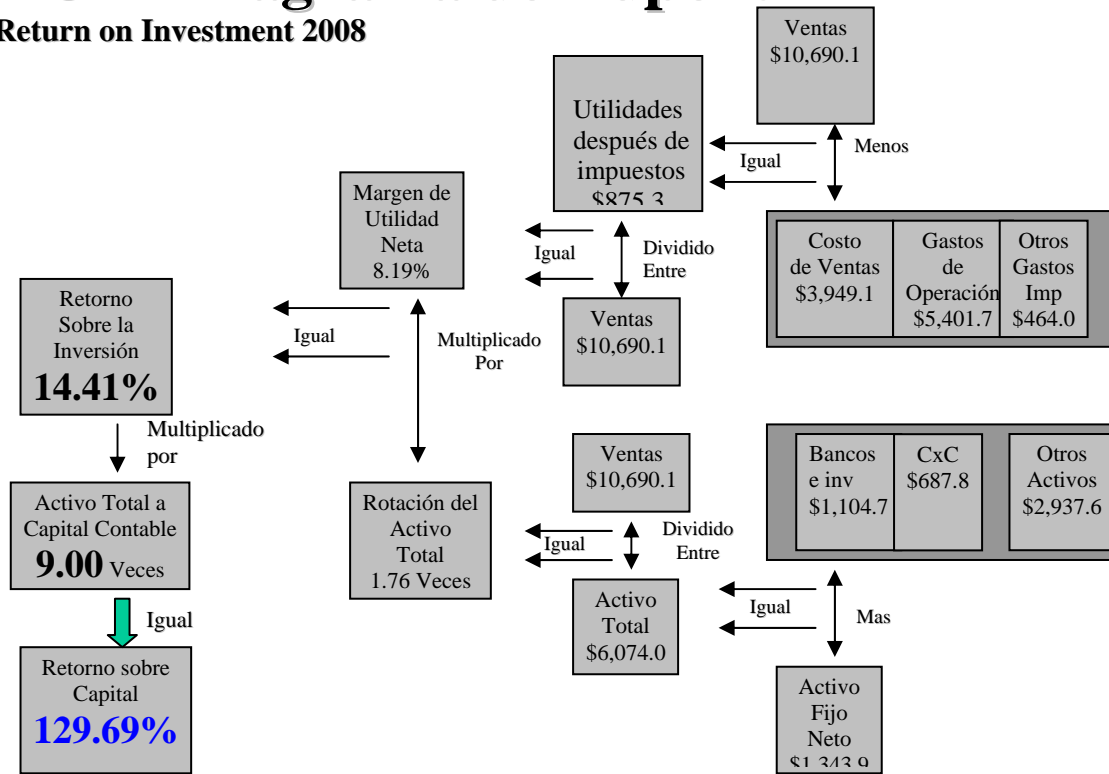
U.S DOLLARS (en millones)

