

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“El modelo multinivel de Andrea Jung para  
Avon Products, Inc.”.

---

ESTUDIO DE CASO

que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**Presenta :**

**Xochiquetzal López Torres**

**Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**  
**Lectores: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**  
**Mtra. Roció Gutiérrez Fernández**

México D.F

2009

# CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN.....	3
VISION DE AVON.....	4
VALORES.....	5
HISTORIA DE LA COMPAÑÍA .....	6
La revitalización de Avon .....	10
La nueva dirección de Andrea Jung .....	12
AVON en el siglo XXI.....	16
Equipo Ejecutivo .....	17
¿Dónde comprar Avon?.....	18
Fuerza de ventas - Programa de Premios y Homenajes de la Presidenta .....	20
Oportunidad de Liderazgo .....	21
Datos Financieros .....	22
Avon en México .....	26
El poder de Andrea Jung .....	27
Como convertirse en una representante Avon.....	29
Entrevista con una representante de Avon .....	31
Análisis de los catálogos .....	35
PANORAMA DE LA INDUSTRIA GLOBAL DE COSMÉTICOS Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL (CPA).....	39
LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN MÉXICO .....	43
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	48
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	77
FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA .....	80
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES .....	85
GLOSARIO:.....	90
ANEXOS.....	95

# JUSTIFICACIÓN

Avon es actualmente una de las principales empresas de venta directa a nivel mundial, enfocada a cubrir las necesidades de las mujeres.

Desde su fundación en 1886 se ha enfrentado a fuertes cambios provenientes del entorno externo y de su estructura interna, por lo cual no ha sido fácil mantenerse en el liderato. Algunos de los retos han sido: La expansión a más de 120 países, lidiar con la diversidad de culturas homologando procesos y productos, Incursionar en nuevos segmentos de mercado (niñas, hombres), Mejorar la imagen de marca, Enfrentar diferentes estilos de dirección, El uso de la tecnología para mejorar los procesos internos y lograr una mayor penetración de mercado etc.

Una persona fundamental en la historia de Avon, que ha contribuido en el reposicionamiento y crecimiento de la marca en el mercado de cosméticos y artículos de aseo personal es Andrea Jung, quien investigando las necesidades de las representantes y de las clientas y realizando proyectos de reingeniería y mercadotecnia, ha podido establecer un plan estratégico exitoso que ha reforzado el objetivo de continuar en el liderato y de convertir la deteriorada imagen de Avon en una marca innovadora que esté a la vanguardia en nuestros días.

Sin embargo, los retos aún no terminan y aún quedan muchos por resolver, como por ejemplo la renovación de su modelo de ventas a través del uso de la tecnología o a través de la incursión al sector detallista, reforzar la imagen de la marca, el enfrentarse a las diversas condiciones y culturas en los países donde tiene presencia a través de productos y procesos globales, adaptarse a las nuevas condiciones sociales del siglo XXI donde la mujer juega un papel diferente al que tenía en los inicios de Avon y por supuesto cumplir con su visión de ser la compañía que entienda y satisfaga las necesidades de la mujer en todo el mundo.

## VISION DE AVON

“SER LA COMPAÑÍA QUE MEJOR ENTIENDA Y SATISFAGA LAS NECESIDADES DE PRODUCTOS, SERVICIO Y AUTOESTIMA DE LA MUJER EN TODO EL MUNDO”.

Porque sólo las empresas con visión estarán en posibilidades de competir para seguir creciendo.

Durante más de 114 años, Avon ha brindado a las mujeres la oportunidad de ser independientes económicamente, a menudo en lugares donde existen pocas opciones, gracias a ello, 3 millones de Representantes de ventas en el ámbito mundial gozan hoy de grandes beneficios.

Avon es una compañía con gran visión. Planear el futuro, implica analizar los elementos que nos rodean para realizar transformaciones dirigidas a buscar el bienestar de lo más valioso de la empresa: su gente.

Nuestra visión nos impulsa a mejorar la infraestructura para responder oportunamente y con calidad, a las necesidades de todos nuestros clientes y representantes.

*Fuente:*

*<http://www.mx.avon.com/PRSuite/info/about.jsp> Fecha: 29 de Marzo 2009.*

# VALORES

- ✓ Confianza
- ✓ Respeto
- ✓ Creencia
- ✓ Humildad
- ✓ Integridad
- ✓ Contacto Personal
- ✓ Servicio
- ✓ Excelencia

*Fuente:*

*Manual de Bienvenida Avon (Avon Products Inc, 2007)*

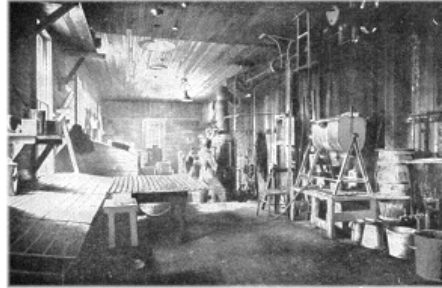
# HISTORIA DE LA COMPAÑÍA



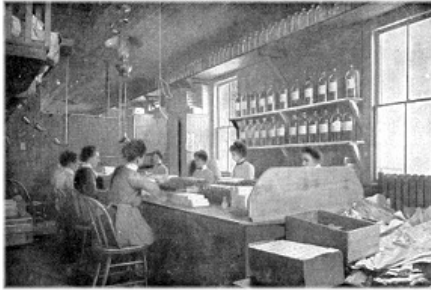
*California Perfume Company 1886-1939*



The Shipping Room



The Engine Room



Bottling Flavoring Extracts



The Storage Room for Flavoring Extracts



*California Perfume Company 1886-1939*  
The Suffern Laboratory Interior (c. 1900)



The Perfume Stock Room



Part of the Cold Storage Room, Showing the Large 100 Gallon Perfume Tanks

# HISTORIA DE LA COMPAÑÍA



Avon fue fundada en 1886 por David McConnell, quien se dedicaba a vender libros de casa en casa, con cada compra obsequiaba una muestra de perfume que él mismo elaboraba, McConnell observó que las clientas se interesaban más por el perfume que por los libros, por lo que decidió incursionar en el negocio de los perfumes y cosméticos y fundó la California Perfume Company en Manhattan Nueva York.

La cantidad de clientes aumentaba por lo que el Sr. McConnell pidió ayuda a su amiga, la Sra. Albee, quien se convirtió en la primera agente de ventas.

La nueva compañía tuvo un rápido crecimiento, para el año de 1906 ya contaba con 10,000 representantes en Estados Unidos y su línea de productos incluía cosméticos, perfumes y otros productos concebidos y elaborados en el laboratorio de investigación y planta de producción de Suffen, Nueva York.

En 1914 se expandió a Canadá alcanzando ventas de 5 millones de unidades y de 2 millones de dólares para 1928.



### **Laboratory at Suffern ~ 1899**

En 1939, David McConnell Jr. cambió el nombre de la Compañía al de Avon Products, inspirado en el nombre del río que atraviesa la ciudad inglesa de Stratford, donde nació Shakespeare y por quien sentía gran admiración su padre. McConnell Jr. ocupó la presidencia de la compañía tras la muerte de su padre en 1937.

Avon Products, Inc. se hizo pública en 1946 y sus ventas crecieron a tasas anuales del 25%. Durante los años de 1950 a 1960 entró a casi 12 mercados internacionales y lanzó su campaña “Avon Llama” (“Avon Calling”).

El modelo de ventas directas funcionaba para las condiciones económicas y sociales de los años de 1950 a 1970 debido a que podían combinar las ventas con amigas o conocidas sin descuidar las tareas del hogar y un reducido porcentaje de mujeres tenían carreras profesionales.

1960 Las ventas de Estados Unidos ascendían a 250 millones de dólares y era considerada la empresa de cosméticos más grande del mundo, manteniendo este liderazgo hasta mediados de la década de 1980 cuando sus ventas promediaron más de 3,000 millones de dólares.



1970 surgen las primeras dificultades cuando las amas de casa de clase media se incorporan a la fuerza laboral.

1980 Las ventas empiezan a disminuir, un número menor de mujeres se conformaba con un empleo de tiempo parcial y se reduce el número de mujeres que compran productos vendidos de puerta en puerta.

Avon carecía de atractivo para las adolescentes, pero al mismo tiempo era caro para algunos sectores de la población.

Buscando la diversificación de negocios, adquirió algunas firmas como la joyería Tiffani & Co, las detallistas de perfumería como Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns, revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes y ropa masculina. Como no se logró un buen nivel de desempeño se fueron vendiendo dichas marcas.

Andrea Jung se incorpora a Avon en enero de 1994, como presidenta del departamento de mercadotecnia de producto para Estados Unidos. Entre sus logros está el reemplazar el surtido de marcas regionales con marcas globales, Eliminar 405 de los artículos del catalogo de Avon, Rescindir el contrato de la agencia publicitaria de la compañía.

## La revitalización de Avon

Al retiro del director general James Preston en 1997, la junta directiva pedía que Charles Perrin dirigiera Avon con la ayuda de Andrea Jung y Susan Kropf. Esta decisión fue objeto de críticas por no tomar en cuenta el talento interno sobre todo el de Jung para ocupar dicha posición, pero se justificaron aludiendo el éxito en la conversión de Duracell en una marca global. Perrin había estado a la cabeza de Duracell desde 1994 hasta su adquisición por Gillette en 1996 y había sido miembro de la junta directiva de Avon desde 1996.

Jung y Kropf fueron elegidas para integrar la junta directiva y se identificó a Jung como la persona para suceder en el futuro a Perrin.

Una de las primeras tareas de Perrin fue programar una reestructuración trazada por la dirección saliente, el objetivo era apoyar un crecimiento acelerado. Los esfuerzos de reconstrucción del negocio en el primer año de la Dirección de Perrin liberaron 120 millones de dólares, este dinero se utilizó para: Desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar los dividendos y recomprar acciones en circulación. Además mejoró los márgenes brutos en 1.7 puntos y los márgenes de operación en 1.5 puntos para finales de 1998.

La estrategia de Perrin requería que Avon: Mejorara su imagen, que se acortaran los tiempos de desarrollo de productos, la creación de nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse mundialmente, el uso de la tecnología para ayudar a las representantes de ventas a colocar pedidos y dar seguimiento. Consideraba que se necesitaba rejuvenecer su modelo anticuado de ventas para crear oportunidades lucrativas para los representantes. Jung

como presidenta y jefa de operaciones colaboró con Perrin en el desarrollo y ejecución de las estrategias dirigidas al mejoramiento de las fuerzas competitivas de la firma.

También se estableció el Centro de Desarrollo Global que reemplazo los esfuerzos locales de producto con un método global. El lanzamiento de la fragancia Mujeres de la tierra en 54 países excedió las ventas iniciales en 31 % del anterior líder de lanzamiento, Far Away.

Otra iniciativa promovida fue mejorar la imagen de Avon con productos globales y la apertura de su elegante Centro Avon de 1,858 metros en la torre Trump en NY, en donde se utilizaba de manera exclusiva la colección Avon Spa, estas acciones atacaban la imagen descubierta en una investigación de mercado donde se encontró que las consumidoras percibían a los productos como básicos en calidad e innovación.

Se experimentaron nuevas formas de poner los productos a disposición de clientas a quienes les resultaba incomodo comprar a través de una representante. (Centros de belleza en malls) y en Japón se utilizó el sitio web para realizar compras y mejorar la colocación de pedidos, además se establecieron centros de desarrollo global.

En 1998 se realizó la primera convención nacional, en la cual 6,000 representantes conocieron nuevos productos, se capacitaron en ventas y discutieron de las áreas de mejora de la compañía. Como respuesta se lanzó un programa en Japón donde podían realizar más de un pedido en una campaña a través de fax, teléfono o por computadora. Se experimentaron nuevas formas de poner los productos a disposición de clientas que no tenían acceso a una representante.

Otra estrategia fue implementar los Centros de Belleza Avon en 40 malls en Estados Unidos, estos eran s aislados donde podían adquirir los últimos productos. Estos centros siguieron el modelo de las Boutiques que existían en Malasia y que representaban el 68% de las ventas en ese país.

Otra acción fue el desarrollo del Programa de Oportunidades de Liderazgo. El plan de mercadotecnia de la red les permitió a las representantes no solo obtener comisiones por sus ventas sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas. Estas estrategias incrementaron las ventas en un 3% e incrementaron las ganancias del 17% en 1998.

En noviembre de 1999 Charles Perrin dejó el puesto de Director General y Andrea Jung, quien ocupaba el puesto de presidenta de mercadotecnia, ocupó su lugar. En estos momentos la empresa se encontraba con un crecimiento anual de menos del 1.5% y un desplomado precio de sus acciones.

## La nueva dirección de Andrea Jung



Andrea Jung, Nació en Toronto Canadá, Se crió en Massachusetts bajo un ambiente familiar de altas expectativas. Su padre obtuvo el título de maestría en arquitectura, su madre nació en Shanghai, era ingeniera química y una consumada pianista.

Jung se graduó en 1979 con todos los honores obteniendo el título en Literatura Inglesa en la Universidad de Princeton. Como ella declaró en una entrevista “La calificación perfecta es algo por lo que siempre hay que luchar, Quiero triunfar y lograr el

éxito, no importa a que costo” Sus expectativas fueron altas desde temprana edad, a los 32 años estaba a cargo de la ropa de mujer de Neiman Marcus. En 1994 se casó con el Director general de Bloomingdale’s mudándose a Manhattan. En enero de 1994, se incorporó a Avon como Presidenta del departamento de Mercadotecnia de Producto para Estados Unidos. Entre sus éxitos están el reemplazar el surtido de marcas regionales con marcas globales, eliminar el 40% de los artículos de los catálogos de Avon y rescindir el contrato de la agencia publicitaria de la compañía.

Para conocer las necesidades, Jung se convirtió durante el primer mes de Directora General en “Señora Avon” percatándose de la mala imagen de la compañía, de los productos de mala calidad, La falta de nuevas e innovadoras líneas, de los catálogos sin atractivo, los problemas en la recepción de los pedidos etc. El resultado de estas observaciones la llevó establecer una visión y un plan estratégico nuevo que requería productos muy innovadores, crear nuevas líneas de negocios. La transformación de su cadena de valor y de sus procesos de negocios, el uso del internet, reconstruir su imagen, la entrada al sector detallista y lo más importante, la actualización de su modelo de ventas directas

La visión de Jung era convertir a Avon en la comercializadora de relación definitiva de productos y servicios para mujeres.

A finales de 1999 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban, las ventas directas representaban menos del 7% de las ventas de cosméticos y productos de aseo personal en EU.

El 98% de las ventas anuales eran generadas por las representantes de Avon quienes estaban alertas para proteger sus ventas y a sus clientas por lo que desaprobaban otro canal de distribución como internet, tiendas departamentales o centros comerciales.

Algunas representantes tradicionales de ventas se convirtieron en representantes electrónicas, es decir podían surtir personalmente a los clientes, los pedidos que habían sido colocados por internet.

Se incrementó en un 50% el presupuesto de investigación y desarrollo acortando los tiempos de desarrollo de productos a solo 2 años.

Para evitar competir contra las representantes, pero incursionar en los canales detallistas se ofreció a las representantes los quioscos de venta de productos Avon como franquicias.

Se establecieron convenios con Sears y JCPenny para comercializar la línea Avon beComing la cual no era comercializada en los catálogos y era de precio más alto que otras líneas de Avon pero de menor precio que Clinique, Estée Lauder por ejemplo.

Otra estrategia fue enfocarse en los mercados emergentes de Europa oriental, oriente medio y África (200 millones de mujeres de 15 años en adelante), sin embargo en China la venta directa fue prohibida por lo que tuvo que cambiar su estrategia de venta.

En el año 2000 era el mayor vendedor directo de mundo en productos de belleza y conexos, posición que ocupaba un siglo atrás.

Además de la venta directa existen otros canales para adquirir cosméticos los cuales representan el 93% de las ventas globales del ramo o la industria y representan 140 millones de dólares. Ejemplo de estos canales son: supermercados, farmacias, tiendas detallistas, tiendas especializadas, tiendas departamentales etc. El ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) está fuertemente segmentado por los canales de distribución, por la demografía del consumidor y geográficamente.

A mediados del 2001, a pesar de la recesión en los Estados Unidos, los indicadores sugerían que los esfuerzos de Jung estaban dando resultados y se esperaba los siguientes incrementos: Ingresos del 2001 6%, fuerza de ventas 7%, utilidades de operación 7%, márgenes de operación 14%.

En el siglo XXI los incrementos en ventas fueron impulsados principalmente por la innovación de los productos promoviendo los beneficios como anti envejecimiento.

Algunos de los competidores mas fuertes son: Lóreal, Procter & Gamble, Estée Lauder, Intimate Brands, Alberto Culver, Coty, LVMH, Johnson & Johnson, Revlon, Mary Key.

## AVON en el siglo XXI

Avon es una marca que este año celebra su 123 aniversario desde su fundación y que continua con su liderazgo de ventas directas de productos de belleza, durante este tiempo ha expandido su mercado a nivel mundial, actualmente está dividido en 6 regiones geográficas que abarcan más de 100 países.



Cuenta con una fuerza de trabajo de 42,000 empleados y con cerca de 6 millones de representantes a nivel mundial (500,000 en Estados Unidos de Norteamérica)



## Equipo Ejecutivo

El equipo ejecutivo continúa encabezado por Andrea Jung y se encuentra conformado de la siguiente manera:

### ANDREA JUNG

Chairman and Chief Executive Officer, Avon Products, Inc.

### ELIZABETH A. SMITH

President, Avon Products, Inc.

### CHARLES CRAMB

Vice Chairman, Chief Finance & Strategy Officer, Avon Products, Inc.

### LUCIEN ALZIARI

Senior Vice President, Human Resources, Avon Products, Inc.

### GERALYN R. BREIG

Senior Vice President & President, North America, Avon Products, Inc.

### JERI B. FINARD

Senior Vice President, Global Brand President, Avon Products, Inc.

### BENNETT R. GALLINA

Senior Vice President, Asia Pacific, China, Western Europe, the Middle East and Africa, Avon Products, Inc.

### NANCY GLASER

Senior Vice President, Global Communications, Avon Products, Inc.

### DONAGH HERLIHY

Senior Vice President, Chief Information Officer, Avon Products, Inc.

### CHARLES M. HERINGTON

Executive Vice President, Latin America, Avon Products, Inc.

### JOHN HIGSON

Senior Vice President, Central and Eastern Europe, Avon Products, Inc.

**SRDJAN MIJUSKOVIC**

Senior Vice President, Global Sales, Avon Products, Inc.

**JOHN F. OWEN**

Senior Vice President, Global Supply Chain, Avon Products, Inc.

**KIM RUCKER**

Senior Vice President and General Counsel, Avon Products, Inc.

**JAMES WEI**

Senior Vice President, Special Projects, Avon Products, Inc.

*Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/seniormanagement/index.html> del 28 de marzo del 2009.*

## ¿Dónde comprar Avon?

La forma tradicional de adquirir productos de Avon es a través de las representantes de ventas, aunque las clientas de Estados Unidos pueden comprar en línea las 24 horas del día a través de algunas de sus representantes que han personalizado su sitio web, o bien pueden comprar en la tienda online [www.avon.com](http://www.avon.com). En Detroit tienen locales a la vista del público con el logo de Avon dentro en centros comerciales, pero no hay venta de productos, solo son oficinas.

Dependiendo del país se puede tener acceso por otros medios, por ejemplo quioscos, centros y boutiques de belleza, outlets y tiendas departamentales.



En Malasia existen 179 Avon Beauty Boutique operados bajo sistemas de franquicias, en los cuales se puede probar

la calidad de los productos, comprar de manera inmediata, registrarse como representante Avon o en caso de ser representante obtener información del estatus de su cuenta y desempeño de las ventas.

En México existen 4 tiendas físicas, 3 ubicadas en el DF y una en la ciudad de Puebla. Están abiertas a todo el público y se pueden adquirir los productos a precio de catálogo. Para las representantes registradas es posible obtener precio preferencial siempre y cuando se identifiquen.



**Los horarios de venta son:**

Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs.

Sábados de 9:00 a 14:00 hrs.

En la tienda de Insurgentes, la mayoría de los productos se exhiben en estantes con muestras del producto y se tiene acceso directo, algunos se solicitan en mostrador (principalmente labiales de reciente lanzamiento).

No proporcionan información para el personal interesado en vender, solo reciben un formato que ellos mismos proporcionan (con el nombre y teléfono para posteriormente ser contactado) o bien proporcionan un número con lada sin costo. Esta información y formato únicamente son proporcionados por los vigilantes de la tienda.

## Fuerza de ventas - Programa de Premios y Homenajes de la Presidenta

El Programa de Premios y Homenajes de la Presidenta de Avon tiene como objetivo reconocer los logros de las Representantes más destacadas en el área de ventas. Esto ha sido siempre una tradición de nuestra compañía y es, de hecho, uno de los principios que guían a Avon... ” *Dar todo el reconocimiento a aquellos individuos de los cuales depende el éxito de Avon*”, como dijera David H. McConnell, Fundador de Avon.

Este premio es el principal programa de reconocimientos para las vendedoras más destacadas y las mejores Representantes de Liderazgo. Llegar a ser miembro del Club de la Presidenta significa ser una de las mejores entre las mejores. Ser miembro de este selecto grupo abre un mundo de posibilidades para las representantes. Entre los beneficios exclusivos de la membresía están las comisiones de acuerdo al nivel de ventas y los Puntos Bono de la Presidenta que se pueden usar para recibir regalos u otros incentivos.

El programa tiene seis niveles de logros en ventas, en dólares americanos: Club de la Presidenta (\$10,100), Sociedad de Honor (\$20,200), Círculo de la Rosa (\$38,000), Club David H. McConnell (\$66,500), Asamblea de la Presidenta (\$112,000) y Círculo Privado de la Presidenta (\$280,000). En dependencia de su nivel de ventas, las representantes pueden ganar reconocimiento nacional, fabulosos viajes, becas y joyas finas de diseños exclusivos.

*Fuente: [http://www.youravon.com/REPSuite/news\\_rep\\_pc.page](http://www.youravon.com/REPSuite/news_rep_pc.page) del 29 de marzo del 2009*

## Oportunidad de Liderazgo

Citando a su página web, *“La oportunidad de ganancias de Avon no tiene rival en la industria, pues ofrece más beneficios que cualquier otra compañía de ventas directas. Como Representante Avon, usted gana dinero por las ventas que hace a sus Clientas. Como Representante de Liderazgo, usted tiene la oportunidad de reclutar, entrenar y asesorar a los miembros de su línea descendente y ganar bonos extras en efectivo basados en los resultados de su grupo. Pero el mayor premio personal es ayudar a otras Representantes a construir su propio negocio Avon”*.

La oportunidad de Liderazgo tiene cuatro niveles de logros, o títulos: Líder de Grupo, Líder Superior de Grupo, Líder Ejecutiva de Grupo y Líder Ejecutiva Superior de Grupo. Para llegar a cada nivel de logros usted tiene que cumplir ciertos requisitos de ventas que a su vez le dan el derecho a ganar bonos por las ventas de los miembros de su grupo o unidad”.

*Fuente: [http://www.youravon.com/REPSuite/news\\_rep\\_lead.page](http://www.youravon.com/REPSuite/news_rep_lead.page)*

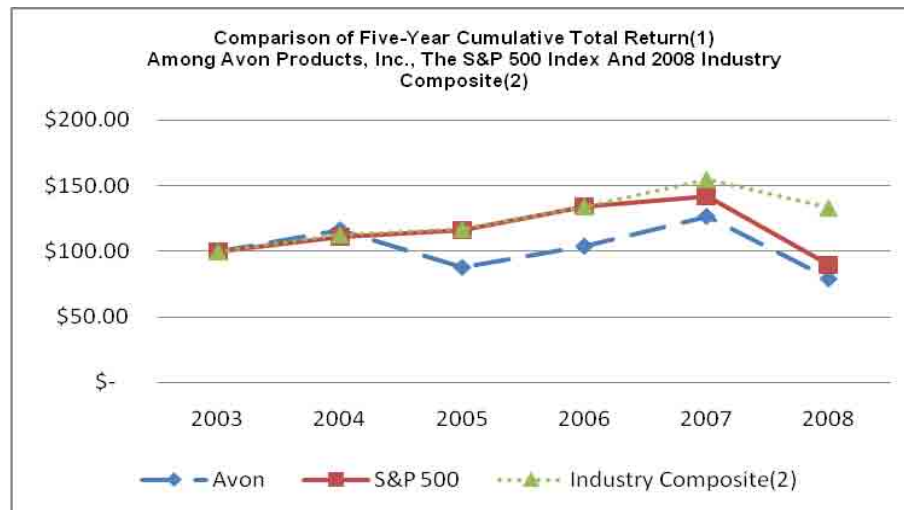
## Datos Financieros

Durante el 2008 las ganancias por acción incrementaron un 69% comparado con 2007, Los ingresos alcanzaron una cifra record de 10.7 billones de dólares, algunas de las líneas que contribuyeron con el crecimiento de los ingresos fueron:

Línea de Producto	% de Crecimiento
Belleza	10%
Color	11%
Fragancia	9%
Cuidado de la piel	10%
Anew	20%

Las representantes activas incrementaron 7%

Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2008.pdf> 29 de marzo de 2009.



Notes:

Assumes \$100 invested on December 31, 2003, in Avon's Common Stock, the S&P 500 Index and the Industry Composite.

The dollar amounts indicated in the graph above and in the chart below are as of December 31 or the last trading day in the year indicated.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Avon	\$ 100.00	\$ 116.31	\$ 87.49	\$ 103.64	\$ 126.46	\$ 78.77
S&P 500	\$ 100.00	\$ 110.88	\$ 116.33	\$ 134.70	\$ 142.10	\$ 89.53
Industry Composite(2)	\$ 100.00	\$ 112.61	\$ 117.09	\$ 134.36	\$ 155.01	\$ 133.16

(1) Total return assumes reinvestment of dividends at the closing price at the end of each quarter.

(2) The Industry Composite includes Alberto-Culver, Clorox, Colgate-Palmolive, Estée Lauder, Kimberly Clark, Procter & Gamble and Revlon.

*Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2008.pdf> 29 de marzo de 2009. Pag.17*

### INFORMACIÓN FINANCIERA EXTRAÍDA DEL REPORTE ANUAL 2008:

	2008	2007 <sup>(1)</sup>	2006 <sup>(1)</sup>	2005	2004
<b>Income Data</b>					
Total revenue	\$10,690.1	\$9,938.7	\$8,763.9	\$8,149.6	\$7,747.8
Operating profit <sup>(1)</sup>	1,339.3	872.7	761.4	1,149.0	1,229.0
Net income	875.3	530.7	477.6	347.6	346.1
Diluted earnings per share	\$ 2.04	\$ 1.21	\$ 1.06	\$ 1.81	\$ 1.77
Cash dividends per share	\$ 0.80	\$ 0.74	\$ 0.70	\$ 0.66	\$ 0.56
<b>Balance Sheet Data</b>					
Total assets	\$ 6,074.0	\$5,716.2	\$5,238.2	\$4,761.4	\$4,148.1
Debt maturing within one year	1,031.4	929.5	615.6	882.5	51.7
Long-term debt	1,456.2	1,167.9	1,170.7	766.5	866.3
Total debt	2,487.6	2,097.4	1,786.3	1,649.0	918.0
Shareholders' equity	674.9	711.6	790.4	794.2	950.2

Ver Anexo 4

	<b>2008 vs. 2007</b>	<b>2007 vs. 2006</b>	<b>2006 vs. 2005</b>	<b>2005 vs. 2004</b>
<b>Income Data</b>				
Total revenue	7.6%	13.4%	7.5%	5.2%
Operating profit (1)	53.5%	14.6%	-33.7%	-6.5%
Net income	64.9%	11.1%	-43.7%	0.2%
Diluted earnings per share	68.6%	14.2%	-41.4%	2.3%
Cash dividends per share	8.1%	5.7%	6.1%	17.9%
<b>Balance Sheet Data</b>				
Total assets	6.3%	9.1%	10.0%	14.8%
Debt maturing within one year	11.0%	51.0%	-30.2%	1607.0%
Long-term debt	24.7%	-0.2%	52.7%	-11.5%
Total debt	18.6%	17.4%	8.3%	79.6%
Shareholders' equity	-5.2%	-10.0%	-0.5%	-16.4%

(1) In 2008, 2007, 2006 and 2005, operating profit includes costs to implement restructuring initiatives related to our multi-year restructuring program announced during 2005 of \$60.6, \$158.3, \$228.8, and \$56.5, respectively.

In 2007 and 2006, operating profit includes charges totaling \$187.8 and \$81.4, including inventory obsolescence expense of \$167.3 and \$72.6, respectively, related to our product line simplification program ("PLS"). In 2008, operating profit includes benefits to obsolescence expense of approximately \$13 from changes in our disposition plan under our PLS program.

Effective January 1, 2006, we adopted SFAS No. 123 (revised 2004) *Share-Based Payment*. Operating profit includes charges related to share-based compensation

of \$54.8, \$61.6, \$62.9, \$10.1 and \$8.8 for the years ended December 31, 2008, 2007, 2006, 2005 and 2004, respectively.

(2) In 2007, we recorded a decrease of \$18.3 to shareholders' equity from the initial adoption of Financial Accounting Standards Board ("FASB") Interpretation No. 48, *Accounting for Uncertainty in Income Taxes – an interpretation of FASB Statement No. 109*.

(3) In 2006, we recorded decreases of \$232.8 and \$254.7 to total assets and shareholders' equity, respectively, from the initial adoption of Statement of Financial Accounting Standards ("SFAS") No. 158, *Employers' Accounting for Defined Benefit Pension and Other Postretirement Plans—an amendment of FASB Statements No. 87, 88, 106 and 132R*.

*Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2008.pdf> 29 de marzo de 2009. Pag.25*



## RESULTS OF OPERATIONS - CONSOLIDATED

	2008	2007	2006	Favorable (Unfavorable) %/Point Change	
				2008 vs. 2007	2007 vs. 2006
Total revenue	\$10,690.1	\$9,938.7	\$8,763.9	8%	13%
Cost of sales	3,949.1	3,941.2	3,416.5	-%	(15)%
Selling, general and administrative expenses	5,401.7	5,124.8	4,586.0	(5)%	(12)%
Operating profit	1,339.3	872.7	761.4	53%	15%
Interest expense	100.4	112.2	99.6	11%	(13)%
Interest income	(37.1)	(42.2)	(55.3)	(12)%	(24)%
Other expense, net	37.7	6.6	13.6	*	51%
Net income	\$ 875.3	\$ 530.7	\$ 477.6	65%	11%
Diluted earnings per share:	\$ 2.04	\$ 1.21	\$ 1.06	69%	14%
Advertising expenses <sup>(1)</sup>	\$ 390.5	\$ 368.4	\$ 248.9	(6)%	(48)%
Gross margin	63.1%	60.3%	61.0%	2.8	(7)
Selling, general and administrative expenses as a % of total revenue	50.5%	51.6%	52.3%	1.1	7
Operating margin	12.5%	8.8%	8.7%	3.7	.1
Effective tax rate	29.3%	33.0%	31.8%	3.7	(1.2)
Units sold:				1%	7%
Active Representatives:				7%	9%

\* Calculation not meaningful

<sup>(1)</sup> Advertising expenses are included within selling, general and administrative expenses.

Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2008.pdf> 29 de marzo de 2009. Pag.32

## Ingresos Totales y Utilidades de Operación por Zona Geográfica (dólares)

	2008		2007		2006	
	Total Revenue	Operating Profit	Total Revenue	Operating Profit	Total Revenue	Operating Profit
Latin America	3,884.10	690.3	3,298.90	483.1	2,743.40	424
North America	2,492.70	213.9	2,622.10	213.1	2,554.00	181.6
Central & Eastern Europe	1,719.50	346.2	1,577.80	296.1	1,320.20	296.7
Western Europe, Middle East	1,351.70	121	1,308.60	33.9	1,123.70	-17.8
Asia Pacific	891.2	102.4	850.8	64.3	810.8	42.5
China	350.9	17.7	280.5	2	211.8	-10.8
<b>Total from operations</b>	<b>10,690.10</b>	<b>1,491.50</b>	<b>9,938.70</b>	<b>1,092.50</b>	<b>8,763.90</b>	<b>916.2</b>
<b>Global and other expenses</b>	<b>-</b>	<b>-152.2</b>	<b>-</b>	<b>-219.8</b>	<b>-</b>	<b>-154.8</b>
<b>Total</b>	<b>10,690.10</b>	<b>1,339.30</b>	<b>\$9,938.70</b>	<b>\$872.70</b>	<b>\$8,763.90</b>	<b>\$761.40</b>

Información considerada al 31 de Diciembre.

Global and other expenses include, among other things, costs related to our executive and administrative offices, information technology, research and development, and marketing. Certain planned global expenses are allocated to our business segments primarily based on planned revenue. The unallocated costs remain as global and other expenses. We do not allocate costs of implementing restructuring initiatives related to our global functions to our segments. Costs of implementing restructuring initiatives related to a specific segment are recorded within that segment.

Fuente: <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2008.pdf> 29 de marzo de 2009. Pag.34

## Avon en México

Avon Cosmetics S.A. de C.V. inició actividades en 1958, ofreciendo 59 productos para dama y 9 para caballero. Las primeras oficinas se ubicaron en Avenida Sanctorum, Tacuba. El crecimiento de la empresa se dio rápidamente, en 1958 se abrieron los almacenes de San Bartolo para componentes y materiales, y los del Chopo para embarques.

El 2 de abril de 1964, se inauguraron las oficinas y la planta de embarques, en el actual domicilio de Avenida Universidad 1778.

En el 2000 se inauguró la planta más moderna de Avon en el mundo, en Celaya Guanajuato. En donde recientemente se trasladaron las operaciones de Centroamérica como parte de su programa de expansión, invirtiendo entre 4 y 5 millones de dólares. Este crecimiento requirió incrementar su plantilla de personal en un 10% equivalente a 450 personas adicionales.

Esta ubicación estratégica en el centro del país obedece a que se deben entregar los productos que encargan sus representantes en menos de 18 días.

Actualmente es la compañía líder de venta directa en nuestro país, Avon reconoce que esta posición es gracias a un elemento clave: su gente, cuyo esfuerzo y dedicación mantienen viva a la empresa.

En México la venta de los productos se realiza principalmente a través de las Representantes Avon, aunque también existen a nivel nacional 4 tiendas físicas, con próximas aperturas en Monterrey y Guadalajara.

Otra forma de acceder a los productos es a través de su página web en su sección “De Compras”, solicitando vía Internet una representante.

En esta misma página se ofrece la posibilidad de descargar archivos de las campañas de Avon.

## **El poder de Andrea Jung**

“La presidenta del empleo... en Avon”, es el título de la portada de la revista Expansión del mes de julio del 2009, con motivo de la visita de la CEO de Avon, Andrea Jung, al Distrito Federal. En donde se confirma que México es uno de los mercados más importantes para la empresa a nivel mundial, después del estancamiento en ventas en el 2007, durante el 2008 y primer trimestre del 2009 el crecimiento ha aumentado a cifras de 2 dígitos.

Aprovechando los momentos de crisis financiera, durante el 2008 Avon pudo incrementar el número de sus representantes en 148%, integrando cerca de 400,000 representantes en México.

Este impresionante reclutamiento se debe a la esperanza de salir de la actual crisis y al cambio de su sistema de comisiones a un esquema multinivel, por supuesto iniciativa de Jung.

Según Jung el sistema multinivel da una sensación de pertenencia, sentido de comunidad y de propósito. “Ese es mi principal objetivo, que la experiencia con la marca como consumidor, o la experiencia de venta sea tan buena que no exista una razón para que la gente se aleje de la empresa. Aunque una representante consiga otro trabajo ¿Por qué habría de dejar de vender Avon?”

El sistema multinivel consiste en que un vendedor recluta a sus conocidos a los que también les vende y quienes pueden reclutar a más gente hasta llegar a 5 diferentes niveles los cuales son:

- Empresaria certificada
- Empresaria activa
- Empresaria junior
- Empresaria senior
- Empresaria ejecutiva (máximo nivel)

Las ventajas para estas nuevas empresarias son que si una recluta se va a otra zona, puede continuar dentro de su red, y las reclutas a las que coordina le pagan una comisión.

La experiencia de Claudia Baquerie, representante de Avon desde hace 5 años, en el sistema multinivel es que sus ventas se han duplicado porque puede mantener la relación con sus representadas. Actualmente cuenta con una red de 316 representantes a las cuales debe de capacitar para mostrar los productos a sus clientes y llevar los registros de ventas.

Los resultados para Avon con este nuevo sistema según Jorge Martínez, Director de Avon México, se reflejan con un crecimiento del 16% en las ventas del primer trimestre del 2009, justo cuando el PIB nacional caía 8.2%.

Durante 2008 y 2009 la firma ha tenido buenos resultados en ventas y utilidades en América Latina, pero enfrenta caídas en EU. Para Andrea Jung, 2010 representa un año de crecimiento en la participación de mercado y promete no dejar que la crisis afecte a la empresa por lo que tomó dos decisiones:

- Aumentar la inversión en publicidad para reclutar a más representantes.
- Garantizar el valor de la propuesta de la marca, con mejores catálogos e incentivos.

Destinó 400 millones de dólares en 2008 para publicidad (300% más que en 2005), además de que pretende aprovechar las condiciones de desempleo proponiendo la venta directa como una oportunidad, ofreciendo ingresos significativos respecto a lo que se invierte.

Fuente: Revista Expansión Julio, 2009.

Ver Anexo 1.

## Como convertirse en una representante Avon

Para convertirse en una Representante de Avon se puede contactar a una representante que recluta y se convierte en consejera de otras representantes o llenando una solicitud en línea en la página web: <http://www.mx.avon.com/PRSuite/selling/apply.jsp> en la cual solicitan ingresar algunos datos personales para poder ser contactado posteriormente, el requisito es tener al menos 18 años.

**Ser una Representante Avon**  
**Solicitud en Línea**

Tu mañana dependerá de la opción que escojas hoy.  
Hoy, decide que quieres ser tu propio jefe.  
Vive la vida que mereces - empieza de nuevo,  
empieza fresca, empieza ahora.

Por favor completa esta sencilla solicitud y nosotros nos pondremos en contacto contigo muy pronto.



\*Sr. / Sra. / Srita.   
\*Nombre   
\*Apellido paterno   
\*Apellido materno   
\*Calle y número   
No. Interior   
\*Colonia   
Entre qué calles se encuentra   
\*Ciudad   
\*Municipio o Delegación   
\*Estado   
\*C.P.   
\*Teléfono domicilio   
Otro Teléfono   
Mejor horario para contactarse   
Correo electrónico   
 Si no desea recibir otro tipo de información, por favor marque aquí.  
**Nota:** Para ser Representante Avon, debe tener 18 años o más.

Con el objetivo de conocer más del proceso llené una solicitud vía internet, sin embargo tardaron poco más de un mes para que me contactara una representante cercana a mi domicilio, el contacto fue telefónico haciendo énfasis en el volumen de ventas pero no recibí capacitación respecto a la forma de vender o asesorar a mis futuras clientas o como levantar los pedidos etc. Los catálogos los recibí en el buzón de mi casa.

También intenté vía telefónica, igualmente dejé mis datos, pero fue necesario seguir insistiendo hasta que me respondió una operadora telefónica un poco descortés, a quién pregunté por información referente a los beneficios de vender Avon, pero me indicaron que solo podía tomar los datos para que posteriormente me contactara una Gerente de ventas, le expliqué que ya había dejado mis datos pero que no me habían contactado, sin embargo solo transfirió la llamada a recepción, en donde nuevamente pedí me canalizaran pues estaba interesada en vender productos Avon.

Posteriormente me atendió un joven llamado Jorge, me indicó que el requisito es ser mayor de edad, y que si cumplía con este requisito me canalizaría con la Gerente de Zona más cercana a mi localidad, quien me explicaría los beneficios de vender Avon y en caso de estar de acuerdo me solicitaría: Acta de Nacimiento, IFE y comprobante de domicilio actualizado, formalizando de esta manera mi nombramiento como representante Avon.

Me solicitó mi domicilio completo y me proporcionó un número de folio, la zona que me corresponde (111) y el nombre de la Gerente de Zona. Intentó comunicarme con ella para concertar una cita pero la Gerente no contestó. Por lo que me indicó que la Gerente cuenta

con 5 días hábiles para contactarme y que en caso no recibir su llamada en ese lapso, debería volver a comunicarme indicando el número de folio (1618231) para dar seguimiento

## **Entrevista con una representante de Avon**

Avon enfatiza que el ser una Representante Avon significa ser una mujer independiente con un negocio propio en donde se pueda obtener ganancias ilimitadas, una forma de planear y alcanzar sueños administrando su propio tiempo.

También reconoce que la representante es el pilar de la empresa y el contacto con los clientes, que le da sentido a la actividad de todos en Avon

El día 28 de marzo del presente, acudí a la casa de la Sra. Lupita López, quien es representante Avon en la Cd. de Toluca desde hace 4 años, platicamos acerca de su experiencia de ser una representante y del proceso de Afiliación.

Los requisitos para poder afiliarse son: ser mayor de 18 años y tener una venta mínima de \$350.00 por campaña.

La razón por la cual se decidió a vender Avon es porque desde niña conoce la marca y era cliente de la misma.

Las ventajas que encuentra son que puede distraerse mientras obtiene ingresos, las ventas son fáciles de realizar y las hace con sus conocidos en sus tiempos libres y obtiene ganancias del 30% en lencería, joyería y cosméticos y del 20% en Productos del Moda, Hogar, y Bienestar.

El apoyo que recibe de Avon es a través de:

- Folletos
- Revista AvonLlama
- Demos de fragancias para dama y caballero
- Cartera de Belleza
- Block de Pedidos
- Orientación y asesoría

También tiene la oportunidad de obtener reconocimientos a través del programa de incentivos a lo largo de las campañas o a través de su programa anual de recompensas. Por ejemplo el beneficio que obtienen por cada recomendación efectiva es la obtención de premios.

#### **Tabla de premios a obtener por número de recomendadas**

**“Promoción por cada 2 recomendaciones efectivas, gratis una recomendación adicional”**

Recomendaciones Efectivas	Recomendaciones Acumuladas	Número de premios a elegir
1	1	1
2	3	3
3	4	4
4	6	6
5	7	7
6	9	9

Los premios a elegir en esta promoción son:

- Frutero de 2 pisos    Kit para cocina
- Centro de Mesa
- Juego de Especieros

Fuente: (Avon Products Inc., 2009) Folleto promocional





“Llego el momento de Recomendar y Organizar tu cocina con AVON”, promoción vigente durante las campañas 5 a 8, 2009 Nacional y 6 a 9, 2009 Trend Setter.