53	<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>									
54	Razón de deuda	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.9	1.0	1.0	1.1
55	Deuda total	5,399.1	5,004.6	4,447.8	3,969.1	3,197.9	3,191.0	3,455.2	3,267.7	3,042.2
56	Activo total	6,074.0	5,716.2	5,238.2	4,763.3	4,148.1	3,562.3	3,327.5	3,193.1	2,826.4
57										
58	Razón de deuda a capital	8.0	7.0	5.6	5.0	3.4	8.6	-27.1	-43.8	-14.1
59	Deuda total	5,399.1	5,004.6	4,447.8	3,969.1	3,197.9	3,191.0	3,455.2	3,267.7	3,042.2
60	Capital total	674.9	711.6	790.4	794.2	950.2	371.3	-127.7	-74.6	-215.8
61										
62	Razón de cobertura	12.3	7.1	7.1	20.8	35.1	29.8	16.1	9.7	8.2
63	Utilidad antes de impuestos	1,238.3	796.1	703.5	1,124.2	1,187.5	993.5	835.6	689.7	692.2
64	Costo de financiamiento	100.4	112.2	99.6	54.1	33.8	33.3	52.0	71.1	84.7
65										
66	% de Ebitda	14.3	10.5	10.5	15.8	17.6	17.0	15.9	14.7	15.5
67	Util antes de int - Imp - dpn - amort	1,526.5	1,044.8	921.0	1,288.6	1,362.7	1,166.3	988.3	882.4	885.8
68	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
69										
70	<b>RENTABILIDAD</b>									
71	% de Contribución marginal	63.1	60.3	61.0	61.8	62.4	61.8	60.7	62.2	62.1
72	Contribución	6,741.0	5,997.5	5,347.4	5,036.4	4,836.1	4,233.3	3,761.9	3,731.9	3,551.3
73	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
74										
75	% Utilidad neta	8.2	5.3	5.4	10.4	10.9	9.7	8.6	7.4	8.4
76	Utilidad Neta	875.3	530.7	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
77	Ventas	10,690.1	9,938.7	8,763.9	8,149.6	7,747.8	6,845.1	6,200.1	6,000.3	5,722.6
78										
79	% Retorno sobre la inversión	14.4	9.3	9.1	17.8	20.4	18.7	16.1	13.9	17.0
80	Utilidad neta	875.3	530.7	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
81	Activo total	6,074.0	5,716.2	5,238.2	4,763.3	4,148.1	3,562.3	3,327.5	3,193.1	2,826.4
82										
83	Retorno sobre capital	129.7	74.6	60.4	106.7	89.0	179.0	-418.6	-596.0	-222.0
84	Utilidad Neta	875.3	530.7	477.6	847.6	846.1	664.8	534.6	444.6	479.1
85	Capital Contable	674.9	711.6	790.4	794.2	950.2	371.3	-127.7	-74.6	-215.8

9.1.2. Análisis de Dupont (Return on investment)

# ROI – Diagrama de Dupont

Return on Investment 2008



### 9.1.3. WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)



#### AVON COSMETICS

#### Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Costo Promedio Ponderado de  
Capital 2008

WACC = (Deuda de terceros / Total de Financiamientos) \* (Costo de la Deuda)\* (1 - Tasa de Impuestos)

+ (Capital Propio / Total de Financiamientos) \* Costo de capital propio

Los términos se definen como

sigue:

Deuda a Terceros	2,487.6
Capital propio	674.9
Deuda total	3,162.5
Costo de la deuda	4.04%
Tasa de impuestos	35.00%
Costo de capital propio	14.41%

$$(2487.6 / 3162.5) * 4.04\% * (1 - 35\%) + (674.9 / 3162.5) *$$

**WACC** 14.41%

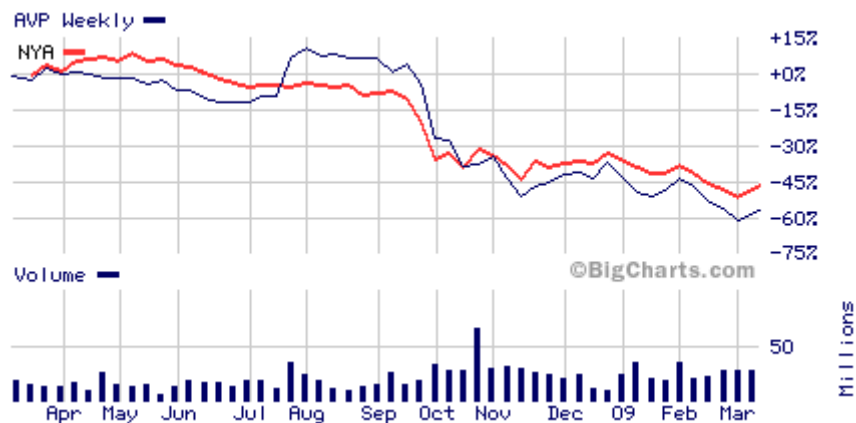
**WACC** 5.14%

### 9.1.4. Stock Charts

**Comportamiento del valor de la acción de Avon en el último año.**



**Comparativo del desempeño de la acción de Avon comparado con el NYSE en el último año.**



**Comportamiento del valor de la acción de Avon en el últimos 3 meses.**



### AVP Common Share

Price	17.15	Change	+ 0.42
Volume	5,666,300	% Change	2.51%
Intraday High	17.29	52 Week High	45.34
Intraday Low	16.70	52 Week Low	14.40
Today's Open	16.77	Currency	US Dollar
Previous Close	16.73	Exchange	NYSE

03/13/09 4:00 p.m. ET

Pricing delayed 20 minutes

### 9.1.5. Análisis del punto de equilibrio 2008.

Punto de Equilibrio = Gastos Fijos / % de Gross profit (Ventas – Costo Variable)

$$PE = \$5,401,700 / .630583 = \$8,566,194$$

Ventas Netas	8,566,194
- Costo de Ventas	<u>3,164,494</u>
- Gross profit	5,401,700
- Gastos fijos	<u>5,401,700</u>
Utilidad	0

Supuesto para calcular el punto de equilibrio en unidades:

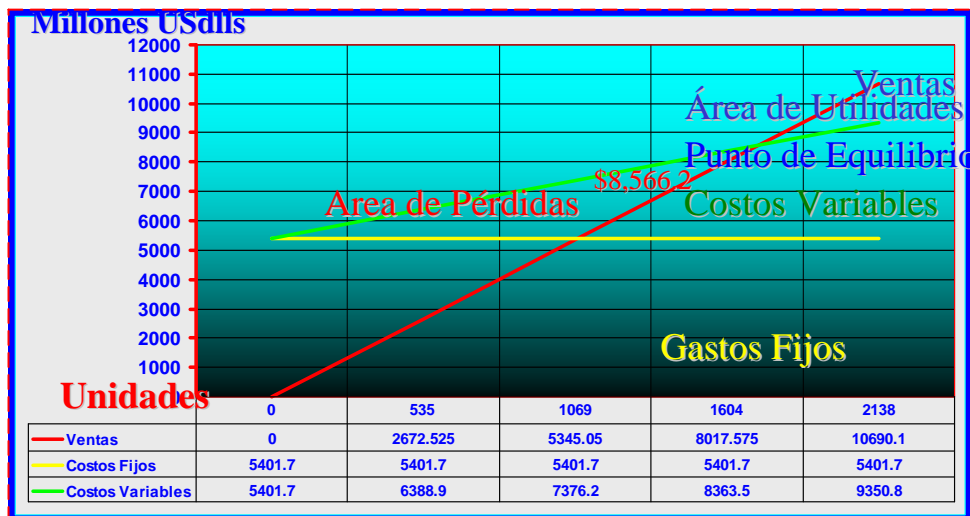
P.E. en Unidades:

\$10,690,100 / \$5 (Precio promedio por unidad)

$$PE = \$8,566,194 / \$5 = 1,713,239 \text{ unidades}$$



## Break-even Point Analysis Cost-Volume-Profit Graph 2008





## **9.2. Conclusiones, comentarios & Business Outlook.**

A través del estudio del caso AVON, he tenido la oportunidad de conocer muy de cerca la situación que la empresa enfrenta en un entorno internacional complejo, donde el principal problema al que se enfrentan las empresas es la falta de liquidez, como consecuencia de la recesión económica provocada por la falta de control en las entidades financieras principalmente de los estados Unidos de Norteamérica; posiblemente con modelos de simulación de negocios, se podría tener mayor sensibilidad del efecto de la toma de decisiones, sin embargo me he apoyado en modelos de evaluación y análisis financiero para medir el impacto de las decisiones en los resultados de la empresa.