Las desventajas que encuentra al ser una representante es que tiene montos mínimos para realizar su pedido y no aceptan cambios ni devoluciones excepto por defectos de fabricación y en ocasiones esporádicas le han cancelado el pedido y tiene que quedarse con él mientras busca quien lo compre (dicho pedido se tiene que pagar).

Los compromisos que adquiere son:

- Vender y atender a los clientes todas las campañas
- Entregar su pedido todas las campañas
- Pagarlo a tiempo
- Recibir el producto en su domicilio

El proceso para solicitar su pedido es a través del formato” Resumen de pedido“en donde coloca su número de registro de representante, los artículos a solicitar por código. Puede incluir productos de 2 campañas atrasadas. Una vez ingresado este formato le llega un resumen de los productos que le van a surtir con el costo que tendrá que pagar puntualmente para que no le cobren cargos extras, posteriormente le envían sus productos hasta su domicilio, en ocasiones esporádicas no le pagan los productos o se tardan en hacerlo.

Generalmente no tiene problemas al presentar su pedido, aunque si manejan un horario de 10:00 a 12:00 y en caso de no poder asistir puede solicitar su producto a través de su Líder de ventas. Los problemas que ha tenido al recibir su mercancía son productos dañados o que las tallas de ropa son muy justas.

En su caso considera que la publicidad de Avon a través de televisión y revistas es suficiente y no le gustaría que se ampliaran los canales de puntos de ventas como tiendas departamentales o tiendas detallistas ni por Internet porque considera que disminuirían sus ventas.

Los principales clientes son mujeres mayores de 30 años, las adolescentes consumen productos de bajo costo como brillos labiales de 10 pesos.

Los productos de mayor demanda son los de hogar y perfumería, los de caballero se venden raramente, en su caso la mayor parte de sus clientes son mujeres.

La capacitación que reciben es a través de folletos y conferencias que se realizan aproximadamente cada 3 campañas y es referente a maquillaje y técnicas de venta.

Los comentarios negativos que ha recibido al ofrecer sus productos son “Avon es una marca muy común y corriente”. Sin embargo tiene clientes frecuentes que han comprado los productos y continúan satisfechas con los resultados.

Durante sus 4 años como representante considera que Avon se ha renovado continuamente, en la innovación de los productos, imagen, presentación (envases) y a los procesos internos, además de que la mercancía va cambiando durante las 19 campañas que lanzan durante el año.

# Análisis de los catálogos



**Sales Catalog**  
—1907  
Softbound volume with 62 pages,  
all pictures are hand drawn.  
(Dimensions 5 3/8 in. x 4 1/2 in.)



**Sales Catalog**  
—1899  
Softbound volume with 62 pages,  
all pictures are hand drawn.  
(Dimensions 5 1/8 in. x 4 in.)



**Sales Catalog**  
—1898-1899  
Softbound volume with 64 pages,  
all pictures are hand drawn.  
(Dimensions 7 in. x 5 in.)

Una de las herramientas más importantes para las representantes de Avon son los catálogos impresos. Actualmente utilizan 2 tipos los cuales van cambiando durante las 19 campañas que tienen durante un año calendario. A continuación se realiza una breve descripción de estos.

1. **Catalogo de Perfumería (Anexo 2)**: Se enfoca principalmente a productos de belleza, se divide en las siguientes secciones:

- Productos nuevos
- Maquillaje
- Fragancias
- Bienestar
- Jóvenes
- Cuidado de la piel
- Cuidado del cabello
- Ofertas

En la sección de productos nuevos se presentan los lanzamientos por ejemplo la máscara de pestañas Super Shock (campana 6 del 2008) o la loción facial efecto tensor instantáneo (Instant Face Lift) de la línea Anew Clinical (campana 3 del año 2009)

En la sección de maquillaje se pueden encontrar lápices labiales de ultra fijación con factor de protección solar, Mascara de pestañas, delineadores de ojos y labiales, brillos labiales, correctores, maquillajes, sombras, esmaltes para uñas.

**Fragancias** Se ofrecen fragancias para damas y para caballeros. La línea de damas ofrece 26 diferentes fragancias, algunas de ellas se ofrecen en combos de agua de tocador, crema perfumada y rollette (perfume de bolsillo)

Los precios están en rangos de \$89.00 a \$390.00

Los catálogos cuentan con un área que se frota para conocer el aroma del perfume.

Para caballero se ofrecen 21 fragancias, algunas se ofrecen en paquetes de fragancia combinadas con desodorante en roll-on, talco o con acondicionador humectante para después de afeitarse. Los precios varían desde \$69 hasta \$189.00

**Sección Bienestar**, a través de la línea Planet Spa se ofrecen mascarillas faciales, corporales reafirmantes, gel de baño, exfoliantes, cepillos de baño.

**Sección Jóvenes:** Esta sección se enfoca a problemas relacionados a las adolescentes mujeres como control de grasa facial (barros y espinillas). Los precios son muy accesibles los cuales varían de 29 a 50 pesos.

Los productos relacionados con el **cuidado de la piel** incluyen cremas humectantes, reafirmantes, aclaradoras, anti-arrugas, para cutis graso, para piel madura.

Su segmentación por edad y línea de producto es la siguiente:

A partir de los 25 años: Anew Retroactive

A partir de los 35 años: Anew Alternative

A partir de los 45 años: Anew Ultimate

**Cuidado del cabello:** En esta línea manejan productos como tintes, cremas reparadoras, cepillos, shampoo, acondicionador, tratamientos.

Otro tipo de productos que manejan son productos para depilación, cepillos de dientes, productos para el cuidado de los pies.

Para los niños manejan productos de las marca Barbie, Disney princesas, Cars como gel, crema para manos, brillo labial, brazaletes, colonias, shampoo.

2. **“Avon, moda y casa” (Anexo 2)** Es el catálogo que se enfoca principalmente a productos del hogar, las secciones que tiene son:

- Hogar Dulce Hogar
- Mundo pequeño
- Zonas de Oportunidad
- Bienestar

- Joyería
- Lencería
- Moda

**En la sección Hogar dulce hogar** se pueden encontrar productos como: pela frutas, recipientes de plástico para almacenar comida, artículos de decoración como fundas de licuadora, garrafones de agua, cortinas, etc.

Cacerolas, racks para organizar, figuras decorativas de cristal, toallas, edredones, libros de cocina, artículos para cocinar como ollas, budineras etc.

**Mundo pequeño:** Esta sección ofrece amplia variedad de productos como gorros, guantes, mallas, vasos y platos de plástico, mochilas, alcancías etc.

En la sección de **Zona de oportunidad** encontré artículos para la cocina por ejemplo vajillas, jarras, cucharas etc. También se encuentra lencería y joyería

**Estar Bien** en este capítulo del catalogo se encuentran productos para reducir de peso como fajas, gel, capsulas, jabones, vitaminas, artículos de pedicure, esencias de aroma terapia.

La sección de **joyería** se enfoca principalmente a damas.

La sección **moda** incluye una amplia variedad de artículos como broches para cabello, zapatos, vestidos, blusas, abrigos, calcetas, etc.

# **PANORAMA DE LA INDUSTRIA GLOBAL DE COSMÉTICOS Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL (CPA)**

El ramo global de los Cosméticos y Artículos de Aseo Personal (CPA) está fuertemente fragmentado con canales de distribución que van más allá de las ventas directas y diferentes subcategorías en cada categoría de producto. El porcentaje de ventas por canal varía por categorías de producto. Por ejemplo las farmacias eran los mayores vendedores detallistas en EU de cosméticos y productos para el cuidado del cabello, Las tiendas de descuento, son las mayores vendedores de perfumes. Las tasas de crecimiento de las ventas por subcategorías eran muy variables. El mercado de Productos de Belleza se segmentó por demografía del consumidor y geográficamente, por ejemplo los gustos de los adolescentes diferían de los baby boomers, estas diferencias específicas en EU fragmentaron aún más el ramo de CPA.

Mientras que a nivel global existían oportunidades de penetración, EU con un mercado de 6,000 millones de dólares ofrecía el potencial de crecimiento mínimo. Sin embargo representaba el doble del mercado que por país se requiere.

Las ventas combinadas de Japón y Europa Occidental representaban 8,000 millones de dólares.

Los mercados de más rápido crecimiento eran China con una tasa de crecimiento anual del 16% y México con una tasa del 8%.

A inicios del siglo XXI, las ventas de los cosméticos fueron impulsadas por la innovación en los productos. Los productos para el cuidado de la piel se convirtieron en los de mayor crecimiento en el ramo CPA, con un incremento anual del 15% enfocándose en el bienestar y la condición juvenil, incluyendo en sus ingredientes vitaminas y extractos de plantas cubriendo expectativas más allá de la limpieza o humectación por ejemplo: los de firmeza de la piel, control de grasa, anti envejecimiento y que combatieran los efectos de la contaminación.

Algunas de las investigaciones de estas vitaminas se presentan a continuación:

**VITAMINA A.** El uso de retinol, una forma de la vitamina A se hizo popular entre las mujeres mayores de 30 años, esta sustancia puede oxidarse por lo que se innovó en los envases y en los sistemas de formulación científicos (liposomas, nanopartículas y la microencapsulación) así como el uso de filtros solares que permitieron el uso durante el día y que mejoraron los efectos del retinol.

**VITAMINA C.** Esta vitamina mejora la elasticidad de la piel y elimina pigmentaciones de la misma, además tiene efectos antioxidantes lo cual desacelera la oxidación muscular que ocasiona el envejecimiento. Por ejemplo una crema de St. Ives de retinol multi vitamínico reducía las arrugas en un 34% en dos semanas.



**EXTRACTOS DE PLANTAS ANTIOXIDANTES.** Como los poli fenoles de uva, Su uso podía proteger contra los radicales libres.

Como el uso de la terminología científica podía ser confusa para los consumidores, muchas marcas optaron por solo resaltar sus beneficios, pero algunos fabricantes descubrieron que los consumidores jóvenes no se confundirían con la terminología, por ejemplo Clinique aprovechó el nicho de los jóvenes de 15 a 19 años.

Otras innovaciones se dieron en los labiales que ahora eran de largo uso, los shampoos con beneficios como aromaterapia, herbales etc.

La fundación de Perfume declaró en su informe de invierno del 2002 “El bienestar (por un régimen y hábitos sanos) es el área de crecimiento para todos los productos de perfumería: la asociación de sensaciones, sentimientos y perfumes y la forma en que interactúan unos con otros.”

### **Demografía del Consumidor**

La mayor parte de las innovaciones se enfocaron en la generación de los Baby Boomers, que aportaron la mayor parte del crecimiento de las ventas, por otro lado los adolescentes y pre adolescentes contaban con un ingreso promedio disponible semanal de 85 dólares y un mercado de 23 millones de personas, se sabe que el 80% de las chicas usan productos para el cuidado del cutis casi a diario, por lo cual algunas marcas se enfocaron en atender este mercado, desde fragancias hasta toallitas limpiadoras.

El mercado de los hombres no tuvo gran demanda pues pocos adoptaban una rutina diaria de cuidado de piel, el modesto éxito se dio con productos limpiadores y humectantes y el énfasis de su uso no fue en los beneficios, sino en la practicidad del cuidado de la piel sin complicaciones.

Otros mercados que estuvieron descuidados fueron: El de las afro estadounidenses y personas de piel oscura, pues para ellas los efectos de envejecimiento no eran tan importantes (por el tipo de piel). El enfoque se dio en la disponibilidad de pigmentos de cosméticos adecuados, la grasa, la hiperpigmentación ocasionada por irritaciones fuertes, imperfecciones o exposiciones excesivas al sol.

Las mujeres de ascendencia asiática solo fueron atendidas para mantener tonos de piel naturales o pálidos.

# LA INDUSTRIA COSMÉTICA EN MÉXICO

En México existe desde 1978, la Cámara Nacional de la Industria de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador e Higiene (CANIPEC), esta industria se encuentra orientada a la fabricación de productos capilares, tintes, desodorantes, maquillaje y color, perfumes y fragancias, cuidado de la piel, higiene bucal, jabones, cremas y espumas para rasurar, talcos, protección solar, productos para bebe y niños, entre otros.

Según la CANIPEC la industria de Perfumería, Cosmética y Artículos de Tocador e Higiene en México, está integrada aproximadamente por 150 empresas que pertenecen a los estratos de pequeñas y medianas industrias, así como las empresas trasnacionales más importantes del mundo, las cuales generan alrededor de 35,000 empleos directos y oportunidades de trabajo para casi dos millones de familias a través del sistema de venta directa. El valor del mercado para el año 2004 estuvo valorado en 43,600 millones de pesos.

La segmentación de las ventas por canales de distribución corresponde a: Ventas tradicionales 67% y venta directa 33%

Tabla % de Participación por canal de distribución

Canal de distribución	Participación %
Venta Directa	33.0
Autoservicios	30.3
Mayoristas y Distribuidores	19.0
Farmacias	4.4
Departamentales	3.5
Exportación	3.4
Gobierno	3.4
Otros	3.2
Total	100

En su informe de labores 2005 - 2008 realizado por el presidente del consejo directivo del CANIPEC se dio a conocer la siguiente información:

- Se obtuvieron tasas de crecimiento del 6% comparado con el crecimiento de dos dígitos presentado por otros países de Latinoamérica como Brasil, Argentina, Chile y Colombia.
- Se espera que los mercados masculino y de los Spas continúen en crecimiento.
- Un nicho que puede fomentar el crecimiento es el de los adolescentes.
- Se espera una competencia en el desarrollo y lanzamiento de productos, así como en la conservación y desarrollo de nuevos nichos de mercado.
- Es posible que se acelere la micro segmentación es decir creación de productos para varios propósitos.
- Los canales de distribución con mayor crecimiento esperado son: autoservicios, farmacias, tiendas especializadas aunque el canal de ventas directas seguirá incrementando.
- Los sectores con mayor dinamismo son: Cuidado de la piel, perfumes, fragancias y tintes.

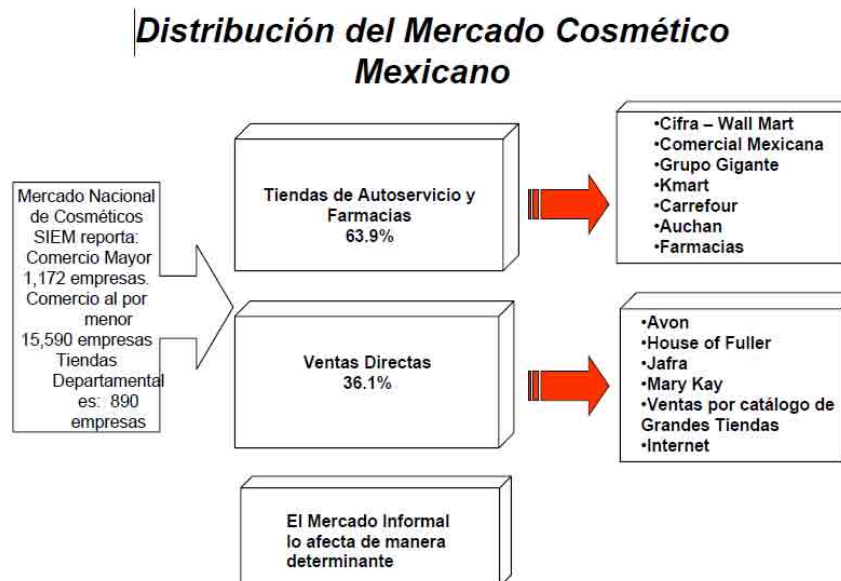
*Fuente: <http://www.canipex.org.mx/index.php> del 20 de Julio de 2009.*

BANCOMEXT en conjunto con la CANIPEC realizaron una presentación en junio del 2005 de la cual resalta la siguiente información:

La inversión de esta industria para el 2003 es de 830 millones de pesos generando empleos directos a 27,000 personas y a través del sistema de ventas directas a 1, 800,000 personas. La

segmentación del mercado está compuesto de la siguiente manera: 63.9% para el mercado tradicional y 36.1 para el mercado de las ventas directas. El mercado nacional se calculo en 3,700 millones de dólares.

Las empresas líderes son: Colgate Palmolive, Gillette, Procter& Gamble, Johnson& Johnson, Unilever, L'Oréal, y compañías de venta directa como Avon, House of Fuller y Jafra.



De acuerdo a la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD), se estima que las ventas de esta industria sumaron \$44,581 millones de pesos en 2007. El crecimiento de esta industria fue del 7% del 2006 al 2007.

Al igual que Avon (empresa pionera en esta asociación) algunos de los integrantes de la AMVD son: Amway de México, Arabela, Belcorp, Betterware, Fuller cosmetics, Jafra, Mary Key, Stanhome, Yves Rocher France, Tupperware entre otras.

Se estima que 1.9 millones de mexicanos están relacionados de alguna manera con la venta directa.

Las ventas directas por categoría de producto se componen de la siguiente manera:

#### Venta Directa por Categoría de Producto 2007

Productos por Categorías	Porcentaje de Ventas
Belleza	38%
Calzado*	28%
Suplementos Alimenticios	22%
Moda	7%
Hogar	4%
Otros	1%
Total	100%

*Fuente: Estudio Memoria Estadística 2007 Asociación Mexicana de Ventas*

*Directas. \*Empresas de venta de calzado por catálogo no pertenecen a la AMVD.*

#### Participación de Ventas por sistema

	Un Nivel	Multinivel
Empresas	29%	71%
Ventas	61%	39%

*Fuente: Estudio Memoria Estadística 2007 Asociación Mexicana de Ventas Directas.*

**Estudios demográficos de las personas dedicadas a la venta directa.**

Datos Demográficos	Categoría	%
Género	Femenino	90
	Masculino	10
Edad	18 -34	23
	35 – 49	47
	50 – 65	26
	>65	4
Estado Civil	Soltero, nunca casado	11
	Casado / Unión Libre	77
	Divorciado / Viudo	12
Número de dependientes	Dos o menos	21
	Tres	19
	Cuatro	30
	Cinco	17
	Seis o más	13
Zona de residencia	Urbana	78
	Suburbana	11
	Rural	11
Educación	Primaria	31
	Secundaria	28
	Preparatoria	26
	Universidad	14
	Maestría o Doctorado	1

---

Comercializan productos de 2 ó más empresas	40%-50%
Nivel Socioeconómico	90% Clase C-/D
Adquieren productos para autoconsumo	25%

*Fuente: Estudio de Ernst & Young a Vendedores Directos Independientes Mexicanos.*

*[http://www.amvd.org.mx/amvd\\_ventadirecta\\_catos\\_d.php](http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta_catos_d.php)*

# ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A pesar de que Avon era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) en el 2001, era la mitad del tamaño del líder de la industria: L'Oréal cuyas ventas excedieron 12,000 millones de dólares.

Los competidores eran diversos y se enfocaban únicamente al ramo CPA o hasta las compañías muy diversificadas como Procter & Gamble.

Las estrategias de distribución variaban por ejemplo: L'Oréal, Procter & Gamble y Estée Lauder optaban por vender sus productos en tiendas departamentales, farmacias y canales de descuento.

El canal de la tienda detallista especializada es el de más rápido crecimiento en el ramo de CPA, los competidores de este canal son: Sephora, Bath & Body Works, Victoria's Secret Beauty.



*Página web: <http://www.lorealparis.com/>*

La historia de L'Oréal inicia en 1907, cuando el químico francés Eugene Shueller creó un tinte seguro para el cabello que vendió inicialmente a los peinadores parisienses y posteriormente expandió su mercado exportando a Holanda, Austria, Italia, Rusia, Oriente y Estados Unidos, procurando dar a conocer a su empresa por su calidad e innovación.

En 1936 diversificó su línea de producto pasando de los productos para el cuidado de cabello al de fragancias de alta calidad, productos para el cuidado de la piel y los cosméticos.

En 2001 continuaba manteniendo su renombre por sus productos y procesos de alta calidad, en una reseña de las estrategias y operaciones globales de las empresas efectuada por INSEAD, que es una de las escuelas francesas de negocios más importantes a nivel mundial y que se caracteriza por su perspectiva global y su diversidad multicultural, se calificó a L'Oréal como “Lo mejor de lo mejor” en los rubros de misión, visión, orientación al cliente e innovación.

La compañía tenía un presupuesto de investigación y desarrollo de 383 millones de euros, 2,500 investigadores y 420 patentes registradas en 2000.

Actualmente en su página Web, L'ORÉAL PARIS se considera como “Una marca que no tiene paralelo dentro del mundo de la belleza”. “Utilizamos alta tecnología y tenemos el compromiso de anticiparnos a todas tus necesidades ¡Esto es L'Oréal Paris!”

### **Misión**

Con presencia en más de 120 países, el crecimiento de L'ORÉAL PARIS está basado en una **filosofía sencilla: innovar y proveer a un gran número de consumidores con los mejores productos y al mejor precio.** Una idea que hemos mantenido desde la fundación de la compañía.

La fortaleza tras **el éxito** de L'ORÉAL PARIS se debe **gracias a nuestro Departamento de Investigación, así como los recursos que ponemos a tu disposición.**

**"L'ORÉAL, porque yo lo valgo"**. Todo un símbolo del encuentro de productos de alta calidad con personalidades únicas. **Un mensaje que fortalece la auto-estima** de las mujeres en todo el mundo gracias a su capacidad de identificación, su compromiso y su influencia.