El entorno internacional, además de la carencia de efectivo por la suspensión de otorgamiento de créditos, muestra una amenaza latente de la inflación, lo cual ha puesto en alerta a inversionistas y consumidores, cancelando inversiones y reduciendo el consumo, lo cual esta impactando a las empresas en una disminución de las ventas, con la consecuencia de que las empresas se ven obligadas a disminuir su planta laboral. No obstante esta crisis, se presentan algunas oportunidades como las que se sugirieron en el punto 7 y 8.

### **Mercado**

Aunque las ventas del 4º. Trimestre del 2008 mostraron una caída del 9% con respecto al año anterior, las ventas totales del año mostraron un crecimiento del 7.6%.

A raíz de la apertura por parte del gobierno chino al otorgar una licencia nacional a Avon , para implementar el sistema de ventas directas, la operación en China durante 2008 tuvo un crecimiento espectacular del 25.1% en las ventas y del 88% en el número de representantes, para el 2009 no se esperan crecimientos de ese nivel, ya que se espera una reducción del crecimiento del PIB al 9%.

El modelo de ventas directas, continuará siendo el canal más importante de distribución, de hecho durante el ultimo trimestre del 2008 se tuvo un crecimiento del 7% en el número de representantes, y para el mes de febrero del 2009, el número llega a los 6 millones de representantes, esto motivado por la situación económica, donde Avon es visto como una fuente de ingresos.

Durante el ultimo trimestre el gasto en publicidad se redujo en un 7%, sin embargo sobre la base anual tuvo un incremento del 6% con 9 millones de dólares enfocados a fortalecer el valor de de las representantes, y la penetración de la campaña hello tomorrow, (viva el mañana) en medios televisivos.

Por la parte correspondiente a innovación, se realizará una revisión de cada línea de productos y se eliminarán aquellos que no sean rentables, así como se implementará un plan para evitar costos por obsolescencia de productos, a la vez se continuará con la filosofía de integrar a los productos aquellos descubrimientos tecnológicos que beneficien al consumidor.

Durante el 2008 el mercado global creció en un 7.6% de la siguiente manera:

<b>Ventas/Region (Millones de Dlls)</b>	<b>Inc (Dec)2008</b>		<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>
América Latina	17.7	3,884.1	36.3	3,298.9	33.2
América del norte	-4.9	2,492.7	23.3	2,622.1	26.4
Europa Central y del Este	9.0	1,719.5	16.1	1,577.8	15.8
Europa del Oeste, medio Este y África	3.3	1,351.7	12.7	1,308.6	13.2
Asia Pacifico	4.8	891.2	8.3	850.8	8.6
<b>China</b>	<b>25.1</b>	<b>350.9</b>	<b>3.3</b>	<b>280.5</b>	<b>2.8</b>
<b>Ventas Totales</b>	<b>7.6</b>	<b>10,690.1</b>	<b>100.0</b>	<b>9,938.7</b>	<b>100.0</b>

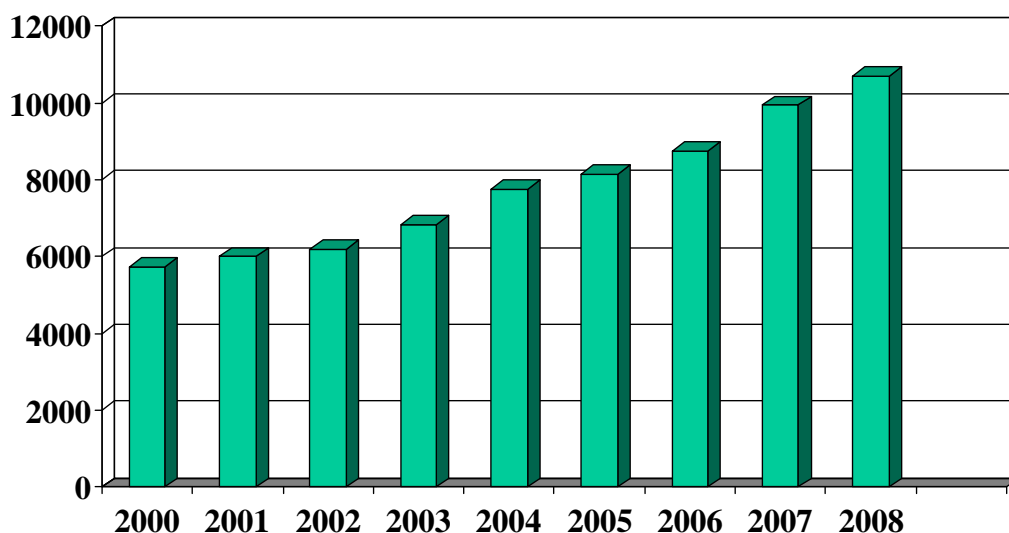
#### Ventas Anuales

<b>Año</b>	<b>Millones de dólares \$</b>
2000	5,722.6
2001	6,000.3
2002	6,200.1
2003	6,845.1
2004	7,747.8
2005	8,149.6
2006	8,763.9
2007	9,938.7
2008	10,690.1



## Ventas anuales

Millones de dólares



## Operaciones

Durante el 2009, Avon continuará impulsando el comercio a través de Internet, y de tiendas especializadas con productos Avon, sin embargo todavía no veremos productos en los anaqueles de los supermercados y las farmacias.

Dentro del plan global de ahorro, está contempladas las negociaciones globales, que permitan mantener una reducción constante en los costos de la supply Chain, Se continuará trabajando en la implementación de sistemas de información con un enfoque global para continuar con el plan de ahorros.

## Finanzas

El plan global de reducción de costos, contempla ahorros por \$430 millones de dólares, lo que a su vez incrementará la rentabilidad de la empresa, obteniendo como resultado la recuperación del valor de las acciones que llegaron a caer hasta un 68.2%, por ahora la acción se encuentra en un valor de \$17.15 dólares, todavía muy lejos del valor máximo del 2008, que llegó a \$45.34 dólares por acción.

Los Indicadores financieros de los últimos años, muestran un desempeño regular y estable de la siguiente manera:

*Productividad.*-A pesar de la situación económica, 2008 ha sido un año record para Avon, ya que ha superado los 10 billones de dólares de ventas, mostrando un 7.6% de incremento en las ventas con respecto al 2007. La productividad en ventas por empleado se ha incrementado sustancialmente durante los dos años recientes, ya que el número de empleados ha venido disminuyendo

*Actividad.*-Mantiene un sana rotación de su cartera de clientes, con un promedio de 30 días, muy estable durante los recientes años. La rotación de los inventarios también se ha mantenido en un nivel de 3.2 veces durante los recientes años, en general la rotación del activo ha permanecido muy constante durante los últimos años, respetando el incremento de las ventas.

*Rentabilidad operativa y retorno sobre la inversión.*- Al igual que las ventas, la utilidad operativa tuvo un gran incremento del 53.5%, y la utilidad neta se incrementó en un 64.5%, representando un 8.27% sobre las ventas. La contribución, creció de un promedio alrededor del 60% en los años recientes al 63.1%.

el retorno sobre la inversión se mantiene estable durante los 3 años, sin embargo el retorno a capital crece a cerca del 130%

El Wacc se mantiene por debajo de los costos de las fuentes externas de financiamiento en un 5.14%, debido a el alto rendimiento sobre la inversión.

Como podemos observar la gráfica del punto de equilibrio se encuentra en \$8,566.2 millones de dólares, comparado con las ventas del 2008, éste ha sido superado en un 25%, lo cual le da un amplio margen de maniobra operativa.