Actualmente las líneas de productos se enfocan a:

- Mujeres: Cuidado de Piel, Maquillaje, Cuidado del cabello, Coloración y Modeladores.
- Hombres: Cuenta con la línea Men expert “Tecnología experta para la piel del hombre”
- Niños: L'Oréal Kids.

Los laboratorios de L'Oréal Paris instalados en Francia, Estados Unidos y Japón reúnen a más de 2,600 investigadores. Frecuentemente sus trabajos aparecen en publicaciones científicas y conducen al registro de numerosas patentes (420 en el año 2000). Los nuevos productos se benefician constantemente con estas innovaciones tecnológicas.



En su página web hacen énfasis en: La tecnología con la que desarrollan sus productos, celebridades que anuncian sus productos y la amplia gama de productos con los que cuentan.

Actualmente L'Oréal tiene presencia en las siguientes regiones:

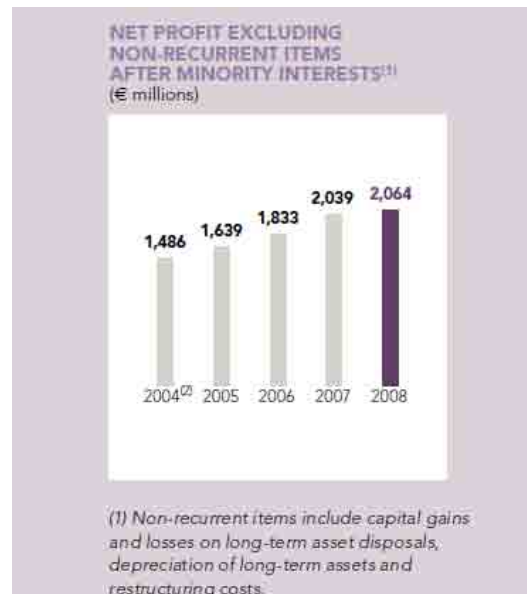
Asia: China, Hong Kong, Taiwan, Japón, Rusia.

Europa: Austria, Alemania, Finlandia, Francia, Dinamarca, Italia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, España, Suecia, Suiza, Ucrania, Gran Bretaña.

Norteamérica: Canadá, México, Estados Unidos.

América del Sur: Brasil.

En su reporte anual del 2008 L'Oreal informa que cuenta con 23 marcas globales, en 130 países tiene 67,500 empleados a nivel mundial. A registrado 628 patentes, obtuvo ventas consolidadas por 17,500 millones de euros, ha invertido 581 millones de euros en investigación y desarrollo y destinaron 5,275 millones de euros para promoción y publicidad.



Hace un fuerte énfasis en el cuidado del ambiente ahorrando 6% de consumo de energía en su planta ubicada en la India, además de que todas sus plantas están certificadas o en proceso de obtener su certificación ISO 14000.

Las tiendas de L'Oreal Paris cerraron el 28 de Febrero del 2009 en Estados Unidos pero los productos pueden adquirirse en tiendas detallistas, farmacias y a través de la página web.

Los mercados más recientes de L'Oreal son Asia, Latinoamérica y el este de Europa convirtiéndose en los consumidores número uno, esto gracias a una gran diversificación de marcas y canales adaptados a los clientes y a sus centros de investigación en los diferentes continentes, lo cual permite conocer las expectativas de los consumidores en todo el mundo y aprovechar todas las oportunidades.

Esta compañía está presente en todos los canales de distribución, está organizada por divisiones:

- Productos profesionales incluye las marcas: L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken y Matrix, está destinada para salones de belleza para su propio consumo o reventa.
- Productos de Consumo, incluye las marcas: L'Oreal Paris, Garnier, Maybeline, SoftSheenCarson; Su distribución es a través de canales masivos.
- Productos de Lujo incluye marcas de prestigio como: Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Ralph Laurent, disponibles en tiendas departamentales, perfumerías y aeropuertos.
- La división de Cosméticos (Active Cosmetics) distribuye las marcas: Vichy y La Roche Posay distribuidas principalmente en farmacias.

A continuación se presenta información extraída de su reporte anual 2008:

#### Consolidated sales

	€ millions	Growth	
		Like-for-like	Published figures
Cosmetics	16,359	+2.7%	+2.8%
The Body Shop	756	+4.6%	-3.9%
Dermatology <sup>(4)</sup>	427	+17.1%	+16.2%

#### Operating profit

	€ millions	Weight	Growth based on published sales	% of sales
Cosmetics	2,608	95.7%	-3.4%	15.9%
The Body Shop	36	1.3%	-43.2%	4.8%
Dermatology <sup>(4)</sup>	80	3.0%	+29.0%	18.7%

(3) The group business is composed of the cosmetics and dermatology branches and of The Body Shop.

(4) Group share, i.e. 50%.

## 2008 CONSOLIDATED SALES OF THE COSMETICS BRANCH

### By division

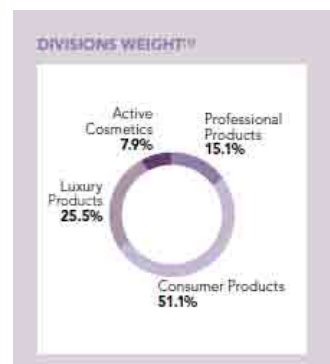
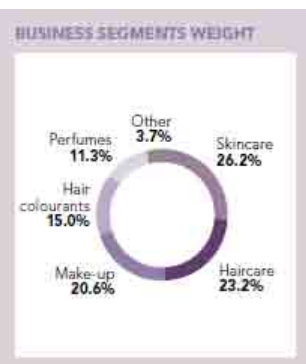
	€ millions	Growth	
		Like-for-like	Published figures
Professional Products	2,472	+1.3%	+3.3%
Consumer Products	8,355	+4.1%	+0.9%
Luxury Products	4,170	+0.7%	+6.2%
Active Cosmetics	1,289	+4.2%	+3.3%
<b>TOTAL COSMETICS SALES<sup>(1)</sup></b>	<b>16,359</b>	<b>+2.7%</b>	<b>+2.8%</b>

### By business segment

	€ millions	Growth	
		Like-for-like	Published figures
Skincare	4,286	+5.5%	+3.2%
Haircare	3,790	+1.5%	+0.0%
Make-up	3,375	+4.3%	+4.2%
Hair colourants	2,451	+1.7%	-1.7%
Perfumes	1,848	-2.4%	+7.8%
Other <sup>(2)</sup>	599	+2.3%	+17.8%
<b>TOTAL COSMETICS SALES</b>	<b>16,359</b>	<b>+2.7%</b>	<b>+2.8%</b>

### By geographic zone

	€ millions	Growth	
		Like-for-like	Published figures
Western Europe	7,392	-0.3%	+1.8%
North America	3,739	-4.8%	-6.6%
Rest of the World, of which:	5,238	+13.8%	+12.5%
Asia	1,844	+16.3%	+16.7%
Eastern Europe	1,380	+21.1%	+20.8%
Latin America	1,151	+6.7%	+2.4%
Africa, Orient, Pacific	862	+8.1%	+6.7%
<b>TOTAL COSMETICS SALES</b>	<b>16,359</b>	<b>+2.7%</b>	<b>+2.8%</b>



(1) The balance between the total of the cosmetics branch and the four divisions (€73 million, or 0.4% of cosmetics sales) is for the most part due to direct selling of cosmetic products.

(2) "Other" includes sales made by American distributors with brands outside of the group.

# **P&G** Procter & Gamble

*Página web:* <http://www.pg.com/>

Esta compañía se inicia cuando William Procter y James Gamble (fabricantes de jabones y de velas) contrajeron matrimonio con dos hermanas, a insistencia de su suegro se creó una sociedad para manufacturar sus productos en el área de Cincinnati en 1837. Las ventas en 1859 llegaron a un millón de dólares.

En 1879 James Norris Gamble, hijo del fundador, creó el producto Ivory que transformó a la marca en una compañía nacional de productos de consumo.

En 1890 tenía 30 marcas e instalaciones de producción a través de Estados Unidos y Canadá.

En 1911 agregó una división de productos alimenticios, en 1917 formalizó su procedimiento de investigación y creación de nuevos productos. En 1934 elaboró el primer shampoo basado en detergente, en las décadas posteriores introdujo Camay, Tide, Crest, Pampers y Downy.

En 1989 adquirió Richardson-Vicks fabricante de Oil de Oley y Pantene, esta última la transformó en la marca de shampoo de mayor crecimiento en el mundo. En 1989 adquirió Noxell que fabricaba y comercializaba Cover Girl, Noxema y Clairol.

Otra innovación fue la elaboración de Pert Plus, la primera combinación de shampoo y acondicionador.

En 1991 Adquirió Max Factor y en 1994 los perfumes Giorgio Beverly Hills.

En el año 2000 registró ingresos de 40.1 miles de millones de dólares, la manufactura de más de 250 marcas vendidas en 130 países. Presupuestó 1.7 miles de millones de dólares para investigación y desarrollo y colaboró con cerca de 100 universidades en la creación y refinamiento de productos de consumo y de 40 productos de prescripción farmacéutica. Las ventas de CPA excedieron 7,000 millones de dólares y se esperaba un incremento adicional de 1.6 miles de millones de dólares por la adquisición de Clairol.

En el reporte anual del 2008 P&G reporta la siguiente información:

Los productos se venden en 180 países, los canales de ventas principalmente son cadenas de supermercados, tiendas de club de precios, farmacias, actualmente están expandiendo sus canales de ventas a tiendas departamentales, salones de belleza, etc.

Cuenta con tres unidades de negocio globales: Belleza, salud y bienestar y cuidado del hogar.

Sus ventas netas para el año fiscal al 30 de junio del 2008 reportaron 83.5 billones de dólares distribuidos de la siguiente manera:

GBU	Reportable Segment	% of Net Sales*	% of Net Earnings*	Key Products	Billion-Dollar Brands
<b>BEAUTY</b>	Beauty	23%	22%	Cosmetics, Deodorants, Hair Care, Personal Cleansing, Prestige Fragrances, Skin Care	Head & Shoulders, Olay, Pantene, Wella
	Grooming	10%	13%	Blades and Razors, Electric Hair Removal Devices, Face and Shave Products, Home Appliances	Braun, Fusion, Gillette, Mach3
<b>HEALTH AND WELL-BEING</b>	Health Care	17%	20%	Feminine Care, Oral Care, Personal Health Care, Pharmaceuticals	Actonel, Always, Crest, Oral-B
	Snacks, Coffee and Pet Care	6%	4%	Coffee, Pet Food, Snacks	Folgers, Iams, Pringles
<b>HOUSEHOLD CARE</b>	Fabric Care and Home Care	28%	27%	Air Care, Batteries, Dish Care, Fabric Care, Surface Care	Ariel, Dawn, Downy, Duracell, Gain, Tide
	Baby Care and Family Care	16%	14%	Baby Wipes, Bath Tissue, Diapers, Facial Tissue, Paper Towels	Bounty, Charmin, Pampers

\* Percent of net sales and net earnings for the year ended June 30, 2008 (excluding results held in Corporate).



Comparisons as a percentage of net sales; Years ended June 30	2008	Basis Point Change	2007	Basis Point Change	2006
Gross margin	51.3%	(70)	52.0%	60	51.4%
Selling, general and administrative	30.8%	(100)	31.8%	(20)	32.0%
Operating margin	20.5%	30	20.2%	80	19.4%
Earnings before income taxes	19.3%	10	19.2%	100	18.2%
Net earnings	14.5%	100	13.5%	80	12.7%

Respecto al rubro de Belleza los resultados se muestran en la siguiente tabla:

<b>Beauty</b>				
<b>BEAUTY</b>				
(in millions of dollars)	2008	Change vs. Prior Year	2007	Change vs. Prior Year*
Volume	n/a	+2%	n/a	+4%
Net sales	\$19,515	+9%	\$17,889	+7%
Net earnings	\$ 2,730	+5%	\$ 2,611	+8%

\* The Gillette business was acquired on October 1, 2005. Therefore, the fiscal 2007 growth rates are versus a base period that included only 9 months of Gillette Beauty results (e.g., deodorants products).

En este rubro las ventas netas se incrementaron 9%, a 19.5 billones. Un 1% de incremento se debe al aumento de ventas en cuidado para la piel y fragancias de prestigio

Actualmente Procter & Gamble cuenta con una variada categoría de productos, los cuales van desde desodorantes ambientales, pilas, alimentos para perros, cuidado de salud, hasta las líneas de productos objeto de interés para el presente trabajo como son:

### Productos de Cuidado y Aseo Personal

Cosméticos	Cover Girl y Maxfactor
Cuidado del cabello	Aussie, Head & Shoulders, Herbal Essences, Infusium 23, Pantene
Tintes	Clairol
Fragancias:	Boss, Escanda, Giorgio Beverly Hills, Lacoste, Puma, Baldessarini, Boss Skin, Bruno Banani, Ghost, Hugo, Naomi Campbell
Cuidado de la Piel:	Braun, Gillette complete skincare, Olay

Su participación de mercado en el cuidado de cabello es del 20%. La Crema Olay es de las cremas faciales con mayor aceptación a nivel mundial.

# ESTÉE LAUDER

*Página web:* [http://www.esteelauder.com/about/corp\\_info.tmpl](http://www.esteelauder.com/about/corp_info.tmpl)

[http://www.elcompanies.com/investor\\_relations/financial\\_reports/annual\\_reports.asp](http://www.elcompanies.com/investor_relations/financial_reports/annual_reports.asp)

Se fundó en 1946, en conjunto con su esposo Joseph iniciaron comercializando 4 productos para el cuidado de la piel en la ciudad de Nueva York

La firma se hizo de renombre por su calidad e innovación y en 1948 Saks Fifth Avenue comenzó a ofrecer sus productos en las tiendas de NY. En 1953 amplió su línea de productos a los perfumes con la introducción de Youth Dew (Aceite de baño y perfume). Su expansión internacional se realizó en 1960 cuando sus productos se ofrecieron en Harrod's Londres, en los siguientes 6 años se expandió a Canadá, Puerto Rico, Centroamérica, Dinamarca, Italia, España, Suiza, Australia, Holanda, Bélgica, Francia, Finlandia, Grecia, Alemania, Noruega, Austria, Singapur, Tailandia y Japón.

Posteriormente incursionó en los perfumes para hombre con Aramis en 1964. En 1968 lanzó Clinique, la primera marca de cosméticos sin perfume probada contra alergias y orientada por dermatólogos.

En 1979 se presentó su línea de cosméticos prescriptivos. En 1990 Origins línea para el cuidado de la piel, el maquillaje y el baño, adquirió dos marcas Sassaby y Aveda Corporation (líder en E.U. de productos de lujo para el cuidado de la piel)

En 1990 adquirió Stila cosmética (Marca de cosméticos) y Jo Malone (comercializador de productos de renombre de perfumería y para el cuidado de la piel con base en Londres).

En el 2000, adquirió participación mayoritaria de Bumble and Bumble (salón de peinado) Bumble and Bumble Products (desarrollador, comercializador y distribución de productos para el cuidado de cabello).

Obtuvo la concesión global de perfumes y cosméticos de las marcas Tommy Hilfiger, Donna Karan NY, DKNY y Kate Spade.

En 2000, la firma registró ventas de 4.4 millones de dólares, sus productos se encuentran en más de 120 países. Las principales marcas de ventas de E.U. son Clinique y Estée Lauder. Los principales canales de distribución tiendas departamentales, detallistas especializadas e internet. En su página no se encuentran los países de Latinoamérica.

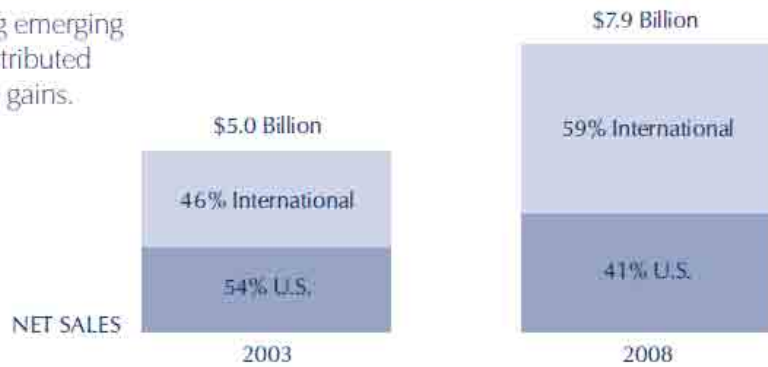
En su reporte anual del 2008 reportan ventas de 8 billones de dólares, presencia en 140 países, 29 marcas y 32,000 empleados. Su crecimiento se apoyó en nuevos canales de distribución y en los mercados emergentes como China, Rusia, América Latina y Europa del este. 40% de las ventas provienen de USA, 100 millones de las ventas de China y Rusia.

Las ventas on line crecieron 40%.

Estée Lauder hace énfasis en que es una empresa multinacional, multicanales y multimarcas

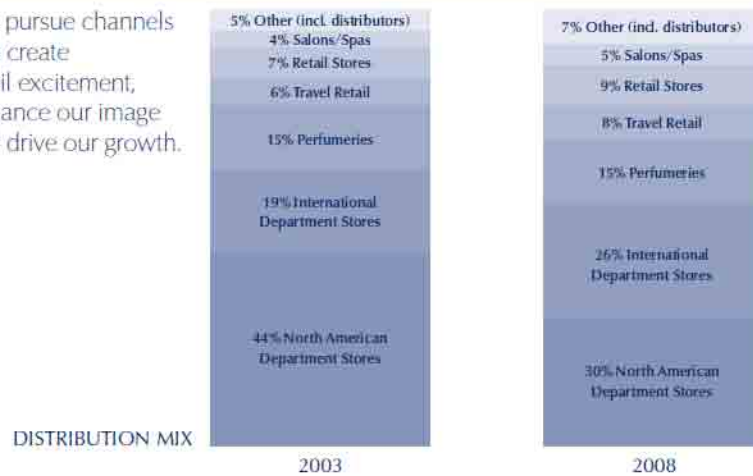
### MULTI-NATIONAL

Fast-growing emerging markets contributed the sharpest gains.



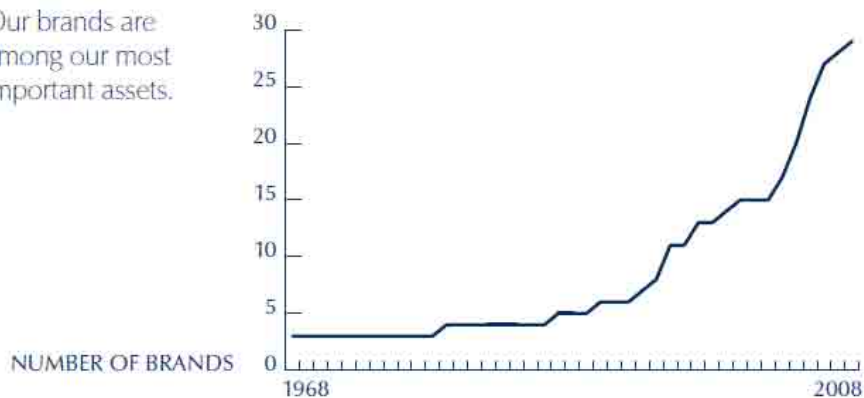
### MULTI-CHANNEL

We pursue channels that create retail excitement, enhance our image and drive our growth.



### MULTI-BRAND

Our brands are among our most important assets.



### **Participación y crecimiento de las ventas por categoría de producto**

Categoría de producto	% de las ventas netas	Crecimiento por categoría de producto
Cuidado de la piel	38%	15.2%
Maquillaje	38%	10.6%
Fragancias	18%	9.4%
Cuidado del cabello	6%	13.3%
	100%	48.5%

### **Participación de las ventas totales por región**

Región	% de participación de las ventas totales	% de crecimiento de las ventas
América	47%	4.20%
Europa y África	38%	20.60%
Asia	15%	21.30%
	100%	46.10%

# Limitedbrands

*Página web:*

[http://www.limitedbrands.com/investor/company\\_information/corporate\\_profile.jsp](http://www.limitedbrands.com/investor/company_information/corporate_profile.jsp)

The Limited Inc. abrió su primera tienda en Ohio en 1963, en 1995 Intimate Brands se creó como derivado de The Limited Inc., en 2002 cambió su nombre a Limited Brands

Para 2001 estaba considerado entre los mayores detallistas especializados del mundo en el sector de ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal.

En el 2000 las ventas fueron de 5.1 miles de millones de dólares.

- Victoria's Secret contaba con casi 1,000 tiendas y ventas por 2.3 miles de millones de dólares.
- Bath and Body Works vende productos de baño y para el cuidado de la piel y cabello, con 1,400 tiendas y ventas de 1.8 miles de millones de dólares.
- White Barn Candle Company se especializó en las ventas detallistas de perfumes y decoración para el hogar, en 2001 contaba con 130 tiendas.
- Victoria's Secret Beauty que vendían su propia línea de cosméticos, perfumes y productos para el cuidado de la piel, con ventas de 337 millones de dólares y 480 tiendas ubicadas al lado de Victoria's Secret, 450 dentro de las instalaciones de Victoria's y 80 tiendas libres. Los productos también pueden adquirirse a través de su página Web.

Actualmente los productos están disponibles en 2,900 tiendas especializadas en Estados Unidos, a través de su catálogo y sus páginas web: [www.VictoriasSecret.com](http://www.VictoriasSecret.com), [www.BathandBodyWorks.com](http://www.BathandBodyWorks.com), [www.HenriBendel.com](http://www.HenriBendel.com) y [www.LaSenza.com](http://www.LaSenza.com).

Los productos de la marca LaSenza están disponibles en 40 países a nivel mundial, En 2007 registró ventas de 10 billones de dólares y empleó 90,000 personas en EU.

Marcas:

- Victoria's Secret
- Bath & Body Works
- C.O. Bigelow
- Henri Bendel
- La Senza
- The White Barn Candle Co.

En su reporte anual registra ventas para 2008 por 9,043 millones de dólares.



*Página web:* [www.alberto.com](http://www.alberto.com)

La empresa se estableció en 1955, su éxito inicial fue con el acondicionador para el arreglo del cabello VO5, que fue vendido a los estilistas de Hollywood.

En 1969, la compañía adquirió Sally Beauty Supply, empresa proveedora de artículos de descuento que atendía las necesidades de estilistas.

En 1983 se diversificó en la manufactura y venta de productos de especias y lavandería, con la adquisición de Mrs. Dash, Molly Mc Butter y Static Guard.

En 1996 adquirió St. Ives laboratories y sus líneas globales para el cuidado del cabello y de la piel.

En el 2000 amplió su línea de productos para el mercado Afro estadounidense con la adquisición de Pro line Corporation, la segunda compañía más grande enfocada en este nicho.

En 2001 era de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cuidado del cabello con ventas de 2.3 miles de millones de dólares en el 2000.

Los canales de distribución son farmacias, supermercados y tiendas de descuento en más de 120 países

Actualmente cuenta con 2,400 empleados, con ventas en más de 100 países que alcanzan 1.4 billones de dólares que representan un incremento del 9.7% respecto al 2007, cuentan con oficinas y plantas manufactureras en 14 países,



Durante 2008 Alberto Culver, dentro de la categoría de cuidado de cabello, ha sido la marca con mayor crecimiento en los Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, México y Australia. La marca para el cuidado del cabello TRESemmé ha tenido un crecimiento del 30% en los últimos 5 años.

Las marcas con las que cuenta son:

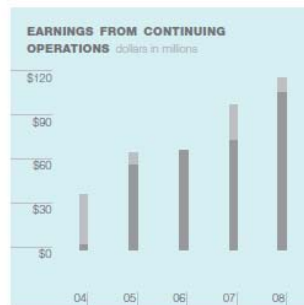
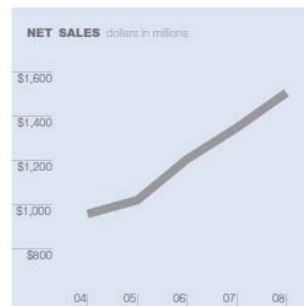


A continuación se presentan algunos datos financieros los cuales muestran su desempeño y crecimiento en los últimos 5 años.

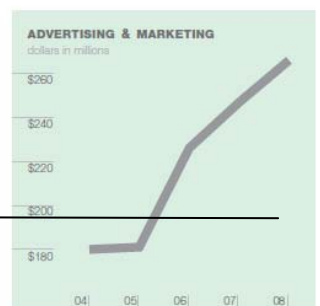
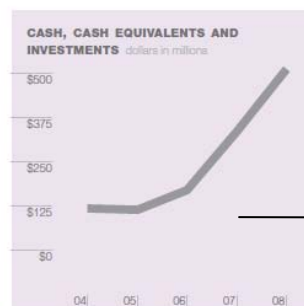
Su misión es... tener marcas reconocidas por su innovación y valor a los consumidores y un excelente ingreso a los inversionistas.

Actualmente se ha experimentado un cambio en la tendencia de consumo de las tiendas de abarrotes y farmacias a club de tiendas y super centers.

Fuente: [www.alberto.com](http://www.alberto.com) Reporte anual 2008.



■ Net expense of restructuring and other discrete items ■ Earnings from continuing operations





Página Web: <http://www.coty.com>

*Fundada en 1904 por François Coty en Paris es considerado líder en la fabricación y comercialización de fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel. Distribuye sus productos por canales de mercado masivo y detallistas de prestigio en el mundo y mantenía operaciones de producción y venta en 29 países.*

Sus principales mercados por línea de producto en 2001 eran: RIMMEL London marca de cosméticos de máxima venta en Reino Unido. Coty era la marca de cosméticos líder en China en el canal de tiendas departamentales, En este país existía una alianza con Yue-Sai Kan una de las personalidades más respetadas en dicho país.

Actualmente es la compañía de fragancias más grande del mundo, con ventas a junio del 2008 de 4 billones de dólares. Las ventas por categoría de producto se componen de la siguiente manera:

<b>Ventas por región</b>	
Europa	54%
Norteamérica	32%
Asia /Australia	7%
Otros	7%

<b>Ventas por División</b>	
Coty Prestige:	52%
Coty Beauty	48%

<b>Ventas por Categoría de Producto</b>	
Fragancias	65%
Cosméticos de color	20%
Cuidado de la Piel	3%
Artículos de tocador	12%

Cuenta con 100 investigadores, más de 500 patentes, 8,500 empleados a nivel mundial.

Los canales de distribución para la venta de sus productos son: tiendas departamentales, detallistas especializados, perfumerías y farmacias exclusivas, tiendas libres de impuestos de aeropuertos.

#### Marcas de Coty

Calvin Klein	Jil Sander	Sarah Jessica Parker
Cerruti	JOOP!	Vera Wang
Chloé	Kate Moss	Vivienne Westwood
Chopard	Kenneth Cole	David off
Lancaster	House of Phat	Marc Jacobs
Jennifer López	Náutica	Jette Joop

Fuente: <http://www.coty.com> del 9 de julio del 2009.



En 1963 y con 5,000 dólares de sus ahorros Mary Key Ash inicia esta exitosa compañía de venta directa de productos para el cuidado de la piel y cosméticos que actualmente tiene presencia en 30 países, con 4,500 empleados y 1.7 millones de consultoras de belleza independientes

En 2006 las ventas de productos excedieron 2.25 mil millones de dólares en ventas al mayoreo.

Según la revista interactive week clasificó a Mary Key Inc. En cuarto lugar en la lista de las compañías al menudeo con el mayor ingreso en línea.

En México Mary Key ha tenido presencia durante 20 años y cuenta con 200,000 consultoras de belleza. Además de poder comprar de manera personal con una consultora se puede realizar un pedido a través de su página de internet, este pedido se direcciona también a una consultora de belleza.

Los productos que ofrece son:

---

**MAQUILLAJE**

---

Ojos

---

Labios

---

Mejillas

---

Maquillajes

---

Polvos

---

Estuches y Aplicadores

---

Pincel Facial Iluminador

---

Correctores

---

---

**CUERPO Y SOL**

---

Cuidado del Cuerpo

---

Cuidado del Sol

---

---

**FRAGANCIAS**

---

Ella

---

Él

---

*Fuente: <http://www.marykay.com.mx/>*

## FULLER COSMETICS

En 1906 Alred C. Fuller, procedente de Canadá llegó a Boston EU a iniciar una exitosa carrera de ventas. Comenzó fabricando cepillos que él mismo ofrecía de casa en casa, en 1913 el pequeño taller se convirtió en The Fuller Brush Company.

Debido a la popularidad del negocio se expandió en 1967 a la ciudad de México utilizando el mismo sistema de ventas directas. Las comisionistas mercantiles independientes fueron nombradas Fullerettes

Los productos que ofrecen son:

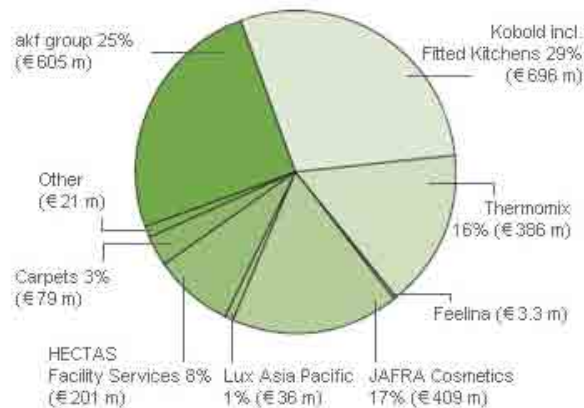
- ▶ Fragancias
- ▶ Cosméticos
- ▶ Cuidados del Cutis, Piel y Figura
- ▶ Cuidado del Cabello
- ▶ Higiene Personal
- ▶ Fuller Life
- ▶ Fuller Home

Fuller Cosmetics cuenta con más de 100 años de experiencia en el mundo de la belleza. Cuenta con 40 años de presencia en México, actualmente tiene presencia en Argentina, Uruguay, Brasil, Sudáfrica, Filipinas, Francia, Australia, Nueva Zelanda y Japón.

**JAFRA**<sub>MR</sub> *La Mejor Compañía para la Mujer* ®

JAFRA nace en Malibú, California en el año de 1956, cuando Jan y Frank Day, enlace que da nombre a JAFRA, aplicaron su experiencia en el mercado de venta directa, para construir esta empresa, En marzo de 2004, JAFRA se unió a la familia Vorwerk, una compañía internacional de ventas directas, con sede principal en Alemania.

Vorwerk comprende las siguientes unidades de negocios:



#### Divisional turnover

(incl. sales tax) in million €

	2005	2006	2007	2008
<b>Direct Sales</b>	1,497.1	1,555.7	1,495.5	1,530.3
Division Kobold incl. Fitted Kitchens*	758.5	746.9	686.7	695.8
Division Thermomix	261.2	291.1	330.8	386.2
Division Feelina	3.5	3.7	3.8	3.3
Division JAFRA Cosmetics	399.3	447.2	432.2	409.1
Division Lux Asia Pacific	74.6	66.8	42.0	35.9
HECTAS Facility Services	191.2	187.6	186.6	201.2
Vorwerk Carpets	69.8	74.1	77.9	79.1
Others	13.8	18.2	16.9	21.1
<b>Group turnover</b>	1,771.9	1,835.6	1,776.9	1,831.7
New business. akf group**	409.5	507.0	546.1	605.1
<b>Total business volume</b>	2,181.4	2,342.6	2,323.0	2,436.8

\*Fitted Kitchens until 30 June 2008

\*\*akf group included in the consolidated statements at equity

*Fuente: <http://www.vorwerk.com/annualreport/en/2008/html/12.html>*

El concepto JAFRA ha tenido un éxito rotundo. Hoy en día, más de 526,000 Consultoras de belleza en 26 países disfrutan de independencia económica y profesional. Cientos de miles de personas en todo el mundo se benefician con la alta calidad de los productos de belleza, los cuales combinan lo mejor de la naturaleza con las tecnologías más modernas para obtener resultados sin precedentes.

La sede principal de JAFRA Cosmetics International está ubicada en Westlake Village, California.

En México, JAFRA Cosmetics inicia operaciones en el mes de noviembre de 1979, con 16 empleados, actualmente después de 27 años, cuentan con 976 empleados, más de 450,000 comerciantes independientes de productos JAFRA, 4 oficinas Regionales en las ciudades de Guadalajara, Monterrey, Villahermosa, Ciudad de México y más de 74 Centros de Atención en toda la República Mexicana.

El programa para Comerciantes Independientes de Productos JAFRA, brinda a todas las mujeres la oportunidad de iniciar y desarrollar un negocio propio e independiente, a través de la adquisición y comercialización de productos de alta calidad así como desarrollar su liderazgo al participar en el programa JAFRA logrando con esto un desarrollo integral.

Las líneas de producto que manejan son:

LINEA JALEA REAL	LINEA CUIDADO DEL CUTIS
LINEA CUIDADO DEL CUERPO	SECCION BEBES
SECCION DAMAS	SECCION CABALLEROS
LINEA DE COLOR	LÍNEA CHIX

#### PRODUCTOS MÁS IMPORTANTES:

Línea Royal Jelly, Colección Royal Almond, Sistema Facial de Exfoliación/”Peeling” con Vitamina C Peel Kit, Time Protector Complejo Hidratante FPS 15 con Intellishield, Time Corrector Complejo Reafirmante, Loción Hidratante Perfumada para el Cuerpo Eau de Arômes, Adorisse Eau de Parfum para dama, Colonia JF9 Black para caballero y línea para bebé Tender Moments.

#### NUEVOS PRODUCTOS:

Maquillaje en Polvo 2 en 1, Valferra, fragancia para caballero, Gardenia Blossom, fragancia para dama, Juego del Cuidado de las Uñas, Tubo Labial Ultra Cremoso, Mascarilla de Lodo Facial y Corporal, Loción Facial Aclaradora, Tratamiento de Terapia para Manos y Royal Jelly Advanced.

#### LANZAMIENTOS RECIENTES:

Línea para el cuidado del cutis JAFRA DYNAMICS
Kit de Microexfoliación, marzo de 2008
Línea Family Care de JAFRA, Gel para Baño y Loción Corporal con extracto natural de nopal, mayo de 2008
Maquillaje Facial Mineral, julio de 2008
Royal Jelly Advanced con activadores de sirtuinas y complejo cellspan



Fuente:

www.vorwerk.com

http://www.jafra.com/

http://www.jafra.com.mx



Yves Rocher

En 1958 en el ático de su hogar en el pueblo Bretón de La Gacilly, Francia, Yves Rocher creó su primera crema basada en productos vegetales de una planta llamada Celandina.

Yves Rocher es pionero en la elaboración de productos basados en plantas, en su laboratorio.

En 1965, el primer Libro Verde de la Belleza es creado. La mujer francesa acoge el catálogo inmediatamente como una guía de belleza natural.

**¿CÓMO ELEGIR SU CUIDADO DEL ROSTRO?**

**CUIDADOS APROPIADOS A SU TIPO DE PIEL**

SU TIPO DE PIEL	LA BELLA	LOS CUIDADOS APROPIADOS	EL INGREDIENTE ACTIVO	EL PRODUCTO
<b>SECA Y SENSIBLE</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>CULTIVO DE CEBOLLA</b> Cuidados del Rostro con extracto de cebolla.	<b>La línea Culture Bio</b> Cuidados del Rostro con extracto de cebolla.	<b>EL CEBOLLO</b> Moldeado en un aceite vegetal.	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>HYDRA SPECIFIC</b> Una piel sensible.	<b>La línea Hydra Specific</b> proporciona hidratación y protección.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es seca y sensible.	<b>NUTRI NUTRI</b> Una piel sensible.	<b>La línea Nutri Specific</b> aporta a tu piel la hidratación necesaria.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es seca y sensible.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>La línea Agua Specific</b> aporta a tu piel la hidratación necesaria.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es sensible y a veces opaca.	<b>ACTIVE SENSITIVE</b> Una piel sensible.	<b>La línea Active Sensitive</b> proporciona hidratación y protección.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es sensible y a veces opaca.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>La línea Agua Specific</b> aporta a tu piel la hidratación necesaria.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es sensible y a veces opaca.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>La línea Agua Specific</b> aporta a tu piel la hidratación necesaria.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>SECA</b> Su piel es sensible y a veces opaca.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>La línea Agua Specific</b> aporta a tu piel la hidratación necesaria.	<b>EL AGUA DE ROSA</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.

**CUIDADOS CONTRA EL PASO DEL TIEMPO**

ANTI-VEJUELO	LA BELLA	LOS CUIDADOS APROPIADOS	EL INGREDIENTE ACTIVO	EL PRODUCTO
<b>DESDE LOS 25 AÑOS</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>INOSITOL VEGETAL</b> Proteína vegetal y ácido hialurónico.	<b>La línea Inositol Vegetal</b> proteína vegetal y ácido hialurónico.	<b>EL INOSITOL VEGETAL</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>DESDE LOS 30 AÑOS</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>SERUM VEGETAL</b> Ácido hialurónico.	<b>La línea Serum Vegetal</b> ácido hialurónico y ácido fólico.	<b>EL ÁCIDO HIALURÓNICO</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>DESDE LOS 35 AÑOS</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>SERUM VEGETAL</b> Ácido hialurónico.	<b>La línea Intensive</b> ácido hialurónico y ácido fólico.	<b>EL ÁCIDO HIALURÓNICO</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>DESDE LOS 40 AÑOS</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>SERUM VEGETAL</b> Ácido hialurónico.	<b>La línea Desdoblante</b> ácido hialurónico y ácido fólico.	<b>EL ÁCIDO HIALURÓNICO</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>DESDE LOS 45 AÑOS</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>INOCHE CREAM</b> Ácido hialurónico.	<b>La línea Inoche</b> ácido hialurónico y ácido fólico.	<b>EL ÁCIDO HIALURÓNICO</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.
<b>ACUALQUIER EDADE</b> Su piel es normal, sensible y a veces opaca.	<b>AON</b> Ácido hialurónico.	<b>La línea AON Vegetal</b> ácido hialurónico y ácido fólico.	<b>EL ÁCIDO HIALURÓNICO</b>	<b>EL PRODUCTO</b> Crema Hidratante.

En 1969 apertura la primer tienda en bulevar Haussmann de París y al siguiente año tiene la primer filial en Bélgica, en 1985 se expande a Norte América con precios razonables.

En 1986 introduce en sus productos el "ADN Vegetal"

En 1989 llega a México Yves Rocher y se da a conocer como una oportunidad de desarrollo para la mujer mexicana, cada año se incorporan 30,000 nuevas personas.

Para integrarse a esta empresa como vendedor se ofrecen las siguientes opciones: un teléfono sin costo, solicitar información vía internet o bien muestran el directorio para poder contactar y/o comprar artículos de acuerdo a la localidad donde se vive.

## Directorio

BUSCA TU CIUDAD, LLAMA AL TELÉFONO INDICADO  
Y UNA ASESORA DE ESA CIUDAD TE PODRÁ ATENDER

ACAPULCO  
01 744 4 83 60 14  
01 744 4 83 60 27  
01 744 4 46 24 57

AGUASCALIENTES  
01 449 9 13 48 86

ATLACOMULCO  
01 712 1 22 47 85

CABORCA, SON.  
01 637 3 72 73 53

CAMPECHE, CAMP.  
01 800 523 75 78

CANCUN, Q. R.  
01 800 523 75 78

CARDENAS, TAB.  
01 937 3 72 14 90  
01 937 3 72 07 68

CELAYA, GTO.  
01 461 6 14 85 79

CD. DEL CARMEN,  
CAMP.  
01 938 3 82 34 79

CHETUMAL, Q. R.  
01 983 8 37 08 26

CHIHUAHUA, CHIH.  
01 614 4 13 86 68

CHILPANCIINGO,  
GRO.  
01 747 4 94 83 62

DISTRITO FEDERAL  
01 55 11 02 23 00  
01 800 523 75 78

DURANGO, DGO.  
01 618 8 18 96 51  
01 618 8 36 59 33

ENSENADA, B. C.  
01 64 61 76 74 71

GUADALAJARA, JAL.  
01 33 31 22 96 31  
01 33 31 22 46 33  
01 33 31 22 46 15

GUAMUCHIL, SIN.  
01 673 7 32 39 76

GUASAVE, SIN.  
01 687 8 72 72 63

MONCLOVA, COAH.  
01 800 523 75 78

MORELIA, MICH.  
01 800 523 75 78

MOROLEON, GTO.  
0144 54 45 63 31

OAXACA, OAX.  
01 951 5 13 05 54  
01 951 5 15 61 42  
01 951 5 13 80 17

ORIZABA, VER.  
01 271 7 16 24 29

PACHUCA, HGO.  
01 771 7 14 29 74

POZA RICA, VER.  
01 782 8 24 89 65

PUEBLA, PUE.  
01 222 2 40 80 92  
01 222 2 40 69 32  
01 222 2 37 43 92

PUERTO VALLARTA,  
JAL.  
01 322 2 23 44 29

TEHUACAN, PUE.  
01 238 3 83 71 57  
01 238 3 82 06 65

TEHUANTEPEC, OAX.  
01 971 7 15 16 00  
01 971 7 15 01 29

TEPATITLAN, JAL.  
01 378 7 81 39 18

TEPIC, NAY.  
01 311 2 10 42 86  
01 311 2 10 62 63

TEZIUTLAN, PUE.  
01 231 3 12 33 16  
01 231 3 19 88 09

TIJUANA, B. C.  
01 664 6 34 77 72

TOLUCA, EDO. DE MEX.  
01 722 2 12 92 50

TORREON, COAH.  
01 871 7 16 68 35  
01 871 7 17 20 66

TULA DE ALLENDE, HGO.  
01 773 7 32 11 73

En la página dedicada a México, la forma de vender la marca Yves Rocher se ofrece como “Una gran Oportunidad de Negocio” que brinda la oportunidad de lograr independencia económica y de desarrollo personal a través de la venta directa, conciliando la vida familiar, profesional y social. Es una oportunidad para hombres y mujeres de cualquier edad, educación u origen.

Las oportunidades que ofrece a las vendedoras son:

### 1. Oportunidades de Ingresos

- Recibe atractivas ganancias sobre las ventas de los productos.
- Participa en todos nuestros eventos y promociones que están a lo largo del año.

- Gana obsequios según tus actividades.
2. Desarrollo del negocio
- Al formar un Grupo de Ventas tus ingresos se incrementarán y mientras más grupos formes mayores serán tus ganancias.
  - Benefíciate de capacitación constante.
  - Adopta un estilo de vida diferente y evoluciona dentro de una compañía dinámica.
  - La forma de comprar es principalmente a través de catálogos y en línea, aunque también hay tiendas que ofrecen los productos, en Canadá se ofrece servicio de Spa como masajes, faciales, cuidado de uñas y pies.

Rocher considera a la venta directa como el tercer método más importante de distribución en el mundo. Que constituye un sector económico en plena evolución.

- 45 millones de vendedoras en todo el mundo.
- Basado en distribuidoras independientes que venden en reuniones o a través de catálogos.

### Venta Directa en el Mundo

	Ventas (en miles de euros)	Número total de vendedoras (en millones)
Estados Unidos	23,6	13
Europa	10,2	4,5
Japón	20,2	2
Mundial	68,2	45,7

En el año 2002 contaba con más de 1,400 Centros de Belleza Yves Rocher en todo el mundo.

## Línea de Productos



Cuidado  
Facial



Cuidado  
Corporal y Solar



Cuidado  
Capilar



Maquillaje



Fragancias

Actualmente tiene presencia en los siguientes países:

Canadá

Estados Unidos de Norteamérica

Bélgica

República Checa

Dinamarca

Alemania

España

Francia

Italia

Grecia

Luxemburgo

México

Noruega

Gran Bretaña

Rusia

Rumania

Suiza

China

Fuente: <http://www.yvesrocher.com.mx:8080/html/01nuestraempresa/nuestraempresa.html>

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las condiciones económicas, sociales y de mercado han cambiado desde la creación de Avon hasta la actualidad, en el presente caso se identifican los siguientes aspectos que pueden afectar un mejor desempeño de Avon:

- En la década de los 70's las amas de casa de clase media se incorporan a la fuerza laboral. A finales de 1999, 75% de las mujeres de EU trabajan.

- Los productos de Avon están en un mercado con muchos competidores, quienes están presentes en todos los canales de distribución.
- A pesar de que el 98% del ingreso de Avon proviene de las ventas directas, este canal solo representa el 7% del mercado total de cosméticos y productos de aseo personal.
- Los esfuerzos por incursionar en tiendas departamentales como Sears, no fueron exitosos
- En el 2008 la mayoría de las empresas identifican a los países emergentes como un mercado potencial, sin embargo en China la venta directa está prohibida.
- Existe resistencia por parte de las representantes de ventas porque se incursione a través de otros canales.
- Para las mujeres que trabajan y para ciertos sectores de la población es difícil tener una representante.
- A pesar de los esfuerzos aun se percibe a los productos de Avon con baja calidad o innovación.
- El uso de la tecnología no se ha explotado en su totalidad, en México aun no se puede comprar vía internet, solo canalizan con una representante.
- Los canales de distribución son reducidos, por ejemplo en México, que se considera un buen mercado no se puede comprar en internet y solo existen 4 tiendas en el país con horarios de oficina, es decir poco accesibles para la gente que trabaja. (lunes a viernes de 9:00 a 18:00 hrs. y los sábados de 9:00 a 14:00 hrs)
- Existen problemas de reclutamiento y de alta rotación. El personal que es reclutado no recibe inducción a la empresa, capacitación sobre ventas o sobre técnicas de

maquillaje, conocimiento de producto etc. aunque con el sistema multinivel, estaría atacando este punto.

- De acuerdo a la Canipec, los canales de distribución con mayor crecimiento esperado son: Autoservicios, farmacias, tiendas especializadas.

# FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

Actualmente en México existen muchas marcas de venta directa de diversos productos como ropa, zapatos, accesorios, artículos para el hogar, cosméticos etc. Sin embargo la competencia no es únicamente con las marcas que han seguido el modelo de ventas de Avon como: Mary Kay, Fuller, Color me beautiful, Jafra, Yves Rocher, Stanhome. En los supermercados se pueden encontrar marcas de cosméticos como L'Oréal Paris, Revlon, Cover girl, Ponds. Que tienen una amplia participación de mercado en este segmento de negocio.

Además de que existen diversos establecimientos especializados en el cuidado de la piel como clínicas de belleza y relajación, farmacias dermatológicas, etc. Bajo este contexto se proponen las siguientes recomendaciones:

## 1) **Mejorar la imagen de la marca Avon.**

El mercado de la belleza es uno de los más fragmentados debido a que existe un gran número de marcas y de competidores globales y locales, además los canales de ventas son muy variados y pueden ir desde tiendas departamentales lujosas, internet, tiendas detallistas, farmacias, hasta un tianguis.

A pesar de que es una marca reconocida, en general no es buena la buena imagen de Avon, aun hace falta que se perciba que cuenta con productos de alta calidad e



innovación, pues actualmente los productos se conocen como productos populares y corrientes, a pesar de que se ha invertido en investigación y desarrollo.

Además de las innovaciones tecnológicas que continuamente debe estar realizando para responder a las necesidades actuales de moda, estilos de vida y de cambios en el medio ambiente, es imprescindible enfatizar y dar a conocer como Avon responde y ayuda a combatir estos problemas.

Desde la dirección de Perrin se identificó que uno de los problemas clave era mejorar la imagen de Avon. Una de las acciones que tomaron fue la apertura del “Centro Avon” en la torre Trump. Sin embargo este tipo de establecimientos no se hicieron extensivos a todos los países donde tiene presencia, por lo que se recomienda realizar una expansión de este tipo de centros. En México se ha tenido un alto crecimiento de clínicas de belleza este nicho puede ser atacado a través de estos establecimientos, ofreciéndose como una marca global económicamente accesible que ofrece calidad, innovación y confianza en sus productos.

## **2) Incrementar o mantener la publicidad en diversos medios**

Avon cuenta con el 90% de reconocimiento de marca a nivel mundial, además es conocida como una de las principales empresas globales, Este posicionamiento ha sido reforzado por la campaña “Hello Tomorrow” o en México “Viva el mañana” con la imagen de Reese Whitterspoon. Los gastos de publicidad durante el 2008 representaron 390.5 millones de dólares americanos, un incremento del 6% respecto al 2007, muy por debajo de los incrementos a este rubro del 48% del 2007 respecto al

2006 y del incremento del 90% en el año 2006 respecto al 2005. Estos esfuerzos de invertir en publicidad se han visto recompensados pues han fortalecido la imagen de la marca y permitido establecer precios más altos a productos innovadores de la línea de cuidado de la piel y fragancias.

Parte de la recordación de marca es a través de los catálogos, pero para el mercado que no cuenta con una representante es casi imposible conocer la línea de productos. Por lo cual es importante estar presente en medios como periódicos, revistas especializadas, televisión e internet, dando a conocer la página web. Del 2005 a la fecha se incrementó la publicidad por lo que se recomienda que ésta se mantenga informando sobre las innovaciones que ofrecen sus productos, resultado de las investigaciones realizadas que ayuden a despertar el interés de otros segmentos de mercado y contribuya a cambiar el enfoque de la marca.

### **3) Expandir y fortalecer sus canales de distribución**

Así como se destina dinero en el rubro de investigación y desarrollo para obtener los productos que mejor satisfagan las necesidades de los clientes y se realizan encuestas y grupos de trabajo para entender esas necesidades es importante que una vez que se tenga el producto, los posibles compradores puedan adquirirlos donde, cuando y como quieran, sin limitarlos.

Como existe resistencia por parte de las representantes para participar en otros canales, se puede hacer extensivo el modelo de ventas a través de quioscos para tener presencia en centros comerciales, outlets etc. y estos se pueden concesionar a las representantes.

Respecto a las tiendas que existen en la actualidad en México se puede tener como meta una expansión pero con horarios más amplios y de lunes a domingo para que sea accesible a la gente que trabaja.

Actualmente se cuenta con páginas web en los países en los que tienen presencia, pero en México no se puede comprar en línea solo se puede solicitar una representante. Una recomendación es que si actualmente se tienen los catálogos se pueda comprar en línea y direccionar el pedido a las representantes eligiéndolas por población. Con esto se reducirían los tiempos de respuesta para que una clienta pueda ser contactada.

Otra alternativa para evitar un posible conflicto con las representantes es evaluar la viabilidad de crear diversas líneas de producto enfocadas a diferentes segmentos incluso con nombres de marcas distintas, no se tendría la experiencia de vender en otros canales pero se puede aprovechar la infraestructura de los centros de investigación y desarrollo y de las plantas de manufactura. Creando una marca lujosa que pueda ser comercializada en tiendas departamentales, aeropuertos etc. o bien otra marca intermedia que compita con las marcas que se venden en cadenas como Wall mart, farmacias etc.

# CONCLUSIONES

A través de la historia de Avon nos podemos dar cuenta que en el 2009 continua siendo una marca reconocida en el mercado de cosméticos y de aseo personal, sin embargo su liderazgo se ha visto limitado al canal de ventas directas, en oposición a los años 60's y 80's cuando era considerada la empresa de cosméticos más grande del mundo.

Actualmente Avon se enfrenta a los siguientes problemas que pueden influir en que clientes potenciales estén consumiendo otras marcas, por ejemplo:

El canal de ventas directas no cubre a todos los nichos de mercado (Representa el 7% del total de la industria CPA). Este canal no se adapta a las condiciones actuales debido a que muchos clientes no cuentan con una representante o les resulta más incómodo comprar con una de ellas. A pesar de que se han explotado otras formas de comercialización como internet y tiendas físicas, éstas representan solo un 2% de sus ingresos.

A pesar de los esfuerzos de la Dirección de Jung, la imagen de marca aún es percibida como corriente y de mala calidad.

El 20% de las representantes generan el 80% de ventas, por lo que se debe de trabajar con el 80% restante para incentivarlas o que sean más productivas, esto a través de mejores esquemas de compensación de pago que premie la productividad, en este aspecto la propuesta de Jung es el sistema multinivel, el cual aún no se menciona en su página web. No se da un adecuado seguimiento a posibles representantes, Por otro lado la capacitación e inducción a la empresa no se da a todos los nuevos ingresos.

# RECOMENDACIONES

De acuerdo al panorama analizado mis recomendaciones para obtener una mayor participación de mercado son las siguientes:

1. A pesar de que Avon es una empresa líder en la venta directa y que en los tiempos de crisis financiera y desempleo este canal se convierte en una excelente opción para generar ingreso para muchas familias, éste solo representa el 7% del total de las ventas de la industria global de cosméticos y artículos de aseo personal, Por lo cual se recomienda expandir y fortalecer sus canales de distribución. Algunas opciones pueden ser a través de:

Incrementar la apertura de tiendas físicas o quioscos con horarios amplios que permitan obtener el producto en el momento en que se quiere y no tener que esperar a que llegue un pedido o a buscar a una representante, lapso durante el cual el interés por comprar puede desaparecer o bien buscar otras opciones. Las tiendas físicas o quioscos pueden ser a través de franquicias o concesiones que se otorguen a las mejores vendedoras fortaleciendo de esta manera las aspiraciones de tener un negocio propio, los valores de la compañía y motivando el incremento en ventas para poder obtener dichos permisos. Estos centros de belleza permiten a los clientes estar en contacto con los productos físicamente, pudiendo probarlos, tocarlos y compararlos entre las diferentes líneas, además de que pueden tener la asesoría de una representante.

Mejorar y explotar el uso de la tecnología como internet, actualmente muchas compañías de cosméticos ofrecen la compra en línea, En la actualidad Avon cuenta con esta herramienta en el 25% de su mercado, por lo que es necesario fomentar el uso en el resto

de los países. En México Avon ofrece la consulta de su catalogo pero para adquirir un producto es necesario esperar a ser contactado por una representante.

La recomendación es poder comprar en línea ofreciendo alternativas de envío del producto las cuales pueden ser: Directamente por Avon, Entrega del producto a través de una representante o Recoger el producto en las tiendas físicas o quioscos.

Para el caso de que un cliente quiera revisar el catalogo en internet, pero prefiera tener una representante, la recomendación es:

Que se pueda contactar desde la misma página a una representante, esto a través de una base de datos que permita la búsqueda de representantes por localidad o código postal etc.... y mostrar los datos de contacto de éstas, esto da la opción de elegir al cliente la representante y evita que ser canalizado con una representante de una zona totalmente diferente, como fue mi caso.

Actualmente un cliente proporciona su información por teléfono o por mail y debe esperar a que lo contacten perdiéndose tiempo o incluso la intención de compra.

Utilizar estas bases de datos para enviar promociones etc. L'Oréal ofrece enviar información a través de redes sociales como twitter o facebook y envía productos gratis al unirse a su red.

Ver anexo 2

A pesar de que Jung considera que en estos tiempos de crisis la moda será saber ahorrar, Estée Lauder apoyó su crecimiento con nuevos canales de distribución y en los mercados emergentes. Este ejemplo apoya un estudio publicado en la revista MERCA 2.0 en su artículo Radiografía del consumidor mexicano, en donde se señala que la compra de artículos de lujo no está limitada a los países de primer mundo y que las naciones emergentes son los que más consumen. México ocupó el cuarto lugar.

Finalmente la propia Jung reconoce que hay que ser flexible ante los cambios y atendiendo la política de Avon de no tener un canal que compita con las representantes, se propone analizar la posibilidad de explorar nuevos canales de comercialización y segmentos de mercado a través de diferentes marcas como lo realiza L'Oréal con las marcas Maybelline New York, Lancôme París, Biotherm Helena Rubinstein, Vichy, La Roche-Posay, The Body Shop etc. de esta manera se pueden atraer otros nichos de mercado. Para L'Oreal el segmento de lujo representa 25.5%.

2. Uno de los principales pilares del éxito de Avon radica en sus representantes de ventas, a pesar de que el 98% de sus ventas provienen de la venta directa, solo el 20% de las representantes generan el 80% de los ingresos en el rubro de venta directa.

Muchas de ellas tienen varios catálogos a la vez, lo cual como imagen no es sano. Según la Asociación mexicana de ventas directas del 40% al 50% comercializan productos de dos o más empresas, por que se deben de tomar acciones para que las representantes no tengan la necesidad de vender productos que compitan con Avon, esto puede ser a través de esquema de comisiones atractivo que fomente que a mayores ventas mejores comisiones,

capacitación y como mencionaba anteriormente, para las mejores vendedoras la opción de los quioscos.

Otro aspecto importante es cuidar a cada una de las futuras representantes, dar seguimiento a las solicitudes o incluso realizar el trámite de inscripción en las tiendas físicas o quioscos, una vez reclutadas, realizar cursos de inducción para mostrar la historia de la empresa, misión, valores dando a conocer los beneficios que se tienen al ser una representante Avon, lo anterior para que se sientan identificadas con la empresa además tener un plan de capacitación que incluya temas como: Técnicas de ventas, Conocimiento del producto, Maquillaje y cuidado de la piel y no solo se les entregue el catálogo y salgan a vender.

Algunos de los competidores ofrecen asesoría del uso de productos como por ejemplo Jafra o Mary Key a través de demostraciones, o bien marcas como Lancôme, Estée Lauder o Elizabeth Arden cuentan con cabinas en los centros comerciales para realizar limpiezas faciales o masajes, estas pueden tener costo dependiendo de los montos de consumo en los productos y a sus clientes frecuentes les ofrecen promociones especiales como desayunos donde les dan cursos de maquillaje, cambios de imagen etc. Es importante ofrecer un valor agregado al producto y el saber utilizar los productos y conocerlos ayuda a fomentar su consumo por lo que una recomendación adicional es utilizar productos muestra que permitan conocer los productos.

3. Es importante seguir reforzando la imagen de Avon, por lo que a pesar de que se ha incrementado la publicidad se sigue no descuidar este rubro, otros aspectos que



apoyarán la imagen son mayor presencia a través de quioscos, internet, personal capacitado y productos innovadores.

4. Por último se recomienda potencializar las ventas de las líneas de producto de niños y el segmento de mercado para caballeros, al visitar la tienda física solo se exhiben las fragancias para caballeros y la línea de niños en un solo estante.

Durante estos 123 años de vida, Avon continúa siendo una marca líder que deberá continuar adaptándose y hacer uso de las innovaciones tecnológicas, no solo permanecer sino poder crecer en una de las industrias más competidas. El papel de Andrea Jung es fundamental para el éxito de Avon y como ella misma menciona se deberá ser flexible ante los cambios para continuar creciendo.

## **GLOSARIO:**

**Avon Llama:** Revista que se publica cada campaña, con información de nuevos productos, programas y eventos para la representantes.

**Ayudas de Venta:** Muestras de productos, folletos, carteras de belleza, demostradores de fragancias, etc. que puede adquirir para motivar s sus clientes y mejorar sus ventas.

**Baby Boomers:** Generaciones de la explosión demográfica posterior a la segunda guerra mundial

**Campaña:** Periodo de 16 días aproximados de venta.

**Campaña de Introducción:** La primera aparición en el folleto de un nuevo producto.

**Conferencia de Avon:** Reunión que la Gerente de zona realiza cada campaña para las representantes con el propósito de mostrar las oportunidades que ayuden a incrementar las ventas y ganancias de las representantes.

**Constelación de Estrellas:** Programa de Incentivos anual para reconocer a las mejores representantes por las metas alcanzadas

**Radicales Libres:** Se crean cuando las moléculas se rompen y dejan átomos que fueron equilibrados con el electrón impar para buscar enlaces con otros átomos, Los radicales rompen otros átomos enlazados en el proceso de reparación lo cual crea nuevos radicales libres.

**Sistemas de Ganancia:**

Son métodos utilizados por las empresas para reconocer a los vendedores. Los Sistemas de Ganancias se pueden englobar de la siguiente forma:

### Contrato de Comisión Mercantil

En este sistema la persona actúa bajo un contrato de comisión o de mediación mercantil. La facturación se hace de la empresa al consumidor por el precio total y el intermediario, recibe una comisión establecida.

### Descuento en el Precio

Se otorga un descuento sobre el precio marcado. La persona obtiene una ganancia como “utilidad” al realizar la venta con el consumidor.

### Multinivel

En este sistema se utilizan cualquiera de los dos sistemas de ganancias anteriormente mencionados el de comisión o el del descuento en el precio, pero tiene la característica de que la persona además de obtener beneficios por las ventas que él o ella directamente realiza, tiene la oportunidad de obtener ganancias sobre las ventas del grupo o red reclutado o auspiciado dentro del plan Multinivel. Así pues, la comercialización Multinivel ofrece la oportunidad de crear su propio negocio independiente vendiendo bienes y servicios a consumidores y desarrollando y capacitando a una organización o red de distribuidores independientes para que hagan lo mismo.

**Sistemas de Ventas Directas:** Se refiere a las formas en que se realizan las ventas, estos sistemas no son rígidos y en la práctica se utilizan mezclas de ellos, pero siempre bajo la característica especial y única de la Venta Directa que es el contacto personal con el cliente.

### Persona a Persona

Sistema mediante el cual una persona le vende a otra siempre apoyada con un folleto generalmente en el hogar o en el lugar de trabajo del comprador. En este sistema se

establece una relación comercial entre dos personas y facilita la explicación de los beneficios del producto y una atención personalizada.

#### Reunión de Grupo

Es aquel en el cual una persona reúne a un grupo de posibles compradores en el domicilio de otra persona (anfitrión). Les ofrece y demuestra los productos, también basados en un folleto de soporte, el anfitrión(a) que recibe a la gente en su hogar, normalmente recibe algún incentivo.

#### Catálogo

En este sistema, se contacta personalmente al cliente, se le entrega el folleto de ventas y posteriormente se regresa para levantar el pedido. La actividad principal de la venta la hace el catálogo a diferencia de los sistemas en donde éste se maneja sólo de apoyo.

**Venta Directa:** La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”.

Las personas dedicadas a la Venta Directa participan por sí mismas en la comercialización de productos y servicios mediante contactos personales de venta, esto significa que no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino distribuidores independientes que operan sus propios negocios obteniendo ganancias de ellos.

[http://www.amvd.org.mx/amvd\\_ventadirecta.php](http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta.php)

## BIBLIOGRAFÍA / CIBERGRAFÍA

[www.alberto.com](http://www.alberto.com)

<http://www.mx.avon.com/PRSuite/info/about.jsp>

<http://www.amvd.org.mx/>

<http://www.avoncompany.com/about/index.html>

<http://www.avoncompany.com/investor/seniormanagement/index.html> del 28 de marzo del 2009.

<http://www.avoncompany.com/brands/survey.html>

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

[http://www.amvd.org.mx/amvd\\_ventadirecta\\_catos\\_d.php](http://www.amvd.org.mx/amvd_ventadirecta_catos_d.php)

[http://www.californiaperfumecompany.net/cpc\\_company/cpc\\_company.htm](http://www.californiaperfumecompany.net/cpc_company/cpc_company.htm)

[http://www.californiaperfumecompany.net/cpc\\_products/cpc\\_product\\_pages/cpc\\_catalogs\\_1.htm](http://www.californiaperfumecompany.net/cpc_products/cpc_product_pages/cpc_catalogs_1.htm)

[http://www.casic-la.org/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=18](http://www.casic-la.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=18)

<http://www.canipec.org.mx/index.php> del 20 de Julio de 2009.

<http://www.coty.com> del 9 de julio del 2009

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung> del 23 de agosto del 2009

<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/myd.aspx?tema=P>

[http://www.esteelauder.com/about/corp\\_info.tmpl](http://www.esteelauder.com/about/corp_info.tmpl)

[http://www.elcompanies.com/investor\\_relations/financial\\_reports/annual\\_reports.asp](http://www.elcompanies.com/investor_relations/financial_reports/annual_reports.asp)

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

<http://www.jafra.com.mx>

[http://www.limitedbrands.com/investor/company\\_information/corporate\\_profile.jsp](http://www.limitedbrands.com/investor/company_information/corporate_profile.jsp)

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

[http://www.marcas-mexico.com/marcas/Belleza\\_e\\_higiene/Maquillaje/Maquillaje/index.html](http://www.marcas-mexico.com/marcas/Belleza_e_higiene/Maquillaje/Maquillaje/index.html)

<http://www.marykay.com.mx/>

<http://www.vorwerk.com/annualreport/en/2008/html/12.html>

<http://www.yvesrocher.com.mx:8080/html/01nuestraempresa/nuestraempresa.html>

Avon Products Inc. (2007). LA OPORTUNIDAD DE TRIUNFAR ESTÁ EN AVON

¡VÍVALA! *Manual de Bienvenida* , 19.

Avon Products Inc. (2009). Usuario Avon Cosmetics. *Llego el momento de recomendar con Avon* .

Kotler Philip, K. K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

La presidenta del empleo... En Avon. (2009, Julio). *Expansión* .

Radiografía del consumidor Mexicano. (s.f.). *Revista Merca2.0* .

Stoner James, F. E. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

# ANEXOS

## Anexo 1. Artículo de la revista Expansión

Julio 20,2009

La presidenta del empleo... en Avon

Su CEO global recurrió al sistema multinivel y con un ejército de representantes duplicó sus ventas; México es de los mercados más importantes y de mayor crecimiento con la estrategia de Andrea Jung.

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

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

No es la primera vez que Jung visita México. Fue uno de los primeros países a los que viajó al ser nombrada presidenta de la empresa, hace 10 años. Es uno de los mercados más

importantes para Avon en el mundo y, últimamente, uno de los que más crece. Después de que las ventas en México se habían estancado en 2007, en 2008 empezaron a crecer y el primer trimestre de 2009 aumentó en cifras de dos dígitos. La visita, dice Jung, es en gran parte para celebrar.

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

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

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

Jung no pensaría en dejarla. Es la primera mujer en dirigir esta empresa fundada en 1886 por David McConnell, que quería hacer dinero con la venta de libros de puerta en puerta y que obsequiaba perfumes a sus clientes. Los perfumes tuvieron más éxito que los libros y el resto de la historia es más o menos conocida, desde que reclutó a su esposa como vendedora hasta



que formó un ejército de representantes que ahora le dan a Avon ingresos anuales por más de 10,000 millones de dólares (MDD).

### **La era Jung**

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

El nuevo esquema les da a los representantes una fuente adicional de ingresos, porque las reclutas a las que coordinan les pagan una comisión. “Soy una persona completamente diferente desde que empezó el multinivel en Avon”, dice entusiasmada Claudia Baquerie, representante de esta marca desde hace cinco años. “Me da más

oportunidad de conocer a más gente”. Con el esquema anterior, Baquerie tenía asignado un

### **DE PUERTA EN PUERTA**

Desde artículos de belleza hasta seguros, todo se puede vender en multinivel. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMDV), en México hay aproximadamente 1.6 millones de personas dedicadas a las ventas directas, estimación que se queda baja.

Tan sólo Omnilife reporta 1.5 millones de vendedores bajo el sistema multinivel. De ellos, casi la mitad comercializan productos de dos o más empresas y 90% son mujeres. La mayoría está en el rango de edad de 35 a 49 años. El total de ventas estimadas en 2007 llegó a 44,581 millones de pesos. En los informes de Avon no revelan cifras por país. Pero sus directivos señalan que el mercado equivale a 40% del de Brasil, es decir, alrededor de 400 millones de dólares y 400,000 representantes.

**1.5**  
MILLONES DE REPRESENTANTES REPORTA OMNILIFE.

**148%**  
CRECIÓ EL NÚMERO DE REPRESENTANTES DE AVON EN 2008.

**1,000**  
MILLONES DE DÓLARES VENDIÓ AVON EN BRASIL.

territorio, en el que coordinaba a otras representantes. Si una de ellas se iba a otro territorio perdía el contacto. Con el multinivel, las representantes en otra ciudad pueden seguir dentro de su red. Baquerie ya tiene una red de 316 representantes, a las que capacita para que puedan mostrar los productos a los clientes y llevar los registros de ventas.

Esta representante calcula que sus ventas se han duplicado gracias al nuevo método, porque puede mantener la relación con más vendedoras. Cada vendedora se queda con 30% del precio de los productos de belleza y 20% de los de moda y hogar. Al subir escalones, recibe un ingreso adicional por sus representadas.

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

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

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

**LAS GANANCIAS DEL CATÁLOGO**

CATEGORÍA	% DE VENTAS
Belleza	38
Calzado	28
Suplementos alimenticios	22
Moda	7
Hogar	4
Otros	1

FUENTE: Asociación Mexicana de Ventas Directas.

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

México podría ser su esperanza, toma vuelo cuando otros mercados desaceleran.

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

En 2008 y lo que va de 2009, la firma ha tenido buenos resultados en ventas y en utilidades en AL, su principal mercado, pero enfrenta caídas en EU. La debilidad del dólar en 2008 tampoco ayudó, porque sus ingresos en moneda estadounidense han caído, a pesar de los aumentos en monedas locales.

“Una de las cosas que nos perjudicó este año fue la fortaleza del dólar”, explica Jung, “es algo que no podemos controlar. Lo que sí podemos controlar es nuestra participación de mercado. 2010 será un año de crecimiento en nuestra participación de mercado”.

Andrea Jung promete no dejar que la crisis afecte a su empresa. Cuenta que en octubre de 2008, en cuanto supo que la recesión empeoraría, tomó dos rápidas decisiones: aumentar la inversión en publicidad para reclutar a más representantes y garantizar el valor de la propuesta de la marca, con mejores catálogos y mejores incentivos.

La empresa destinó 400 millones de dólares en 2008 para publicidad, tres veces más que en 2005. “Esta crisis es una oportunidad para que nos transformemos en una solución. Existen condiciones de desempleo por la crisis económica y la venta directa aparece como una excelente oportunidad”, dice Jung. “A Avon siempre le va bien cuando las mujeres o sus familias tienen que ganar dinero”.

### EL CORAZÓN DE AVON

Celaya, Guanajuato, es una ciudad clave para Avon. Ahí tiene una planta, a la que acaba de trasladar las operaciones de Centroamérica, como parte de su programa de expansión, con una inversión en 2008 de entre 4 y 5 millones de dólares.

Tan sólo en el último año, la planta contrató a 450 personas más, un aumento de 10%, informa Jorge Martínez, director de Avon México.

Es vital que la planta esté en el centro de la República. Desde ahí, Avon tiene que entregar en menos de 18 días los productos que encarga cada uno de sus representantes de todos los rincones del país.

Mientras menor sea el tiempo de entrega, menor será el tiempo en que Avon da crédito a sus representantes. Como dice Martínez, Avon podría ser considerada una de las mayores microfinancieras del mundo, porque da a sus vendedoras hasta 20 días para pagar la mercancía. La empresa tiene 19 campañas de ventas al año, y una representante tiene una campaña para cobrar sus productos y enviar el pago a la central de Avon.



**La visión** Aunque la compañía cambie de esquemas de ventas, respeta la visión de su fundador, David McConnell, dice Jung: “Él creía que las mujeres debían tener la posibilidad de empoderarse económicamente. Esto fue en Estados Unidos hace 123 años y creo que si quisiéramos fundar una compañía hoy, una visión de ese tipo sería muy moderna”. Jung quiere

que Avon ‘toque’ a las mujeres que trabajen con la marca. “Cada vez que alguien se acerca a nosotros le damos la oportunidad de empezar su propio negocio... Estas mujeres obtienen ingresos significativos con respecto a lo que invierten. Cambian sus vidas con poco dinero”.

Las épocas de crisis aumentan las ventas en empresas multinivel. Tan sólo Omnilife reporta tener 1.5 millones de representantes en México. Shane Brady, director de XanGo, una línea de jugos nutricionales, dice que sus representantes pasaron de 40,000 a principios de 2008 a más de 70,000 en 2009, y que sus ventas avanzaron 50%. Yves Rocher aumenta 2% sus ventas y 5% sus representantes... ¡por mes!, según Juan Franco, su director en México.

El multinivel inspira confianza, sobre todo en la población de menores ingresos, explica Luis Arnal, director de la empresa de estudios del consumidor InSitum. “Las personas en la base de la pirámide se apoyan mucho entre ellas; el negocio que uno tenga, sea cuidar niños, hacer pasteles, vender Avon o Natura, es muy respetado”.

Jung confía en que los consumidores buscarán marcas como Avon, dado que reducirán el gasto en los nombres *premium*. “Ya no es inteligente

gastar en exceso, es un giro en la conducta del consumidor. Esta conducta llegó para quedarse y Avon es la marca perfecta para capitalizar esta conducta en los próximos cinco años”.

Toma un pequeño respiro para hablar de su hija. “Está a punto de cumplir 20 años”, dice con una sonrisa de orgullo, “y la generación de mi hija está aprendiendo a entender el valor de las cosas... ya no será ‘cool’ comprar productos caros, lo ‘cool’ será saber cómo ahorrar”.

## EL MULTINIVEL SE SUBE A LA RED

Ya hay un sitio Avon.com, en el que se pueden hacer compras, pero la compañía quiere mantener su sistema de representantes.

La CEO de Avon, Andrea Jung, dice que la empresa debe ser “*high touch y high tech*”, alta tecnología combinada con alta cercanía. “No queremos tener un canal que compita con los representantes”.

Según Jung, “si alguien compra en línea no puede oler la fragancia o ver las sombras para párpados. Internet se combina con la presencia de un representante de Avon”.

Saúl Cruz, analista de la empresa de estudios de mercado de tecnología Select.com.mx, confirma. “No veo a un internauta comprando con los esquemas de Avon”, porque los productos requieren un contacto cercano.

Sí, la recesión puede llevar a más gente a abrazar el sistema multinivel, pero “hay que considerar que la persona que está detrás de la puerta, el cliente, también vive la crisis”, dice Francisco Ray, presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas.

Avon no tendría por qué ser de los primeros preocupados. Además de la fortaleza de sus marcas, tiene la promesa de que vender Avon ayuda a una mujer a ser más independiente. “Para la gente resulta fascinante pensar ‘yo dirijo mi propio negocio, nadie me puede despedir’”, dice Jung.

Pareciera que Andrea Jung dispone de toda la tarde para continuar la plática. Durante la casi media hora de la entrevista se le ha visto sonriente y sin prisa. No es que esté sin movimiento, mueve de un lado a otro su sillón, como una forma de comunicar esa energía de una mujer de 52 años, que parece cuando menos cinco más joven. Cuando sus acompañantes dan por terminada la entrevista, casi brinca de su lugar para ir a la sesión de fotos. La agenda debe continuar.

Con información de Regina Reyes-Heroles C., Verónica Galán y Tania Moreno.

Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung> del 23 de agosto del 2009

# Anexo 2. Ejemplo de catálogos de las campañas de Avon

## Cosméticos 18/2009



## Moda & Casa 18/2009



## Cosméticos 19/2009



Catálogos AVON: Cosméticos Moda & Casa Campañas 18 y 19/ 2009.

# Ejemplos de catálogos o promociones de la competencia

Mary Key



Stanhome



Yves Rocher



Lancôme



Estée Lauder





# Anexo 3. Artículo Radiografía del consumidor mexicano

Revista Merca 2.0



## Radiografía del consumidor mexicano

Por Pamela Luna

No cabe duda que los mexicanos conforman una sociedad peculiar. Por ejemplo, invierten más en entretenimiento y ropa que en el ahorro y en libros. La mayoría son integrales, es decir, buscan seguridad, cercanía con la familia, tienen respeto por las reglas y la aceptación social es primordial. A pesar de que este país se considera una economía emergente, su consumo de artículos de diseñador es uno de los más altos en el mundo. El medio masivo de comunicación preferido es la televisión, al que le dedican, en promedio, una hora y media de atención al día.

Gracias a que ahora el comprador mexicano está expuesto a una mayor cantidad de productos y canales de difusión, se multiplican los estudios que analizan su comportamiento. Este hecho provoca que la tradicional segmentación de mercado, basada únicamente en factores socio-demográficos resulte insuficiente. Hoy, es necesario examinar actitudes, influencias externas, hábitos de compra y estilos de vida para comprender a un consumidor más complejo.

Factores cuantitativos y cualitativos, han propiciado un crecimiento sostenido del gasto total en productos y servicios en México durante los últimos años. En primer lugar, las remesas provenientes de los trabajadores en Estados Unidos y los excedentes del petróleo se han destinado principalmente al gasto público.

Por otra parte, el estado anímico en el país es de tranquilidad y confianza para gastar. La idea de crisis económica ya no es algo que afecte a la sociedad, lo cual se debe, según el estudio mundial de ACNielsen sobre la confianza del consumidor realizado en el 2006, a que la percepción del mexicano con respecto a sus finanzas personales es aceptable.

Estos elementos se traducen en un incremento del 6.1 por ciento en ventas reales durante el 2005 con respecto al 2004. Los aspectos que más propiciaron este aumento fueron la utilidad, el precio y la innovación en los productos, cualidades que tuvieron un efecto mayor en el rubro de los alimentos.

Sin embargo, aún y cuando el mexicano considera que su seguridad financiera está en buen estado, se muestra escéptico en creer que tiene

el trabajo asegurado. La percepción con respecto a la estabilidad laboral no es muy positiva, por eso, su confianza en cuestiones económicas es vista como un beneficio en el corto plazo.

La sensación de inestabilidad laboral supondría una mayor preocupación por el futuro, hecho que implicaría la puesta en marcha de acciones como, por ejemplo, aumentar el porcentaje de dinero destinado al ahorro. No obstante, sólo el 38 por ciento de la población utiliza parte del dinero que le sobra después de cubrir necesidades básicas, a prever problemas futuros a través del ahorro; el 4 por ciento lo hace en fondos para el retiro y el 8 por ciento en inversiones, lo que significa que la mayoría de los mexicanos prefiere vivir al día.

Por el contrario, el esparcimiento forma parte importante de sus vidas, ya que des-

Top ten:  
los 10 países que más compran marcas de diseño

Hungría	66
Hong Kong	49
Grecia	34
México	33
Emiratos Árabes Unidos	33
Turquía	33
India	31
Malasia	28
Taiwán	28
Argentina	27

### Los ya no tan olvidados

JWT -a través de G7, su área interna de análisis del consumidor- realizó un estudio enfocado específicamente a los niveles socio-económicos bajos, los cuales constituyen el 65 por ciento de la población en México. Contrario a lo que tradicionalmente se pensaba, la aspiracionalidad no es un factor de importancia para este nivel, a ellos no les interesa tener el estilo de vida de las clases medias y altas. Dentro de este grupo de la población lo que más interesa es la familia, la religión, la fiesta y el humor como métodos de evasión a su realidad. Por eso, las campañas actuales deben tomar en cuenta estos factores al dirigirse a ellos, para captar su preferencia que -según cifras de G7- alcanza los siete millones de dólares mensuales.

Este estudio cualitativo, basado en entrevistas a profundidad realizadas a 350 personas, arrojó información relativa al orgullo de la comunidad, mediante el cual la gente crea significados basándose en la opinión de su grupo de influencia. Por eso, al elaborar campañas dirigidas a este nivel socio-económico, es importante enfocarse a un *target* colectivo, no individual. Así, se asegura que los mensajes sean captados de una mejor manera.

Por otro lado, es importante utilizar el humor, el doble sentido y las promociones para llamar la atención. Estas herramientas le han funcionado a campañas como Nescafé, Pepsi, Pétalo, Sabritas, Maruchan, entre otras.

Fuente: JWT *Estilo de vida de los niveles socioeconómicos y culturales bajos*

pués de cubrir las necesidades básicas, el 56 por ciento de las personas utiliza el sobrante en entretenimiento.

Los mexicanos son fiesteros, y esta etiqueta no está basada en estereotipos, sino en el hecho de que, como país, ocupa el primer lugar en el ámbito mundial en este rubro.

Después de la diversión, lo que más gusta es comprar. En el estudio de ACNielsen de compras como entretenimiento, México es el séptimo país en el mundo que considera ésta como su actividad favorita, la cual es realizada por el 21 por ciento de las personas al menos una vez a la semana.

Cuando se trata de compras por necesidad, de productos de uso diario, la percepción cambia, si es una actividad obligada, pierde su encanto. Para muestra, un botón: el porcentaje de personas que la consideran como divertida disminuye hasta el 10 por ciento, ya que la mayoría la realiza porque tiene que hacerlo.

Todos los gastos que se hacen día con día tienen sus consecuencias, y como no es muy fácil satisfacer todos los caprichos que surgen, se recurre a tarjetas de crédito y préstamos para cubrirlos. Debido al uso de estos instrumentos, el 47 por ciento de los consumidores destina

un porcentaje a pagar deudas y cancelar créditos, lo que coloca a la nación en el sexto lugar mundial.

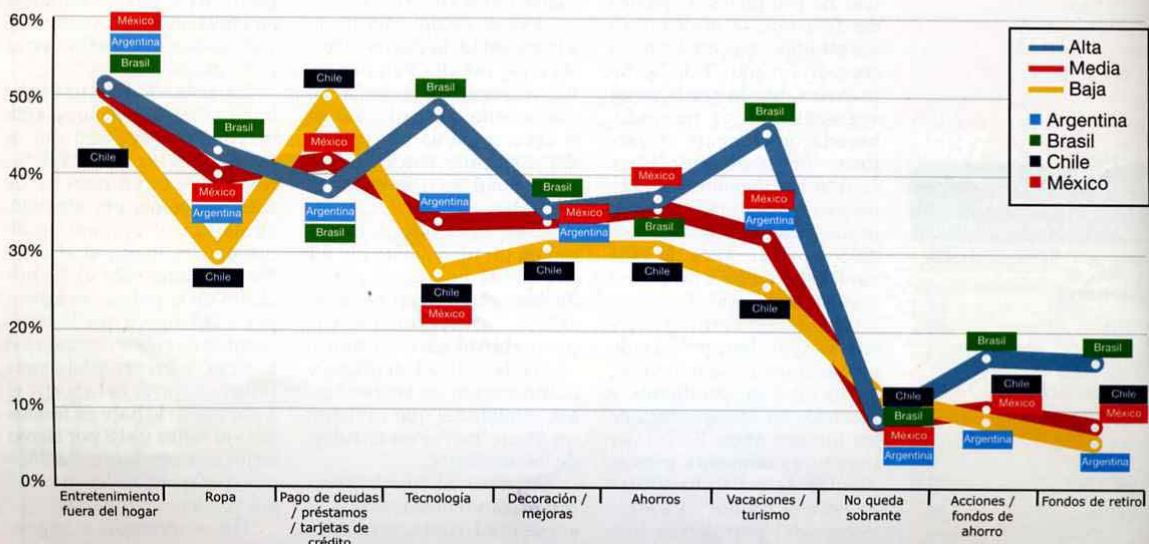
Por otra parte, según el estudio *Target Group Index: México*, realizado por Kantar Group Media Research, lo que más se adquirió durante el 2005 fueron zapatos, ropa de mujer y de hombre, y artículos de perfumería, lo que demuestra que además de salir y divertirse, les gusta verse bien. Los libros se quedan con el 17 por ciento de las compras.

### En mi casa se compra así

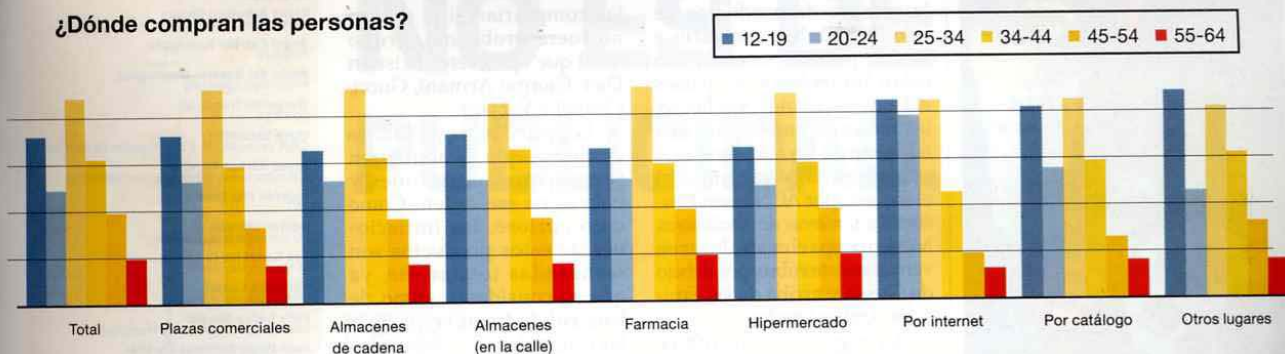
Según el estudio *Cambios en el mercado mexicano* de ACNielsen, cada hogar tiene comportamientos de compra diferentes, por ejemplo, en las familias jóvenes cuyos miembros son de nivel socio-económico alto, los artículos de primera necesidad se adquieren en supermercados, porque en un solo lugar encuentran todo lo que buscan. Estas personas prefieren productos especializados y los analizan muy bien antes de comprarlos.

Por otra parte, en las familias de edad madura y de nivel medio, la tendencia se dirige hacia los mega o hipermercados que ofrecen una gran variedad, sin embargo, ellos se inclinan hacia las marcas tradicionales. Por último,

Distribución del dinero sobrante en Latinoamérica



## ¿Dónde compran las personas?



Fuente: TGI México 2005. Kantar Media Research

para los hogares maduros de nivel socio-económico bajo, la mejor opción son las bodegas y los establecimientos tradicionales, en donde adquieren, sobre todo, los productos de precio más accesible.

En general, las tiendas de autoservicio han ganado preferencia sobre los demás establecimientos de compra como plazas comerciales, almacenes de cadena o de la calle y farmacias. Adquirir productos por catálogo o por internet no es una práctica muy arraigada en la sociedad mexicana. Quienes sí utilizan este medio son las personas que se encuentran en los niveles socio-económicos ABC+. En contraste, en los niveles D y E, las compras se realizan principalmente en establecimientos ambulantes. Quienes más gastan son las personas cuyas edades oscilan entre los 25 y los 34 años; mientras que los que conforman el rango de edad entre los 55 y 64 años son los que menos dinero invierten en sus compras.

Después de analizar al país como un todo y también desde la perspectiva de los hogares, toca el turno al individuo, el cual tiene comportamientos relacionados directamente con la satisfacción de sus necesidades. De acuerdo con el estudio de Young & Rubicam de segmentación internacional 4C's (*Cross Cultural Customer Characterisation*), en el país existen siete diferentes tipos de personas, cuyas actitudes y hábitos de compra difieren unas de otras según los valores que las mueven.

El primer grupo dentro de la clasificación es el de los resignados, aquellas personas cuyo principal valor es la subsistencia, sus actitudes son tradicionalistas, en apoyo

a la autoridad, nacionalistas y muy conservadoras. Ellos prefieren marcas confiables, saludables y simples, de gran tradición y representan sólo el 9 por ciento de la población.

El siguiente es el grupo disconforme, cuyo interés principal es el escape, son consumidores desconfiados que esperan un golpe de suerte, con poca autoestima y escasos recursos. Conforman el 15 por ciento del total y prefieren los productos fuertes, rudos, energéticos y masculinos.

Por su parte, los integrados buscan seguridad, son muy apegados a la familia, obedecen las normas y están interesados en la aceptación social. Para ellos, las marcas grandes son las más confiables, tienen que ser útiles con un buen valor con relación al precio. En nuestro país este grupo es la mayoría, con el 25 por ciento de la población, representa a la típica clase media y está formado principalmente por mujeres.

Quienes están más interesados por el estatus son los simuladores o aspiracionales. Estos son ambiciosos, materialistas y codiciosos, con opiniones cambiantes regidas por influencias externas. Prefieren las marcas de moda, para clase alta, que proyecten a una persona especial. Forman el 10 por ciento del total y son los principales consumidores de productos de lujo y de firmas reconocidas.

Los que pertenecen al grupo exitoso—18 por ciento—se rigen por el control, tienen alta autoestima, son organizados, les gusta distinguirse del montón y proyectan control sobre su vida personal.

Les interesan las firmas de prestigio, que no son para

cualquiera, directas, eficientes, marcas líderes y deseables. El rango de edad más numeroso para este grupo es el que se encuentra entre los 25 y 54 años.

Para los exploradores lo más importante es el descubrimiento de cosas novedosas. Su espíritu aventurero los hace más individualistas, que toman riesgos y siempre están en movimiento. Conforman el 10 por ciento y prefieren marcas diferentes, innovadoras, que ofrecen características nunca antes vistas con un estilo propio muy claro.

Por último están los reformadores, a quienes les interesa la autoexpresión. Estas personas contribuyen con el 14 por ciento del total, son proactivas, en búsqueda constante del crecimiento personal, no son impresionables por la riqueza y les interesa el altruismo social. Prefieren marcas auténticas, no pretenciosas, sino dinámicas e inteligentes.

De estos grupos, el que más ha crecido desde el 2003 hasta el 2005 es el de los disconformes, con un aumento del 5 por ciento en este periodo, hecho que puede justificarse por el ambiente de inseguridad laboral explicada anteriormente. Los hombres son los que tienden en mayor grado a esta categoría porque son mucho más desconfiados que las mujeres.

En contraparte, los aspiracionales son los que tuvieron una merma más grande en porcentaje con un 6 por ciento, esto se debe a que en términos generales, el estatus como valor diferenciador en la sociedad mexicana ya no es tan importante.

Sin embargo, éste no es un factor que haya afectado

## Lo vi en la tele

Si duda, la televisión aún es la reina de los medios de comunicación en nuestro país, sobre todo en el grupo de edad de 55 años o más, quienes dedican hasta cinco horas diarias a verla, esto significa un 23 por ciento más que el grupo menos cautivo, el de los niños cuyas edades oscilan entre los cuatro y los doce años.

En México, la mayoría son espectadores nocturnos, por que el tiempo de exposición es más alto entre las 21:00 y las 24:00 horas. Destaca el hecho de que el promedio de encendido entre las 19:00 y las 24:00 horas es 2.3 veces mayor al del resto del día. En el caso de Puebla y el Distrito Federal, el encendido en este horario es 2.8 veces mayor.

La audiencia promedio nacional en 2006 para el horario 6:00 a 24:00 horas alcanza los 16.6 puntos de *rating*. El Distrito Federal es la ciudad que ve más televisión, con 17.5 puntos, le siguen Juárez y León. En contraste, Guadalajara tiene el menor nivel con 13.1 puntos, casi 21 por ciento menos que la media nacional.

En la región fronteriza se destina mayor tiempo a ver la televisión en la franja de las 18:00 a las 21:00 horas, debido a que los horarios de la programación difieren con respecto a los del centro de la república.

Fuente: IBOPE AGB Análisis regional

Sta. Catalina 108-B  
Col. Del Valle 03100  
México D.F.  
Tels. 55 43 26 27 / 55 43 69 95  
e.mail: informes@porta.com.mx



**PORTA**  
DISEÑO Y PRODUCCIÓN

Asesoría integral en desarrollo de productos promocionales

11 años convirtiendo ideas y conceptos en productos

www.porta.com.mx

la compra de productos de lujo, los cuales, contrario a lo que podría pensarse, no están limitados a los países del primer mundo; de hecho, las naciones emergentes son las que más los adquieren. De acuerdo con el estudio mundial elaborado por ACNielsen *Consumidor y marcas de diseñadores*, México ocupa el cuarto lugar en ventas en este rubro, por debajo de Grecia y arriba de los Emiratos Árabes Unidos.

La presión social influye en gran medida para tomar la decisión de comprar marcas de diseñador, dado que el 65 por ciento de quien los adquiere tiene conocidos que también lo hacen, además de que el 61 por ciento considera que quienes las usan tratan de proyectar estatus social. Sin embargo, el 72 por ciento percibe que el precio de estas marcas no corresponde con su valor real aunque sí creen que poseen una calidad superior al resto.

Las más populares en México son Yves Saint Laurent, Ralph Lauren y DKNY, no obstante, esta tendencia cambia cuando se examinan las marcas desde el punto de vista aspiracional (de quienes

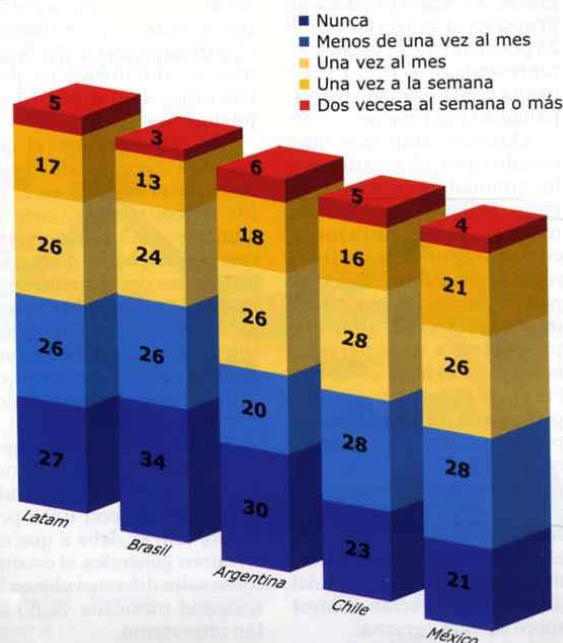
las comprarían si el dinero no fuera problema), grupo en el que aparecen Christian Dior, Giorgio Armani, Gucci, Chanel y Versace.

Los principales productos de marca que se adquieren son zapatos, cinturones y bolsos, en ese orden. Como dato curioso, las imitaciones de estos productos son rechazadas totalmente, ya que se consideran como de baja calidad con respecto a las originales.

Capítulo aparte merecen los mexicanos que no se encuentran dentro de nuestras fronteras. De hecho, los millones de migrantes que viven en Estados Unidos tienen comportamientos de compra muy peculiares, en los que predomina la nostalgia en el momento de adquirir un producto. Por eso, muchas marcas mexicanas son exportadas al vecino país para venderlas entre este grupo tan numeroso de personas, que busca recordar una parte de su país, principalmente a través de la comida.

Según el estudio de MP Marketing de compras por nostalgia, entre los productos preferidos están las con-

### ¿Con qué frecuencia va de compras por "hacer algo" o por entretenimiento



Fuente: ACNielsen

### Nuestro especial agradecimiento a la colaboración de las siguientes personas y empresas

- Diana Arboleya Comas**  
Kantar Media Research
- Ángel Carrillo Rodríguez**  
Proyecta
- María del Rosario Domínguez**  
e-lem Mercadotecnia
- Margarita Duque Gil**  
Strafega
- Clara Escamilla**  
CIEM capacitación e investigación de mercados
- Jesús Gómez Espejel**  
Consultoría estratégica de mercadotecnia
- Ricardo Fitz Simon**  
JWT
- Héctor Estrada**  
EG Mercadotecnia
- Eva González C.**  
ACNielsen México
- Christian Lomeli**  
Mercadotecnia al blanco
- Félix López Novelo**  
Servicios peninsulares de mercadotecnia
- Juan Pablo Martínez Gertner**  
Young & Rubicam
- Miguel Martínez Gutiérrez**  
QMKT Mercadotecnia cualitativa y cuantitativa
- Luis Mathieu Richerand**  
Mathieu Richerand Marketing
- Guillermo Mendoza H.**  
MP Marketing Group
- Adriana Michel**  
Quadra mercados
- Ana María Ortega Gómez**  
IBOPE AIGS
- Jorge Reyes**  
Aen! Asesores en mercadotecnia
- Andrés Robles**  
Focus Chiapasw

servas, los refrescos, jugos, leche, tequila y el mezcal. Además de confitería y botanas, salsas y chiles, alimentos preparados, e incluso artículos de limpieza como Ariel o Cloralex.

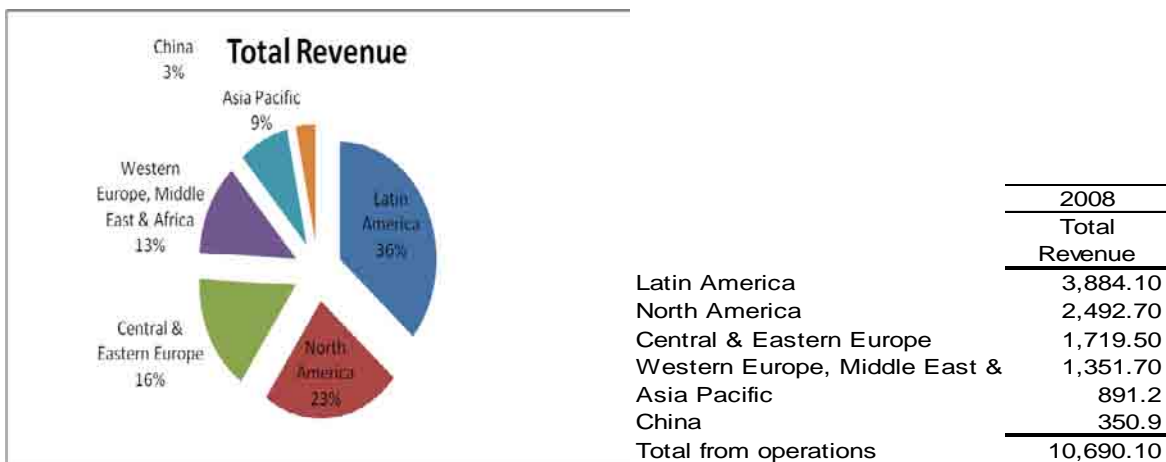
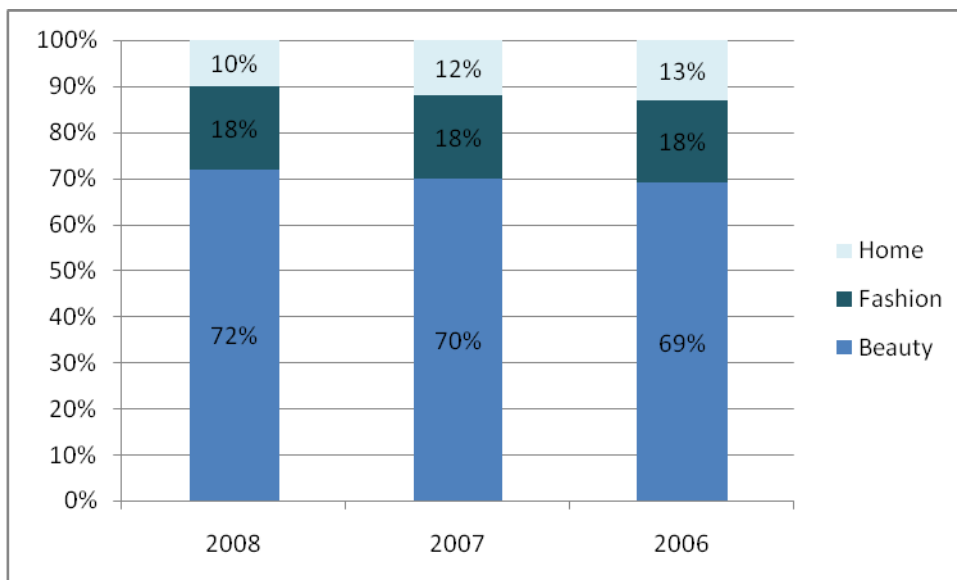
Entre las marcas favoritas de los migrantes están Coca-Cola, Titan de Mexico, Jarritos, Orange Crush, Peñafiel, Señorial, Sidral Mundet, Jugos del Valle, Jumex, Boing, leche Nido, Nescafé, Chocomilk y Maizena. De los productos enlatados están La Costeña, Herdez, Dolores, las salsas Tajín, Valentina, Búfalo, Cholula, o los dulces Vero, de la Rosa y Lucas, entre otros.

Los mexicanos que viven en Estados Unidos tienen una preferencia muy marcada por productos tradicionales, por lo que no aceptan imitaciones o productos alternativos, ellos quieren el auténtico sabor de México.

Al consumidor mexicano le afectan gran cantidad de factores que lo hacen único, su manera de comprar está llena de contradicciones, por eso es más difícil hacer una clasificación en donde quepan todas las características que determinan su preferencia por una u otra marca. Conocerlas a profundidad permitirá crear estrategias más específicas que consigan ganar un espacio entre las miles de opciones a las que se expone a diario. ■

## Anexo 4. Información Financiera

### Composición de Ventas por Segmento 2006-2008



**CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME**

	2008		2007		2006		2008 vs. 2007	2007 vs. 2006
Net sales	\$10,588.90		\$9,845.20		\$8,677.30		8%	13%
Other revenue	101.2		93.5		86.6		8%	8%
<b>Total revenue</b>	<b>10,690.10</b>	<b>100%</b>	<b>9,938.70</b>	<b>100%</b>	<b>8,763.90</b>	<b>100%</b>	8%	13%
Costs, expenses an other:								
Cost of sales	3,949.10	36.9%	3,941.20	39.7%	3,416.50	39.0%	0%	15%
Selling, general and administrative expenses	5,401.70	50.5%	5,124.80	51.6%	4,586.00	52.3%	5%	12%
Operating profit	1,339.30	12.5%	872.7	8.8%	761.4	8.7%	53%	15%
Interest expense	100.4	0.9%	112.2	1.1%	99.6	1.1%	-11%	13%
<b>Interest income</b>	<b>-37.1</b>	<b>-0.3%</b>	<b>-42.2</b>	<b>-0.4%</b>	<b>-55.3</b>	<b>-0.6%</b>	-12%	-24%
Other expense, net	37.7	0.4%	6.6	0.1%	13.6	0.2%	471%	-51%
<b>Total other expenses</b>	<b>101</b>	<b>0.9%</b>	<b>76.6</b>	<b>0.8%</b>	<b>57.9</b>	<b>0.7%</b>	32%	32%
Income before taxes and minority interest	1,238.30	11.6%	796.1	8.0%	703.5	8.0%	56%	13%
Income taxes	362.7	3.4%	262.8	2.6%	223.4	2.5%	38%	18%
Income before minority interest	875.6	8.2%	533.3	5.4%	480.1	5.5%	64%	11%
Minority interest	-0.3	0.0%	-2.6	0.0%	-2.5	0.0%	-88%	4%
Net income	875.3	8.2%	530.7	5.3%	477.6	5.4%	65%	11%
Advertising expenses(1)	390.5		368.4		248.9		6%	48%
Active Representatives							7%	9%

(1) Advertising expenses are included within selling, general and administrative expenses.

(In millions, except per share data)

Years ended December 31

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS  
(In millions, except per share data)  
December 31, 2008 2007

	2008		2007		2008 vs. 2007
	Dlls	%	Dlls	%	
<b>Assets</b>					
<b>Current assets</b>					
Cash, including cash equivalents of \$704.8 and \$492.30	1,104.70	18%	963.4	17%	14.67%
Accounts receivable (less allowances of \$127.90 and \$141.1)	687.8	11%	795	14%	-13.48%
Inventories	1,007.90	17%	1,041.80	18%	-3.25%
Prepaid expenses and other	756.5	12%	715.2	13%	5.77%
<b>Total current assets</b>	<b>3,556.90</b>	<b>59%</b>	<b>3,515.40</b>	<b>61%</b>	<b>1.18%</b>
<b>Property, plant and equipment, at cost</b>					
Land	85.3	1%	71.8	1%	18.80%
Buildings and improvements	1,000.70	16%	972.7	17%	2.88%
Equipment	1,353.90	22%	1,317.90	23%	2.73%
<b>Total Property, plant and equipment, at cost</b>	<b>2,439.90</b>	<b>40%</b>	<b>2,362.40</b>	<b>41%</b>	<b>3.28%</b>
Less accumulated depreciation	-1,096.00	-18%	-1,084.20	-19%	1.09%
<b>Property, plant and equipment, at cost before depreciation</b>	<b>1,343.90</b>	<b>22%</b>	<b>1,278.20</b>	<b>22%</b>	<b>5.14%</b>
<b>Other assets</b>	<b>1,173.20</b>	<b>19%</b>	<b>922.60</b>	<b>16%</b>	<b>27.16%</b>
<b>Total assets</b>	<b>6,074.00</b>	<b>100%</b>	<b>5,716.20</b>	<b>100%</b>	<b>6.26%</b>
<b>Liabilities and Shareholders' Equity</b>					
<b>Current liabilities</b>					
Debt maturing within one year	1,031.40	17%	929.5	16%	10.96%
Accounts payable	724.3	12%	800.3	14%	-9.50%
Accrued compensation	234.4	4%	285.8	5%	-17.98%
Other accrued liabilities	581.9	10%	713.2	12%	-18.41%
Sales and taxes other than income	212.2	3%	222.3	4%	-4.54%
Income taxes	128	2%	102.3	2%	25.12%
<b>Total current liabilities</b>	<b>2,912.20</b>	<b>48%</b>	<b>3,053.40</b>	<b>53%</b>	<b>-4.62%</b>
<b>Long-term debt</b>	<b>1,456.20</b>	<b>24%</b>	<b>1,167.90</b>	<b>20%</b>	<b>24.69%</b>
Employee benefit plans	665.4	11%	388.7	7%	71.19%
Long-term income taxes	168.9	3%	208.7	4%	-19.07%
Other liabilities (including minority interest of \$37.4 and \$38.2)	196.4	3%	185.9	3%	5.65%
<b>Total liabilities</b>	<b>5,399.10</b>	<b>89%</b>	<b>5,004.60</b>	<b>88%</b>	<b>7.88%</b>
<b>Shareholders' equity</b>					
Common stock, par value \$0.25 authorized 1,500 shares:					
issued 739.4 and 736.3 shares	185.6	3%	184.7	3%	0.49%
Additional paid-in capital	1,874.10	31%	1,724.60	30%	8.67%
Retained earnings	4,118.90	68%	3,586.50	63%	14.84%
Accumulated other comprehensive loss	-965.9	-16%	-417	-7%	131.63%
Treasury stock, at cost -313 and 308.6 shares	-4,537.80	-75%	-4,367.20	-76%	3.91%
<b>Total shareholders' equity</b>	<b>674.90</b>	<b>11%</b>	<b>711.60</b>	<b>12%</b>	<b>-5.16%</b>
<b>Total liabilities and shareholder equity</b>	<b>6,074.00</b>	<b>100%</b>	<b>5,716.20</b>	<b>100%</b>	<b>6.26%</b>