*Liquidez y Apalancamiento.*-Durante los últimos años, la empresa muestra índices de liquidez muy estables entre 1.1 y 1.2, lo que habla de disciplina financiera, también es importante recalcar que el capital de trabajo mostró un incremento del 40%, con respecto al año anterior, que había presentado una caída, esto quiere decir que se incrementó su capacidad para hacer frente a obligaciones futuras, o bien que incrementó su capacidad de endeudamiento.

No sería prudente incrementar la deuda aunque se tenga capacidad, ya que esta oscila entre 0.8 y 0.9 del activo total, la razón de cobertura, muestran índices apropiados para enfrentar obligaciones financieras y el ebitda, de un 14.3%, (en los

2 años anteriores representaba un 10.5% de las ventas) muestra solvencia para cubrir los pagos de dividendos, por encima del dividendo del año anterior.

### **Acciones / dividendos**

Como podemos ver las graficas del comportamiento bursátil del valor de las acciones de Avon, la caída del 68.2% ha sido demasiado fuerte, y recuperar el máximo valor de \$45.34 que llegó a tener en 2008, implicará una tarea ardua durante un tiempo impredecible. Los programas de productividad, y reducción de costos, seguramente impactarán de manera muy positiva en el valor de la acción, pero principalmente se busca recuperar la confianza en la dirección de la empresa por parte de los inversionistas.

En febrero del 2009 se decreto el dividendo correspondiente al ultimo trimestre del 2008, por \$0.21 por acción común, con lo cual se llegó a un dividendo anualizado de \$0.84 por acción común, 5% superior al del 2007.

### **Enfoque social**

Avon ha sido una empresa muy activa en el aspecto social, su fundación data de 1955, cuando inició apoyando la educación, en la actualidad, la fundación se enfoca a ayudar a la mujer a que tome el control de su vida, mejorando la suya y la de sus familias.

Tres aspectos son los principales en los cuales se hace mayor énfasis:

- a) Cruzada contra el cáncer de mama (éste año se estima que mueran por éste mal 410,000 mujeres en el mundo)
- b) Prevenir y ayudar a eliminar la violencia doméstica la cual a nivel mundial representa una de cada tres mujeres.
- c) Apoyar en emergencias y desastres naturales

Este año la fundación ha llegado a apoyar en los sectores anteriormente mencionados, con \$660 millones de dólares, lo cual implica un reto mayor para el 2009.

### **Futuro del mercado de cosméticos y Andrea Jung**

Andrea Jung tiene muchos retos por enfrentar durante éste y el próximo año, sin embargo se ha llegado hablar de un posible interés de algunas empresas para llevarla a su presidencia, por ejemplo coca-cola, para enfrentar un posible relevo, Avon cuenta con tres personas clave dentro de la empresa Elizabeth A. Smith, Geralyn R. Breig y Bennett R. Gallina, todas ellas con formación y capacidades para conducir la empresa.

A pesar de que Avon ha recibido una gran cantidad de reconocimientos por parte de firmas como Fortune, Forbes y Business Week, además de reconocimientos locales, Avon no debe sentir que es la empresa más importante dentro de su sector de ventas directas, por el contrario debe considerar éstos reconocimientos como logros parciales, que la llevan a retos superiores, ya que su posición en el mercado es muy sensible y la amenaza de sus competidores es fuerte, aunado a la situación económica, en la cual el consumidor preferirá gastar en productos de primera necesidad, lo cual llevará al mercado a no crecer durante el presente año, y

experimentando una baja la cual ya se ha reflejado en una caída del 9% en las ventas de la empresa en el último trimestre del 2008.

Durante el 2008 Avon ha penetrado con mayor fuerza en el mercado global, sobre todo en China y en América Latina, a través de la campaña Hello tomorrow (Viva el mañana), sin embargo para el 2009 el reto para hacer realidad la campaña, y que de verdad el mañana sea ahora, y que el mañana sea mejor, se requiere de un estricto seguimiento de la estrategia emergente para enfrentar el proceso de recesión económica, que sin duda será superado gracias al gran equipo de dirección con el que cuenta la empresa.

Para mayor información favor de visitar las web enlistadas así como el reporte del último trimestre del 2008, el programa de expectativas de reestructura y ahorros, y el reporte y audio de la conferencia realizada en Boca Ratón Fl el 19 de Febrero del 2009 presentada al Consumer Analyst Group of New York Conference (CAGNY).

## 10 Bibliografía

LLANO CIFUENTES, CARLOS, (1998). La enseñanza de la Dirección y el método del Caso, IPADE, Primera reimpresión de la primera edición, Octubre de 1998, Impreso en México.

VAN HORNE, JAMES C. (1993). Administración Financiera, Prentice Hall, Novena edición. Impreso en México.

PORTER MICHAEL, (1993). Estrategia Competitiva Impreso en México.

GRAU, JUAN, Y SOTOMAYOR, JESUS M. (2008). Emprender o Dirigir, El dilema para ser Empresario, Panorama-IPADE, Primera edición. Impreso en México.

MAXWELL, JOHN C. (2007). El talento nunca es suficiente, Grupo Nelson, Primera edición. Impreso en Estados Unidos de Norte America.

KAPLAN, ROBERT S. & COOPER, ROBIN, (1997). Cost and Effect, Using Integrated Cost systems to Drive Profitability and Performance, HBS Press. Impreso en EUA.

Web Sites:

<http://www.avoncompany.com/>

[http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=sp\\_ppaper2](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=sp_ppaper2)

[http://www.cosmetic-business.com/en/index\\_d.php](http://www.cosmetic-business.com/en/index_d.php)

<http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/index.html>

[http://www.researchandmarkets.com/search.asp?cat\\_id=0&q=Avon%20Products](http://www.researchandmarkets.com/search.asp?cat_id=0&q=Avon%20Products)

[http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/avon\\_products\\_inc/index.html](http://topics.nytimes.com/top/news/business/companies/avon_products_inc/index.html)

<http://www.cosmeticsdesign.com/Financial/Avon-sticks-to-women-and-direct-sales>

<http://finance.aol.com/quotes/avon-products-incorporated/avp/nys>

<http://www.cosmeticworld.com/story8.html>

<http://www.forbes.com/lists/2006/12/8KAO.html>

<http://money.cnn.com/2006/09/29/magazines/fortune/mpw.jung.fortune/index.htm>

[http://www.hbs.edu/news/releases/112106\\_avon.html](http://www.hbs.edu/news/releases/112106_avon.html)

[http://www.yuesaikan.com/main\\_content.asp](http://www.yuesaikan.com/main_content.asp)

<http://www.loreal.com/en/ww/index.aspx?>

[http://www.pgeverydaysolutions.com/pgeds/en\\_US/jsp/EDS\\_Page.jsp?pageID=ATAAI&articleCategory=BW](http://www.pgeverydaysolutions.com/pgeds/en_US/jsp/EDS_Page.jsp?pageID=ATAAI&articleCategory=BW)

[http://media.corporate-ir.net/media\\_files/nys/el/el2007AR/financials.html](http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/el/el2007AR/financials.html)

<http://www.limitedbrands.com/investor/index.jsp>

<http://www.alberto.com/investing/index.aspx>

<http://www.coty.com/>

[http://www.lvmh.com/comfi/pdf\\_gbr/LVMHFY2007RESULTS.pdf](http://www.lvmh.com/comfi/pdf_gbr/LVMHFY2007RESULTS.pdf)

<http://www.investor.jnj.com/secfiling.cfm?filingID=950123-08-2130>

<http://www.revlon.com/Corporate/InvestRelation.aspx>

<http://www.marykay.com/company/companyquickfacts/default.aspx>

<http://www.muieresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml>