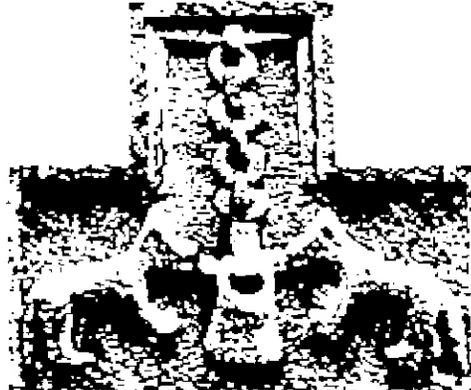


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“AVON PRODUCTS, INC., OPCIÓN DE BELLEZA,
SALUD E INDEPENDENCIA FINANCIERA PARA LA MUJER”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

DINORAH DENISSE DE LAMADRID MONDRAGON

DIRECTOR - MTRA. ROCIO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

LECTOR – MTRO. GIL ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

LECTOR – MTRO. JORGE SMEKE ZWAIMAN

ÍNDICE

1 – INTRODUCCIÓN	3
2 - HECHOS	4
Descripción Genérica de la Empresa	4
Historia.....	4
Protagonistas.....	11
Estrategia Mercadológica	16
Competencia.....	18
Estrategias y Resultados bajo la dirección Andrea Jung	27
3 –DIAGNÓSTICO	40
Análisis FODA	40
Análisis Estratégico	42
Análisis Estratégico	42
Análisis Financiero.....	45
Análisis de Mercado (Comercial)	51
Definición del Problema	59
4 – ALTERNATIVAS	61
5 - EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Ó SOLUCIONES	65
6 – DECISIÓN / CONCLUSIONES	68
7 – BIBLIOGRAFÍA	73
8 - ANEXOS	75

1 – INTRODUCCIÓN

El presente estudio de caso tiene por objeto analizar, identificar oportunidades y proponer alternativas de solución de la situación que se presentó en Avon Products Inc. en los años 1999-2001, y alternativas para un futuro próximo y mediano para el equipo directivo de Avon Products Inc.

El presente trabajo está resuelto mediante el método de “Estudio de Caso”, iniciando con un análisis detallado de los hechos, una definición del problema y posibles alternativas de solución, basadas en las propuestas del caso y en la recopilación de información que se llevó a cabo.

El caso presenta la situación de Avon Products, Inc., entre 1999 y 2001, primeros años de Andrea Jung como CEO, quien ha dado un giro a la Empresa significativamente.

2 - HECHOS

Descripción Genérica de la Empresa

Avon Products Inc. es el líder mundial en venta directa de productos y servicios de belleza para la mujer. Se encuentra en el ramo de la fabricación y a la comercialización de productos para la belleza y productos relacionados a nivel mundial. Vende sus productos a través de venta directa, por medio de representantes independientes y de distribuidoras directas.

Fundada en 1886, por David McConnell, con una sola representante de ventas, cuya base estaba en la Cd. de Nueva York, E.U.

Hoy día Avon Products Inc. reporta utilidades anuales por más de 9,000 millones de dólares, con operación en más de 100 países y con una fuerza de ventas que rebasa los 5,000,000 de representantes de ventas independientes.

Historia

En el año de 1886 inicia la historia de Avon Products Inc. cuando a la edad de 28 años David McConnell, vendedor de libros, fundó una compañía llamada California Perfume Company (CPC). Su idea de negocio surgió al observar que las amas de casa la mayoría de las veces compraban libros por el regalo, frascos de perfume. Las oficinas estaban en N.Y., una manufacturera y una compañía de envío operando en un cuarto de 60 mt². Su primer agente de ventas fue Mrs. Albee,



recordada a la fecha como una modelo a seguir entre los Representantes de Avon y los Gerentes de zona del mundo. Mrs. Albee ayudó a McConnell a ser el precursor en el método de ventas directas del mercado.

En el año de 1897, McConnell construyó un laboratorio en Suffern, N.Y. y posteriormente, en 1906, abrieron oficinas también en Luzerne, Pennsylvania y Davenport, Iowa. Para ese entonces 10,000 representantes y encargados de depósito estaban vendiendo 117 artículos diferentes en 600 estilos y tamaños de paquetes. Los anuncios aparecían en publicidad doméstica. En octubre del mismo año, el primer catálogo a color fue publicado.

Para 1914, la compañía California Perfume abrió su primera oficina de ventas en Montreal, Québec, Canadá, alcanzando la cifra de 5 millones de unidades en ventas y empezando a manufacturar al año siguiente en el país. Fragancias populares tenían nombres como "Natoma Rose", "Daphne" y "Mission Garden"

En los 20's las ventas de la Compañía California Perfume habían crecido a 2 millones de dólares. En 1928, 25,000 representantes vendían a través de todo el país. La oficina matriz se movió a una dirección prestigiosa en Manhattan en N.Y. y en ese año se lanzó la primera línea de productos de belleza con la marca Avon. McConnell dio ese nombre como tributo a la belleza de Stratford-upon-Avon de Inglaterra, ciudad que había visitado en algunos de sus viajes.



En 1937 tras la muerte de McConnell, su hijo David Jr. se convirtió en el Presidente de la Compañía California Perfume, que seguía con su oficina en Nueva York, pero ahora en la plaza Rockefeller. Después de 10 años difíciles de venta en Estados Unidos, las ventas se duplicaron gracias a un programa de radio patrocinado. En 1939 la compañía cambió de nombre a Avon Products, Inc.

Para 1944, la planta de manufactura de N.Y. estaba dando soporte militar, la venta de productos seguía creciendo (cerca de 16 millones de dólares anuales). Se lanzaron varias fragancias como "Attention", "Here is my Heart". Se abrieron oficinas en Los Ángeles, CA y Chicago, Illinois. J.A. Ewald reemplazó a David McConnell Jr. como Presidente de Avon, quien introdujo rápidamente la contabilidad automatizada e hizo pública la compañía con el ofrecimiento de acciones, así mismo, sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 1950-1960. Entró en casi una docena de mercados internacionales y amplió su red de representantes de ventas.

En 1954, Avon había anclado su operación en Norte América con nuevas marcas en Atlanta y Newark y expandió sus operaciones en Canadá. Tenía 3,700 empleados, más de dos tercios eran mujeres y ofrecían 500 productos con ventas anuales de \$55 millones. Empezó un acertado anuncio de televisión. Y entonces, Avon abrió operaciones en Puerto Rico, Venezuela y Cuba.



En el año de 1963, comenzaron a prosperar los negocios internacionales reportando un incremento en ventas del 59% en un sólo año (cerca de los 33 millones de dólares). Las ventas nacionales fueron cerca de los 250 millones, lo que impulsó a Avon a unirse a la Bolsa de Valores de N.Y. en 1964. Así mismo nuevas fragancias salieron a la venta.

Con ventas de 750 millones por primera vez y un negocio que había crecido un promedio de 25% anual durante los años 60's, en 1970 Avon era una de las 50 acciones favoritas de N.Y.. La línea nacional de base ahora tenía 800 productos con 50 artículos de regalo ofrecidos especialmente en Navidad. La primera oficina de negocios abrió en Japón. Comenzaron ventas en Argentina y ahora el negocio europeo incluía Irlanda, Francia, Italia y España.

A finales de los setentas el modelo de venta directa de Avon comenzó a declinar debido a que las condiciones del mercado cambiaron y dejaron de ser propicias para la venta de puerta en puerta. Como respuesta, Avon inició un proceso de diversificación con la adquisición de diferentes negocios entre los que destacó la compra de Tiffany & Company en 1979, seguido por la perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns en 1987. Éste proceso de diversificación se extendió a negocios inconexos como revistas, fondos para el retiro, ropa para caballero y juguetes.



En el año de 1986, Avon celebró su centenario, sin embargo reportó una baja en sus ventas, después de 6 años de ventas planas. Para ese entonces, la fragancia de mujer “Imari” era la más vendida de la compañía y en 2001 seguía siendo la favorita.

A pesar de que Tiffany fue vendido en 1983, la compañía seguía experimentando su multi-año con negocios diversificados, con anuncios en revistas, planes para el retiro y productos para el cuidado de la salud, así como catálogos de ropa para niños y caballero. Establecieron una alianza estratégica con la compañía de belleza Liz Claiborne.

“Avon no esta a la venta” - En 1990, en la Gerencia Superior conducida por el CEO James Preston, volaba para preservar la independencia de la compañía de una serie de tentativas de toma de posesión (los licitadores incluían Amway y Mary Kay). La compañía tenía el compromiso de regresar a sus raíces de ser una compañía de belleza. Continúo ganando con nuevos Clientes, con productos populares como “Skin-so-soft”, la marca más popular de Avon en E.U y “Renewable color lipstick”. Avon anunció una definitiva y final prueba animal convirtiéndose en la principal manufacturera de cosméticos que permanentemente paró el uso de animales para probar sus productos. Firmaron convenio con “Guanghou Cosmetics Factory” para manufacturar y vender cosméticos en China. Una década de expansión internacional estaba a punto de comenzar.



Las ventas anuales de Avon se alcanzaron en 5 mil millones por primera vez en 1997, 2.6 millones de Representantes independientes estaban ganando un adicional de 2 billones en comisiones, satisfaciendo un record de 650 millones de órdenes de clientes en 135 países. Avon había construido uno de los canales de distribución más poderosos en la historia y seguía creciendo. Desarrollando mercado en Europa Central, Asia Oriental estaban teniendo auge como mercados contemporáneos. Las marcas globales como “Anew” y “Avon color” estaban ayudando a desarrollar la imagen de Avon como una compañía de belleza para alinearla con la mejor. Y en tan sólo 5 años el fondo de Avon para ayuda de la salud de la mujer había crecido a 50 millones.

En ese mismo año, James Preston deja la presidencia de la compañía. Para ese entonces, un tercio de los puestos ejecutivos eran ocupados por mujeres en la compañía, al igual que dos tercios de los cargos administrativos y el 50% de los asientos de la junta directiva. Ante este cambio en la presidencia, la junta directiva de la Empresa solicitaba la entrada de una persona externa para ocupar el cargo, fue cuando Charles Perrin asumió la presidencia por un periodo de 2 años. Dentro de su equipo de trabajo figuraban dos mujeres de gran peso en la organización: Andrea Jung y Susan Kropf.

En 1999, Andrea Jung deja el cargo de Presidenta de Marketing para ocupar la Dirección General de Avon Products, mientras que Susan Kropf es nombrada Vicepresidenta de la compañía y Presidenta de Operaciones de Norteamérica. En



1999, Avon vende la totalidad de los negocios adquiridos durante su proceso de diversificación y retoma completamente su esencia de Empresa dedicada a productos y servicios para la mujer.

Actualmente, Avon esta por todos lados (*Ver Anexo 1 – “Historia de Avon”*) y para ver el porque Avon es “La compañía de la Mujer” basta con ver su página de Internet. Aún cuando la compañía se ha dirigido tradicionalmente hacia la clientela femenina, la línea de artículos para hombres y línea de niños (shampoos y juguetes) de Avon sigue expandiéndose y probando ser una buena fuente de utilidad.

Las dos recientes diversificaciones de la marca, “Mark” (dirigida a mujeres jóvenes en edad escolar) y “M” (un catalogo para hombres) ha ayudado a la compañía a alcanzar mercados a los que tradicionalmente no atendían. Adicionalmente a sus objetivos corporativos, Avon se ha envuelto también en actividades filantrópicas, centradas principalmente en el desarrollo de las mujeres y cuestiones de salud.

Protagonistas

Andrea Jung

Nacida en Toronto, Canadá, en 1959 hija de un arquitecto y una ingeniera química y pianista de origen chino. Sus padres decidieron mudarse a Massachussets para que Andrea pudiera tener acceso a una educación de mayor calidad. En 1979, Jung se graduó de Letras Inglesas en Princeton para especializarse luego en marketing para almacenes de lujo.

Su experiencia en el ramo de los almacenes inició con su labor como practicante de administración en Bloomingdale's. Posteriormente trabajó en Magnin donde ascendió a segunda al mando antes de cumplir 30 años. A los 32 años estaba a cargo de la sección de ropa de mujer de Neiman Marcus.

En 1993, ingresó a trabajar en Avon. Un año más tarde, se convirtió en Presidenta de marketing. Cinco años después, ya era la Presidenta de una compañía que dirigía a más de 3.5 millones de vendedores alrededor del mundo, la mayor parte mujeres. Ofreciendo puerta a puerta sus productos, las "Chicas Avon" son responsables del 90% de la facturación de la compañía.

Andrea, madre de dos hijos, sufrió el problema en carne propia: "hay que hacer malabarismos para combinar la crianza de los hijos con el trabajo". En la Empresa, implementó un sistema que otorga a las madres la suficiente flexibilidad horaria para asistir a actos escolares o llevar a sus hijos al médico.



Bajo la dirección de Jung, Avon también se convirtió en un modelo de responsabilidad social. La Empresa realizó donaciones millonarias para la lucha contra el cáncer. Moderna, elegante y exitosa, a pesar de todas sus responsabilidades, Jung se las ingenió para ser una madre modelo. Y también tuvo el honor de que la prestigiosa revista Fortune la eligiera entre las siete mujeres más importantes de los negocios.

Susan J. Kropf

Susan J. Kropf fue Vicepresidenta y COO de Avon Products Inc. Desde 2001 y hasta su jubilación en 2007, fue responsable por la operación de negocio de Avon en el mundo. Y desde enero de 2001 fue miembro de la Junta Directiva de la Empresa y también ocupó un lugar en el Consejo Operativo de la organización.

La Sra. Kropf se unió a Avon en 1970 y es una de las ejecutivas de ventas más experimentadas de la compañía. En 1999, fue nombrada COO (Chief Operating Officer) de Norteamérica con responsabilidades globales de mercadotecnia, tecnologías de información y reingeniería de procesos de negocio (BPR). A lo largo de su carrera, ocupó posiciones clave en áreas críticas de las operaciones de la compañía incluyendo mercadotecnia, investigación y desarrollo, desarrollo de productos globales, servicios al cliente, producción y otras.



Previo a sus nombramientos recientes, la Sra. Kropf ha sido Vicepresidenta ejecutiva y Presidenta. Responsable para la operación de negocio de América del Norte, que se expande a Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico. De marzo de 1997 a enero de 1998, fue Presidenta de Avon Estados Unidos, el mayor mercado unitario de la compañía, y antes de eso fue Presidenta de Mercados Nuevos y Emergentes de finales de 1994 a marzo 1997. Bajo su liderazgo, Rusia se convirtió en el nuevo mercado de rápido crecimiento en la historia de Avon. Así mismo, Europa Central creció dramáticamente bajo su gestión. Además, la Sra. Kropf fue responsable de la operación de China y permitió a Avon la entrada en Sudáfrica a través de la adquisición de Justine (Pty) Ltd. De 1993 a 1994 la Sra. Kropf fue Vicepresidenta de la Administración de Producto Global y antes de eso fue Vicepresidenta de Mercadotecnia de Estados Unidos desde 1992. Incluso ocupó el puesto de Vicepresidenta de desarrollo de producto de 1990 a 1992.

La Sra. Kropf obtuvo un título de la Universidad de Saint John y un MBA en Finanzas por la Universidad de Nueva York. Actualmente, ocupa un puesto en el Consejo Directivo de Sherwin Williams, en la Corporación MeadWestvaco y la Fundación Fragance. Es miembro de la organización de Cosméticos de la Mujer Ejecutiva y del Grupo de Moda Internacional.

En noviembre de 1997, la Sra. Kropf ingresó a la Academia de Mujeres Ejemplares de la YWCA.

Charles Perrin

Proveniente de organizaciones como Duracell y Gillete, Charles Perrin formó parte del Consejo Directivo de Avon desde 1996.

Entre las primeras tareas de Perrin figuraba un programa de reestructuración trazado por el saliente director, cuyo objetivo era alimentar un crecimiento más acelerado. Los esfuerzos de reconstrucción del negocio liberaron más de 120 millones de dólares, usados en el desarrollo de nuevos productos, aumento de publicidad, incremento de dividendos y recompra de acciones en circulación.

La estrategia de Perrin requería mejorar la imagen de Avon entre los consumidores en todo el mundo, acortar los tiempos de desarrollo de productos, crear nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse y usar la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento.

Perrin creía que Avon necesitaba rejuvenecer su modelo anticuado de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos para los representantes de ventas.



James E. Preston

Nacido en Ohio en 1933 y graduado de la Universidad de Northwestern, James Preston inició su carrera en Avon Products Inc. en el año de 1988.

Durante su gestión Preston redirigió a Avon a su oferta de productos clave logrando el crecimiento de las utilidades de 3,000 a 5,000 millones de dólares, y a más del doble de los representantes de ventas con un total de 2.6 millones. Preston produjo 10 años consecutivos de incrementos en utilidades. Bajo su dirección Avon fue el primer gran productor de cosméticos en abandonar permanentemente las pruebas con animales.

Estrategia Mercadológica

Productos

Actualmente la oferta comercial de Avon está compuesta por varios productos globales ubicados en las siguientes categorías del mercado:

- **Cuidado de la piel** (ansiedad, cuidado diario, específicos, antiacné)
- **Maquillaje** (bases, labiales, sombras, rubores, máscaras y delineadores, maquillaje ansiedad, manicura y esmaltes)
- **Fragancias**
- **Cabello** (shampoo, acondicionador, tratamientos)
- **Cuidado del cuerpo** (crema hidratante, reafirmante, para depilación, humectación, anti-edad, reductora, anti-estrías)
- **Spa**
- **Cuidados naturales** (rostro, cabello y cuerpo).

Como parte de la estrategia de comercialización Avon ha incursionado en nuevos mercados con marcas dirigidas al sector de la mujer joven y al sector masculino.

Precios

Los precios de los productos en el 2001 eran:

Producto	Centros Avon	Marcas de mercado masivo	BeComing	Marcas de prestigio
lápiz labial	3-7	6-9	9.5	12-16
esmalte de uñas	2-4	3-5	6.50	8-12
tratamiento antienvjecimiento	16-24	13-22	20-40	30-60
Fragancia	20	20	30	45+

Fuente: Avon Products Inc. junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001.

Canales de Venta

Hoy en día el sistema de venta directa continúa siendo la principal fuente de ingreso de la compañía con un estimado del 90% del total de las ventas.

Sin embargo, Avon ha extendido sus canales de venta a través de medios como supermercados, farmacias, comercializadores masivos, tiendas departamentales y tiendas especializadas.



Competencia

A continuación se presenta una semblanza de la competencia de Avon Products Inc. en el mercado internacional.

L'oreal

Su historia se remonta a 1907, cuando el químico francés Eugene Schueller creó un tinte seguro para el cabello que vendió a peinadores parisienses, exportó a Holanda Austria, Italia, Rusia, el Lejano Oriente y Estados Unidos. Los productos de Schueller se dieron a conocer por su calidad e innovación.

En 1936 había diversificado la línea de producto de la Empresa de productos para el cuidado del cabello a fragancias de alta calidad, productos para el cuidado de la piel y cosméticos.

Procter & Gamble

Inició en Cincinnati, Ohio en 1837. En 1859 las ventas llegaron a un millón de dólares. En 1879 el jabón Ivory transformó rápidamente la Empresa. En 1934 inició en el negocio del cuidado del cabello, con el primer shampoo basado en detergente. Introdujo marcas de venta popular como Camay, Crest, Pampers, Down.Y. etc. Se fortaleció con la adquisición de la firma Richardson-Vicks en 1985, quien era el fabricante de Oil of Olay y Pantene. Adquirió Max Factor en



1991 y en 1994 los perfumes Giorgio Beverly Hills. Productos de Clairol se encontraban principalmente en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.

Estée Lauder

Esta Empresa fue fundada en 1946, comercializando 4 productos para el cuidado de la piel en Nueva York. Se hizo de renombre por su calidad e innovación. En 1948 Saks Fifth Avenue comenzó a ofrecer los productos en su tienda.

Actualmente cuenta con la concesión global de perfumes y cosméticos de las marcas Tommy Hilfiger, Donna Karan, DKNY, Kate Spade. En el 2000 la marca registró ventas de 4,400 millones de dólares. En el 2001, la Sra. Lauder de 90 años dejó de hacer apariciones públicas.

Intimate Brands

Se creó como derivado de The Limited en 1995 y en 2001 ya estaba entre los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y cuidado personal.

Victoria's Secret una de sus marcas, era la mayor detallista de ropa íntima en Estados Unidos con casi 1,000 tiendas. Otra de sus principales marcas es Bath and Body Works, encargada de los productos de baño para el cuidado de la piel y



el cabello con más de 1,400 tiendas y ventas de 1,800 millones, siendo el mayor detallista especializado en Estados Unidos en el año 2000.

Alberto-Culver

En 2001 era uno de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cuidado del cabello.

La Empresa se estableció en 1955 y conquistó su éxito inicial vendiendo su acondicionador para el cabello VO5 a estilistas de Hollywood. La compañía trasladó sus operaciones de California a Chicago en 1960 y presentó nuevos productos.

En 1969 adquirió Sally Beauty Supply, Empresa proveedora de artículos de descuento con 2,350 tiendas, siendo la mayor comercializadora de productos para el cuidado profesional de la belleza en el mundo. Posteriormente se diversificó en la manufactura y venta de productos de especias y lavandería (1983).

En 1996 adquirió St. Ives Laboratories y su línea global de productos para el cuidado del cabello y de la piel. En 2000 amplió su línea de productos elaborados para el mercado afroestadounidense con su adquisición de Proline Corporation, la segunda compañía más grande de productos enfocada para el nicho.



Coty

En 2001 era el fabricante y comercializador líder en fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel. En el año 2000, sus ingresos se ubicaron cerca de los 1,800 millones de dólares.

Fundada en 1904 por Francois Coty en Paris, tuvo base en Alemania muchos años y luego mudó su base a Nueva York en 1996. Distribuía sus productos por los canales de mercado masivo y detallistas de prestigio en el mundo, y mantenía operaciones de producción y ventas en 29 países. Algunas de sus principales marcas son Adidas, Lancaster, Davidoff, JOOP!. Sus marcas de cosméticos de alto precio le habían permitido convertirse en líder en varios mercados internacionales. Coty era así mismo la marca de cosméticos principal de China en el canal de tiendas de departamentos.

LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)

Principal grupo de productos de lujo en el mundo. Las marcas se encuentran entre los nombres más prestigiosos de vinos, licores, moda, perfumes, cosméticos, relojes, joyería y venta detallista especializada, entre ellas Louis Vuitton, Dom Perignon, Christian Dior. En 2001 agregó mas poder adquiriendo Donna Karan, Fendi y Prada.



El crecimiento de la Empresa se atribuyó a sus fuertes marcas, a las presentaciones de nuevos productos y al éxito de sus operaciones de cosméticos detallistas de Sephora (principal cadena de productos de belleza en Francia y Estados Unidos y la segunda en Europa). En 2001 operaba 225 tiendas en Europa, más de 80 en EU y 7 en Japón; proveía sus productos a través de Internet, con más de 11,000 productos y más de 230 marcas.

Jonson & Jonson

Fundada por Robert Wood Johnson en 1886 para proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas listas para su uso, esto en su lucha contra la infección postoperatoria. Posteriormente, se unió a sus 2 hermanos para crear una línea de productos quirúrgicos.

En 1910 se estableció como líder en productos para el cuidado de la salud, en 2001 se mantenía a la cabeza del ramo farmacéutico. Introdujo su primer talco para bebés en 1893 y aceites para los mismos la década de 1920. Adquirió RoC, S.A en 1993 y Neutrogena en 1994, y compró otros productos para el cuidado de la piel en 1999, los cuales tuvieron buena aceptación en términos de calidad e innovación. Neutrogena es recomendada comúnmente por dermatólogos a pacientes de piel delicada. Los productos se distribuían principalmente en farmacias, supermercados y tiendas de descuento. Las ventas de productos de



Abeeno, RoC y Neutrogena captaron aproximadamente 1,500 millones de dólares en el año 2000.

Revlon

Fue establecida en 1932 por Charles y Joseph Revson, junto con el químico Lachman quien aportó la "L" al nombre de la marca. Creó un barniz de uñas con base en un pigmento en lugar de tintas, que daba un esmaltado opaco. A seis años de la fundación, las ventas anuales superaron el millón de dólares. Para el año 2000, las ventas de Revlon eran aproximadamente de 1,500 millones de dólares y sus cosméticos, productos para la piel y el cabello y perfumes se vendían en unos 176 países.

En 2001 los productos se comercializaban globalmente, y podían comprarse en farmacias, supermercados, tiendas de descuento, así como por Internet.

Mary Kay

Su modelo comercial es el que más se asemeja a Avon. En 2001 era la segunda mayor vendedora directa de cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos con más de 200 productos.



Fundada por Mary Kay Ash en 1963, con un capital inicial de 5,000 dólares, y con la ayuda de su hijo de 20 años Richard Rogers. Mary se acababa de jubilar de una carrera en ventas directas y su meta principal era fundar una compañía que creara oportunidades para las mujeres. Su visión y principios le permitieron formar una fuerza de ventas de más de 800,000 consultoras de belleza independientes en 37 países y lograr el reconocimiento de Fortune como una de “Las cien mejores compañías para trabajar en Estados Unidos”, y una de “Las diez mejores compañías para mujeres” en 1984, 1993 y 1998.

En 2001 ofreció una línea completa de cosméticos de color, productos para el cuidado de la piel, perfumes y productos para el aseo personal, presentó también una línea de productos para el cuidado de la piel del hombre y perfumes para éste.

La Empresa mantenía un equipo de expertos para desarrollar los productos en sus plantas de Dallas, TX, China y Suiza. Los productos estaban disponibles a través de los consultores quienes podían hacer el pedido a través de la visita de ventas, teléfono o Internet introduciendo el nombre del consultor, en caso de no tenerlo se hacía a través del código postal y se le asignaba un consultor.

Una característica era el lazo de hermandad compartido por muchas de sus consultoras independientes.

Mary Kay publicó tres libros de gran venta.

Hechos Financieros - Desempeño

En el año 2000, las ventas indirectas por canal estaban representadas de la siguiente manera:

Canal	% del Total	Tasa de crecimiento promedio (1996-2000)
Tiendas especializadas	10.2%	9.4%
Supermercados	16.3%	3.6%
Farmacias	16.6%	3.0%
Tiendas departamentales	20.9%	5.4%
Comercializadores masivos	24.6%	9.3%

Fuente: Avon Products Inc. junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001.

Y sus ventas por producto estaban representadas de la siguiente manera:

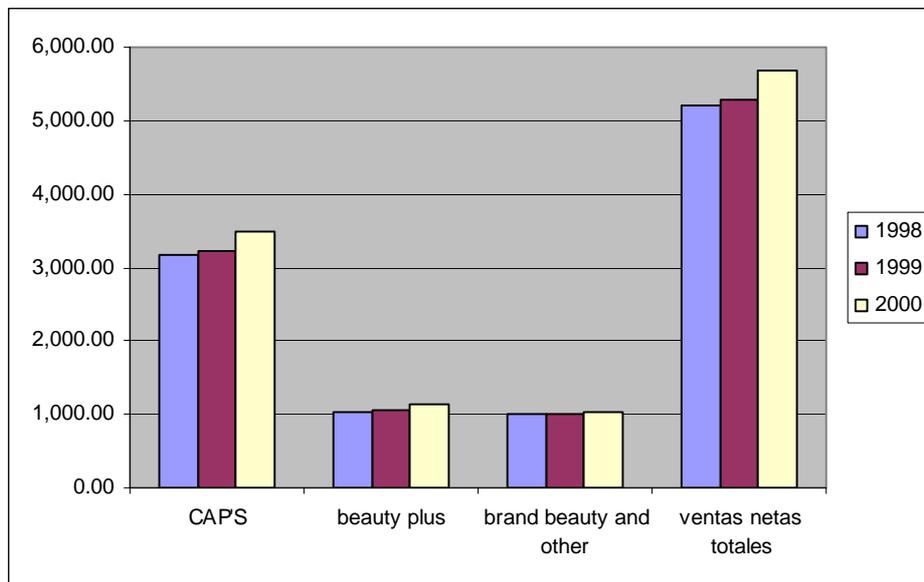
	% del Total	Tasa de crecimiento promedio (1996-2000)
Perfume	15.6%	1.7%
Cuidado de la piel	19.5%	10.3%
Cosméticos	19.7%	8.7%
Baño y cuidado personal	20.1%	4.6%
Cuidado del cabello	25.2%	5.3%

Fuente: Avon Products Inc. junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001.

Un comparativo del crecimiento que tuvieron sus ventas por categoría de producto:

- CPA's (Perfumes y artículos de aseo personal)
- Beauty Plus – producto para aumentar la belleza
- Brand beauty and other - Más allá de la belleza y otras cosas.

	1998	1999	2000
CPA'S	3,181.10	3,220.80	3,501.30
beauty plus	1,028.10	1,061.60	1,144.10
brand beauty and other	1,003.50	1,006.70	1,028.30
ventas netas totales	5,212.70	5,289.10	5,673.70



Estrategias y Resultados bajo la dirección Andrea Jung

Andrea Jung colaboró con Perrin en el desarrollo y ejecución de las estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva de la firma en el ramo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA's). Entre las labores establecieron un centro de desarrollo global en 1998, que reemplazó la duplicidad de esfuerzos en el desarrollo de productos locales, creando productos de atractivo mundial, el lanzamiento de la fragancia Women of Earth en 54 países excedió las ventas iniciales de Far Hawaii (el anterior líder de lanzamiento de ventas de Avon) en 31%, crearon una línea de calidad superior para el cuidado del cabello.

La visión de Andrea Jung era convertir Avon de una Empresa de cosméticos a una abastecedora de productos y servicios que necesita la mujer, teniendo como visión *“Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente, lo cual concierne no sólo a la belleza, sino a la salud, la aptitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera”¹.*

Sin embargo a fines de 1999, Avon estaba lejos de esta visión. El 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos de 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en Estados

¹ Avon: “The New Calling”, Business Week. 18 de septiembre de 2000. p. 136.



Unidos, el modelo de ventas parecía haber quedado fuera hacía dos generaciones. Por otro lado, aproximadamente el 98% de las ventas anuales de Avon eran generadas por 3.5 millones de representantes de ventas, por lo que, mal haría la firma en prescindir de ellos con movimientos que pudieran reducir los ingresos por ventas directas.

Las representantes estaban alertas a sus clientes y ventas pero al mismo tiempo, agresivas en dar marcha a tras a estrategias que pudieran aumentar las ventas pero que limitaran las oportunidades de crecimiento de ventas para ellas.

En términos generales, Jung tenía las siguientes prioridades estratégicas para corregir las desventajas competitivas de Avon y dar un nuevo rumbo a la compañía:

- Cultivar las ventas globales mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo producto.
- Brindar a los representantes mayores oportunidades a través de hacer carrera mediante el liderazgo en ventas, mayores habilidades para el uso del internet y capacitación.
- Reducir niveles de inventario y mejorar a la vez el servicio a los representantes.
- Perseguir oportunidades de mercado en Europa y China Oriental.
- Comenzar a construir un negocio detallista redituable para alimentar el crecimiento futuro.

- Crear oportunidades de comercio electrónico para Avon y sus representantes de ventas.
- Lograr un buen lanzamiento de la línea Avon Wellness de complementos de nutrición y vitaminas.

El objetivo de la estrategia era que crecieran los ingresos y la participación de mercado mediante la corrección de muchas desventajas pero no a costa de su fuerza probada de ventas directas: *“Si no las incluimos en todo lo que hagamos, entonces sólo somos otra marca detallista, sólo otro sitio de Internet, y no creo que el mundo necesite más de estos”*.²

(Ver Anexo 6 - Objetivos Estratégicos y Financieros de Avon, 1997 – 2004).

Por lo que, Andrea Jung trabajó en los siguientes rubros:

- Mejoramiento de la Imagen

Jung colaboró en el mejoramiento de la imagen de Avon, ya que una investigación de mercado dejó al descubierto que muchas consumidoras consideraban a los productos como de tipo de artículos básicos en lo relativo a calidad, carácter innovador y no los consideraban artículos de belleza.

La transformación de la imagen pedía nuevos productos y empaques, apoyo de celebridades, nuevos catálogos (elegantes) y nuevas campañas de publicidad.

² “Avon Calling”, Ad Age Global, 1 de octubre de 2001. p. 26.



Esto fue atacado con una nueva campaña de publicidad global, aumentando en 50% los gastos de la campaña para publicidad en el año 2000, se concentró en la campaña global “Let’s Talk” (Hablemos), la cual trataba de retratar a Avon como una marca viva, enérgica y a la moda. Abrió un Centro de Avon en la torre Trump de Nueva York, el cual incluía un spa.

El nuevo catálogo fue probado en el 2000 en Reino Unido, el cual tenía la apariencia de tersura de los anuncios de moda y cosméticos como la revista Glamour o Cosmopolitan, fuentes tipográficas elegantes y eran modelos de modas las que exhibían los productos. El catálogo ayudó a Avon a pasar del número 4 al número 3 en el mercado del Reino Unido, mejorando las ventas y la participación de mercado.

Kroph requirió que los mercadólogos integraran sus decisiones con otros en la organización, incluidos los desarrolladores de producto, puesto que se requerían ciclos más cortos, productos innovadores y desarrollos más frecuente de productos de éxito.

- Marcas globales

La transformación de marcas regionales en globales había generado un éxito considerable (las marcas globales crecieron de 11% de las ventas de Avon en 1993 a 70% en 2000). Jung hizo hincapié en los equipos de desarrollo de producto

en que las nuevas líneas deberían ser comercializables globalmente siempre que fuera posible.

- *Reclutamiento y retención de Representantes de Ventas – Nuevos Programas*
 - *“Oportunidades de liderazgo”* - Programa que les permitió recibir comisiones por sus ventas, así como bonos basados en las ventas de sus reclutas y aprendices. Estos esfuerzos condujeron a un incremento en ventas de 3% y a un aumento de ganancias de 17% antes de los cargos únicos para 1998.
 - *“eRepresentative” (Representante electrónico)* - Concepto de ventas que permitiría a los representantes dirigir a los Clientes a la página de internet, quienes recibirían comisiones entre el 20 y el 25% en pedidos web surtidos directamente por Avon y entre el 30 y el 50% de los que ellas entregaran directamente a los hogares. Se creía incluso que esto aceleraría el proceso de pedidos y reduciría el trabajo de papelería tanto para representantes como para el corporativo.
 - *Sales leadership (Liderazgo en ventas)* - Permitted a las representantes de ventas capacitadas reclutar a nuevas agentes vendedoras que creían tener el toque para el comercio y que podían compartir los éxitos de las primeras³. Así

³ Jung decía que “Si Avon dejaba de reclutar en cantidad a representantes activas, el combustible y flujo sanguíneo de la Empresa se detenía”, por lo que necesitaba un crecimiento de dos dígitos (el número de representantes de ventas) cada año.

mismo, incluía un programa de Asesoras de Belleza (Beauty Advisors) que les permitía a las representantes recibir capacitación en tácticas de ventas y en sugerencias sobre belleza y cosméticos.

Aproximadamente el 20% de las representantes daban a Avon el 80% de los ingresos. En 1999, las ganancias anuales de una representante típica de Avon en EU, eran de 2,400 dólares, y ganancias de 7,500 dólares o más le otorgaban su admisión en el President's Club (el Club del Presidente) de la compañía.

Para el 2001 más de un tercio del total de representantes estaban participando en el programa de "Liderazgo en Ventas" y la compañía progresaba con la implementación en los mercados internacionales. Uno de los efectos que tuvo esto, fue la capacidad de reclutar representantes de ventas más jóvenes.

- *Let's talk (Hablemos)* - Campaña que lanzó Avon referente al rediseño del empaque de los productos, para igualarlos a la apariencia de los productos de las marcas de alto precio de las tiendas departamentales.

- Reingeniería de Procesos

Andrea Jung y Susan Kropf centraron los esfuerzos en eliminar los costos de las actividades de bajo valor agregado de su cadena de valor. Gran parte de la reingeniería se enfocó a mejorar los sistemas de manufactura y distribución de la



firma, así como mejoramiento continuo de la eficiencia, pronóstico de demanda mejorado y una reconfiguración general de extremo a extremo de la cadena de suministros.

Los esfuerzos que inició Charles Perrin de 1997 al 2000 lograron ahorros por 400 millones de dólares. Kropf mejoró los márgenes de operación por 3.2 en el 2000, aportando ahorros de costos de más de 150 millones de dólares. Se esforzó en no dejar ningún componente de la cadena de valor sin afectar, enfocándose sobre todo en los sistemas de manufactura y distribución, reduciendo el número de proveedores de 300 a 75, ahorrando 56 millones de dólares anuales y reduciendo costos de segmentación de envío y transportación.

- Canales detallistas

Avon había evitado en gran medida los canales detallistas por temor a competir contra sus representantes de ventas; además de que las ventas detallistas daban cuenta de 93% del mercado global de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA), sin embargo, Jung conquistó el apoyo de las representantes ofreciendo kioscos como franquicias, después de llevar a cabo el marketing de prueba. Abrió 50 kioscos franquiciarios en el primer año como Directora General y en el 2001 entró en convenios con Sears y JC Penney para operar los conceptos del “Centro Avon” o la tienda dentro de la tienda, que dedicarían entre 37 y 93 mt² a la línea de producto nueva: “Avon beComing”, la cual no podía ser comprada a



representantes y era de precios más altos que los productos Avon pero menos que los productos de las tiendas departamentales como Clinique, Lancôme o Estée Lauder. Ya que un estudio realizado indicó que 58 a 60% del total de las mujeres que compraban en éstas tiendas preferían el mercado masivo de precios y calidad altos y los CPA's de prestigio. Éste grupo se ajustaba al mercado meta de Avon, para una nueva línea detallista de cosméticos ya que eran compradoras que rechazaban la venta directa.

En éstos Centros Avon se entregaban muestras gratis a las compradoras y eran operados por vendedoras uniformadas y capacitadas para recomendar los productos BeComing más adecuados al cutis de las clientas.

Los convenios iniciales requerían 195 Centros Avon en 2001, con apertura de 650 tiendas dentro de las tiendas en 2002. Sin embargo, Sears abandonó el plan en julio de 2001, justo semanas antes de la primera apertura. Sin embargo, Avon siguió impulsando el plan con 75 tiendas en JC Penney y el lanzamiento de su línea de CPA BeComing con 400 SKUs (unidades mantenidas en inventario), empacado de prestigio de precio y calidad altos y asignación de precios de valor.

- Comercio electrónico

Andrea Jung consideraba que internet podría ser una de las mayores esperanzas de Avon para el crecimiento futuro y que un modelo de negocios de comercio



electrónico beneficiaría a las representantes de ésta. Solamente el 46% de las representantes contaban con computadora, por lo que Avon ofreció computadoras personales Gateway más la conexión a internet por \$19.95 dólares al mes.

El comercio electrónico fue visto como la impulsora de la transformación de las relaciones entre los representantes, clientes y operaciones de marketing y, la cadena de suministros. Se empezó a utilizar para aceptar licitaciones de contratistas y proveedores de origen, crear ayudas de ventas globales, además proveía a los representantes de colocación de pedidos, procesamiento de contratos, información de productos y estado de pedidos; así mismo, eliminó papelería para las representantes y el costo interno del procesamiento de pedidos.

- *Nuevo sistema para colocación de pedidos y distribución de productos*

Probó un sistema de colocación de pedidos basado en la web para las representantes de ventas en Japón. En 1998 realizó la primera convención nacional de representantes, en la cual 6,000 representantes conocieron los nuevos productos, recibieron capacitación de ventas y discutieron acerca de las áreas de mejoramiento de la Empresa.

Implantó la colocación de pedidos por teléfono, fax y un programa de computadora interactivo y aceleró la entrega de pedidos.



Buscó nuevas formas de poner los productos a disposición de los consumidores, inició los Centros de Belleza Avon en 40 centros comerciales de Estados Unidos, siguiendo el modelo de las boutiques de belleza de Malasia que daban el 68% de las ventas de la compañía en ese país.

En 1997 creó una dirección web para venta en línea de algunos productos, la cual fue puesta en la parte trasera del catálogo. Sin embargo, las representantes de ventas la tapaban con etiquetas, e incluso estaban descontentas con que se vendieran los productos a través de tiendas departamentales o en malls (centros comerciales).

- Desarrollo de productos

Se impulsaron los nuevos productos innovadores como Anew Retroactive en mercados emergentes como China, Polonia, Rusia, Hungría y Eslovaquia, se rediseñaron los catálogos y se asignó hasta 7% de las ventas a la publicidad en cada mercado del país. En China la conciencia de la marca mejoró de 41 a 53%, las ventas mejoraron 47% durante 2000. En la región de Europa Oriental, Oriente Medio y África (EOOMYA), Avon entró en nuevos mercados, puso en marcha el Liderazgo en ventas, a la vez que aumentó el gasto en publicidad y promociones. Aumentó su participación en la subcategoría de maquillaje del 8.7 al 11.5% en 2001, en ventas de fragancia de 6.5 a 9.3% en 2001.



La nueva crema Anew Retroactive de antienvjecimiento para la piel, desarrollada en justo menos de un año, registró ventas de 100 mdd en su primer año en el mercado, lo doble de las ventas del primer año de cualquier otro producto nuevo desarrollado anteriormente.

El personal de investigación y desarrollo de Avon colaboró con el fabricante de productos farmacéuticos Roche Holding, Ltd. en el desarrollo de vitaminas y complementos diseñados para promover la salud en general, asimismo, crearon la línea VitaTonics para el aseo personal y cuidado de la piel, que ofrecía beneficios terapéuticos proporcionados por las vitaminas A, B y C. Otros productos Wellness abarcaban aromaterapia, libros, videos, musical y té. Los nuevos productos ayudaron a las ganancias de participación de mercado de 0.8% en cosméticos de color, 2.2% en antienvjecimiento y 0.3% en general entre marcas de mercado masivo. La línea Wellness excedió los estimados de ventas por 300% y logró una tasa de penetración de 46% en su primer año en el mercado.

- *Mercados Internacionales*

Andrea Jung buscaba un crecimiento en mercados internacionales emergentes como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África (EOMYA), dado lo atractivo del mercado, más de 200 millones de mujeres de 15 años de edad o mayores, que vivían en esas regiones y por el tamaño del mercado de 7,500 millones de dólares.



China era atractiva dado que contaba con el 20% de la población mundial y porque esta era relativamente joven, lo cual representaba un mercado grande y creciente para productos de belleza. En éste mercado, Avon fue el primero y más grande vendedor directo internacional de 1990 a 1998 cuando el gobierno Chino prohibió la venta directa, pero las representantes se convirtieron en promotoras, conduciendo a las Clientas a las tiendas detallistas para mantener sus comisiones de ventas.

Jung continuó con el desarrollo de Promotoras pero amplió los productos en las tiendas departamentales clase "A" y los hipermercados en ciudades importantes e introdujo los productos en mostradores de Dealer Beauty en boutiques y tiendas departamentales clase "B" y "C" en ciudades pequeñas.

La estrategia para los mercados de EOOMYA se centró en el reclutamiento de representantes, la formación de líderes locales, la investigación de mercado activa y el gasto significativo en publicidad y promociones, tratando también de mantener una línea de producto enfocada al mercado, con limitadas unidades mantenidas en inventario (SKU's) y el flujo de 95% procedente de las ventas de CPA's.

Otros Resultados

Al completar su segundo año como Directora General de Avon, Andrea Jung podía celebrar varios éxitos, un crecimiento en ventas de 1.5% en 1999 a un 6% esperado en el 2001, se esperaba que la fuerza de ventas se expandiera un 15%,



expectativas de utilidades del 7% y márgenes de operación, alcanzando el nivel más alto en 10 años, siendo del 14%.

En 2001 las inversiones estratégicas estaban registrando éxitos, las ventas de BeComing se estaban cumpliendo con altas expectativas, las ventas generales en Estados Unidos estaban sobre las proyecciones y las ventas internacionales crecían a tasas de dos dígitos, con el desempeño más fuerte en Europa Oriental y Asia. Por lo tanto se podía invertir más en estrategias de crecimiento al consumidor.

3 –DIAGNÓSTICO

A continuación se presenta un análisis (análisis FODA, un análisis estratégico, financiero y de mercado), para ver donde se encuentra la Empresa, definir el problema y ver hacia donde quiere dirigirse a la misma.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Su mayor ventaja competitiva está en sus Representantes de ventas. - Compromiso de la fuerza de ventas. - La marca. - Nicho de mercado definido para la "Marca Avon". - Manejo de marcas globales. - Filantropía. - La estrategia del CEO (Andrea Jung), así como su carisma. - El antecedente histórico de la empresa. - La presencia de la empresa en todos los mercados del mundo. - Sus productos ya alineados a nivel mundial como marca global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos mercados – mercado internacional. Principalmente en países emergentes para la aplicación del modelo de ventas directas del cual se es líder. - Nuevos canales - comercio electrónico, venta detallista, Kioskos franquiciarios, Centros Avon. Presencia en medios masivos de comunicación ATL (Above the line), espectaculares, revistas, radio y televisión, así como en medios BTL (Below the line), para dar relevancia a las acciones que su fuerza de ventas está desarrollando - Reingeniería de Procesos – Transformar y optimizar otros procesos además de la cadena de valor. - Innovación Tecnológica y Desarrollo de Nuevos Productos. - Ofrecer soluciones integrales para la mujer – Otros servicios en conjunto con sus productos de acuerdo a la visión de la empresa. - Diversificarse en los nuevos canales de venta que la tecnología esta trayendo - El modelo piramidal que Jung esta empujando y plantean ejecutar en el futuro inmediato

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen anticuada. - Baja presencia en medios masivos - Canal de distribución (venta directa) obsoleto vs. el modelo de ventas por Internet. - Distribución lenta de los productos. - Utilización baja del internet como apoyo a Ventas y a la operación y resistencia al cambio por parte de los Representantes de ventas. - Empaques no atractivos. - Catálogos sin atractivo. - Tiempos largos para el desarrollo de productos. - Alta rotación de representantes de ventas. - Mal proceso de selección (80-20 dan la venta). - El mal antecedente de adquisición de empresas de las que posteriormente tuvo que deshacerse - El reinicio que tuvieron que hacer en su lanzamiento en Internet, donde la ventaja que habían obtenido por adelantarse en la industria, lo perdieron por el descontento de la fuerza de ventas de Avon. - No hay experiencia en las nuevas líneas de producto en las que desea incursionar, como financiero, o de servicios. - La fuerza de ventas actual y su integración con el modelo de negocio de ventas por Internet. - Falta de capacitación. - Gran variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Competencia. - Cambios en las tendencias del mercado – Mujeres que trabajan, necesidades distintas por edad, género, raza y geografía, lo que amenaza su modelo de ventas. - Mercados maduros con bajas tasas de crecimiento, mercados en desarrollo con tasas de crecimiento moderado. Países con alto nivel de crecimiento.

Análisis Estratégico

Es claro que el análisis y la estrategia del CEO Charles Perrín era buena, se empezó a implementar, sin embargo no se terminó y es hasta el ingreso de Andrea Jung como CEO que esta continúa. Desde mi punto de vista, fue un movimiento correcto de la Junta de Directores el impulsar a un líder, a quien se pudiera seguir. Ellos estaban seguros de que Jung seguiría en buena medida la estrategia definida por Perrin.

Lo que podemos ver en el caso es que, de un desempeño exitoso en las décadas de los 60 a 70's, la compañía entra en un proceso de declive. Las acciones que se fueron tomando en el momento en que la información indicaba que se estaba entrando en una crisis no dieron buen resultado por lo que una reorganización básica de la Empresa era necesaria. No se podía crear un cambio paulatino, se requería de un cambio revolucionario. Por lo que, podemos concluir que el proceso de implementación de la estrategia va surtiendo efecto haciendo de la Empresa, una Empresa rentable a través de un proceso de cambio apoyado en:

- Disminución de costos asociados a toda la cadena.
- Innovación de productos. (de manera centralizada).
- Uso de tecnología (información, internet) – pedidos por internet, manejo de licitaciones, estatus de envíos.
- Cambio en la Estructura organizacional.



- Cambio en la estrategia de marketing, cambiando la imagen de la Empresa, enfocándose a las nuevas tendencias del mercado.

La declaración de esta visión de Avon decía: “Nuestra visión es ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación al apoyo a las mujeres concierne no sólo a la belleza, sino a la salud, la aptitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera”.

El disponer de una visión estratégica asegura continuidad y coherencia en las acciones que lleve a cabo la empresa en el futuro y así asegura un desarrollo sostenible que garantiza la posición de la empresa en el mercado a largo plazo.

Por lo que podemos ver que Andrea Jung siguió el proceso de Administración Estratégica (selección de la misión y metas corporativas, análisis del ambiente competitivo y operativo - FODA, selección de estrategias fundamentadas con el fin de tomar ventaja de oportunidades e implementación de las mismas)⁴. Así mismo, en sus tareas siguió el proceso administrativo (Planeación, Organización, Ejecución y Control) dándole seguimiento a los programas implementados.

Al concluir su segundo año como CEO de Avon Products, Inc. Inc. Andrea Jung tenía varios éxitos estratégicos que celebrar, entre ellos destacan:

- Incremento de las ventas desde un 1,5 % en 1999 a 6% en 2001

⁴ Modelo de Proceso de Administración Estratégica.



- Expansión del 15% de la fuerza de ventas
- Crecimiento de las utilidades operativas en un 7%
- Incremento de los márgenes de operación hasta en 14%
- Ahorro de 400 millones de dólares gracias a los procesos de reingeniería.

Por todo lo anterior, se demuestra que Andrea Jung dispone de las características importantes para crear una buena estrategia: espíritu emprendedor, un pensamiento sistémico y capacidad para asumir riesgos. Ella perseguía la diferenciación de la compañía a través del canal de distribución de sus representantes, crecer la ventas y participación de mercado. Ella constituye un ejemplo en el proceso de Administración Estratégica, ya que permite apreciar paso a paso las tareas llevadas en el proceso.

Análisis Financiero

Con el análisis financiero se puede entender mejor las decisiones tomadas por el equipo directivo de Avon Products, Inc., así tenemos en:

Balance General

- Activo Total

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

- Pasivo Total

En este rubro del Balance General se puede apreciar que la Empresa también aumentó el valor de sus pasivos en general. Disminuyó los pasivos bancarios y no bancarios a corto plazo pero incrementó su deuda bancaria de largo plazo. En lo que respecta al pasivo de corto plazo, su baja fue ocasionada principalmente por la disminución de los saldos en las cuentas de documentos por pagar, otros documentos por pagar y gastos de operación por pagar, las cuales sufrieron disminuciones del 10%, 17% y 38% respectivamente.

En lo que respecta a la deuda bancaria, se aprecia que la Empresa realizó un intercambio de deuda bancaria de corto plazo a largo plazo, lo cual se evidencia



con el decremento en el saldo a corto plazo (-66%) y su incremento en la cuenta de largo plazo (58%).

- Capital

A pesar de tener saldo negativo en 1999, éste se redujo en el 2000 en un 47% aproximadamente, pasando de -406 a -215 millones USD, como resultado de un incremento en el capital social y utilidades retenidas de ejercicios anteriores; por lo que se percibe que la Empresa esta tratando de recapitalizarse con los flujos que esta misma genera derivado de sus operaciones.

En el 2004 se aprecia una inyección de capital, mismo que también es reducido a partir del siguiente año.

Estado de Resultados

La utilidad neta de la Empresa se incrementó en un 58.3% en el año 2000, a pesar de que los gastos de operación se incrementaron en un 6% y el costo de ventas en un 4%. Ésta utilidad fue incrementada como resultado del crecimiento en ventas (7%), misma que disminuye en el 2006.

Razones Financieras

- **Liquidez.**

La relación de activo circulante / pasivo total nos indica que nuestros activos circulantes cubren el 51% de los pasivos totales. La relación de liquidez general nos muestra que nuestros activos circulantes cubren en casi el 114% los pasivos de corto plazo. La razón de Liquidez inmediata nos hace ver que la Empresa estaría en condiciones de pagar el 69% de sus pasivos de corto plazo.

- **Rentabilidad.**

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

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

El margen de utilidad neta nos indica que la utilidad del ejercicio es superior en un 8.37% a las ventas totales de la Empresa en el año 2000. La cobertura de intereses y de deuda, nos muestran que la Empresa genera el flujo suficiente para el pago de intereses y el servicio de la deuda; el cual que también en el 2003 es superior, generando la Empresa los flujos suficientes para sus obligaciones.

- Apalancamiento

Los pasivos totales de la Empresa son mayores que los activos totales en un 8% (108%). La deuda bancaria representa el 40% de los pasivos totales y el pasivo total supera en 141% al capital. La Empresa se encontraba muy apalancada en el 2000 pero fue reduciendo este fenómeno llegando 87.56% en el año 2007.

- Días Inventario / Eficiencia Operativa.

Los días de inventario eran de 104 en el año 2000, lo que muestra que los productos no eran desplazados con facilidad y con ello una mala gestión de ventas, debido a que se trata de una Empresa de productos de consumo.

Conclusiones de la Situación Financiera

- La Empresa posee un margen de utilidad bueno, el cual ha ido en aumento, así mismo, tiene una alta rentabilidad económica propiciada de una buena gestión de sus activos (produce más con menos cantidad de activos), pero no ocurre lo mismo con la rentabilidad financiera debido a su falta de capitalización. Sin embargo, se observa que a partir del 2000 la Empresa cambió esta situación.
- La Empresa se encontraba muy apalancada en el año 2000 pero para el 2007 ya había corregido esta situación.
- Esta situación generaba mucho riesgo en relación con el mercado; aún y cuando se hubiese comparado esta relación con las demás Empresas del mismo sector; una relación de pasivo total / capital de -14.10, la cual se vio

revertida en los años siguientes, ya que no se les estaba devolviendo ningún tipo de rentabilidad a sus accionistas.

- La rotación de inventarios en el 2000 era muy elevada, situación que ponía a la Empresa en desventaja con respecto a la industria, pues esto provocaba costos excesivos de operación e inventarios obsoletos, sin embargo, esto se fue reduciendo en los años siguientes.
- Otro Rubro a mejorar eran los gastos de administración, pues estos representaban cerca del 50% de las ventas y el 81% de la utilidad bruta, lo cual indicaba que aún existían áreas de oportunidad en los campos de marketing, distribución y administración.
- En el año 2000 se requería financiar a la Empresa para apoyar esta estrategia de cambio, incrementar las ventas y la utilidad neta, así como subir el valor de la acción. Por otro lado, se requería realizar reingenierías de procesos en sus áreas de operación, para mejorar la misma e incrementar su utilidad de operación. En los años siguientes 2002 – 2004 - 2006, vemos como las ventas se incrementaron y también la utilidad neta derivado de las estrategias que llevaron a cabo, las cuales incluían una reingeniería.

(Ver Anexo 2 – Estados Financieros).



- *Análisis de ventas*

Cuando Andrea Jung fue ascendida de Gerente de Marketing a Gerente General a finales de 1999 la compañía tenía un crecimiento anual de ventas menor al 1.5% y un desplomado precio de las acciones a mitad del mayor auge económico de la historia; desempeño que lejos de demostrar un éxito estaba resultando alarmante, y a finales del 2001 Avon Products, Inc. era el mayor vendedor directo del mundo en productos de belleza y conexos; esto gracias a las estrategias financieras y de operación que se planteó Andrea Jung, derivado de lo que había detectado con Clientes y Representantes; crecimiento que continuó, para el 2003 se había tenido un crecimiento anual en ventas del 10.4%.

(Ver Anexo 5 – Estrategias de Operación e Iniciativas de Ejecución de Avon, 2000-2001 y Anexo 6 - Objetivos Estratégicos y Financieros de Avon, 1997 – 2004).

Análisis de Mercado (Comercial)

- Entorno - Industria

En lo que respecta al análisis de la industria, es importante conocer las tendencias de la industria de cosméticos, los canales de distribución, sus segmentos, demografía y geografía de Clientes, por lo que adelante se presentan los principales hechos y tendencia de esta industria.

La Empresa se encuentra inmersa en la industria de los cosméticos, la cual ha venido evolucionando desde los años 90's; anteriormente los productos se enfocaban básicamente al cuidado de la piel, y esto ha ido cambiando, enfocándose al combate del envejecimiento (combatir la oxidación, control de radicales libres), proveyendo así de productos para jóvenes que alargan el envejecimiento y previenen el acné y otros problemas de la piel. Los principales criterios para realizar la microsegmentación del mercado resultaron ser demográficos, apreciándose categorías en función de edad, raza y sexo principalmente, teniendo como resultado la identificación de necesidades en: pre-adolescentes, adolescentes, baby boomers⁵, así como necesidades específicas en cuanto a raza (europea, asiática, y africana).

⁵ Personas nacidas entre 1946 y 1964 en Australia, Inglaterra, Canadá y Estados Unidos. Después de la Segunda guerra Mundial, estos países experimentaron un crecimiento inusual en sus tasas de nacimiento, y este fenómeno se conoció como "Baby Boom".

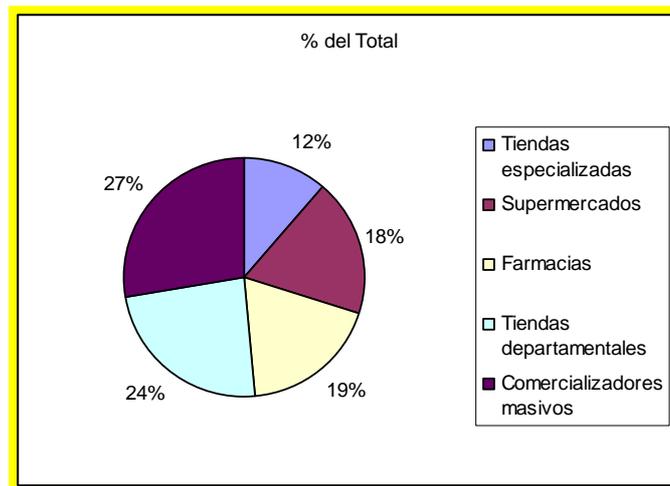
La industria CPA tiene las siguientes características:

- Altamente fragmentado
 - Gran importancia a la innovación de producto
 - Gran cantidad de subcategorías múltiples por cada categoría
 - El porcentaje de ventas por canal varía ampliamente por categoría de producto
 - Tasas de crecimiento de ventas de cada subproducto con grandes variaciones
 - Industria altamente competitiva
 - Tendencia del consumidor hacia el bienestar, condición juvenil y uso de productos naturales.
-
- Mercado
 - Los consumidores pueden comprar los productos de belleza a través de venta directa, supermercados, farmacias, tiendas de descuento supercenter, detallistas especializados e internet.
 - El mercado está segmentado por demografía del consumidor y geográficamente principalmente.
 - El valor de mercado global de CPA en el 2000 era de: 140,000 millones USD.
 - 93% venta indirecta, 7% venta directa (AVON).
 - Los productos para el cuidado personal representaban el 50% del valor detallista.

- Dentro de la venta indirecta, la distribución por canal es la siguiente:

Canal	% del Total	Tasa de crecimiento promedio (1996-2000)
Tiendas especializadas	10.2%	9.4%
Supermercados	16.3%	3.6%
Farmacias	16.6%	3.0%
Tiendas departamentales	20.9%	5.4%
Comercializadores masivos	24.6%	9.3%

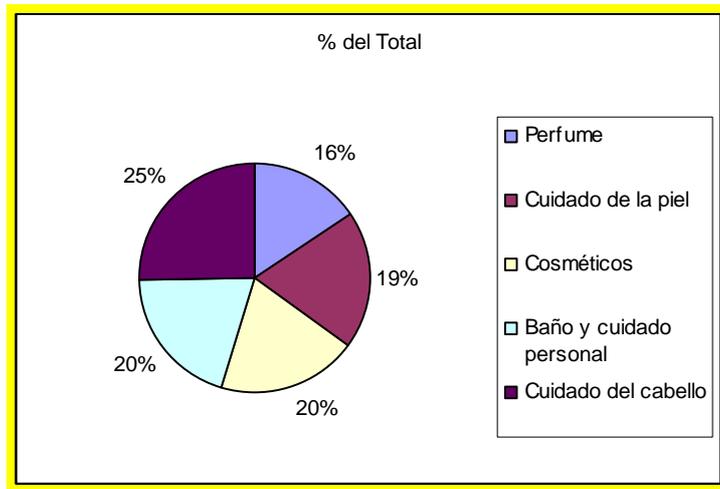
Fuente: Avon Products Inc. junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001.



- La distribución del mercado por tamaño está enfocada a:

	% del Total	Tasa de crecimiento promedio (1996-2000)
Perfume	15.6%	1.7%
Cuidado de la piel	19.5%	10.3%
Cosméticos	19.7%	8.7%
Baño y cuidado personal	20.1%	4.6%
Cuidado del cabello	25.2%	5.3%

Fuente: Avon Products Inc. junta de actualización para inversionistas, 8 de mayo de 2001.



- La Penetración Global de mercado CPA:

Región	Crecimiento
América Latina, China, Países del Este de Europa	Alto
África, Medio Oriente y Rusia crecimiento moderado	Moderado
Norteamérica y Europa, Japón crecimiento	Mínimo

- En cuanto a la edad, género y raza:

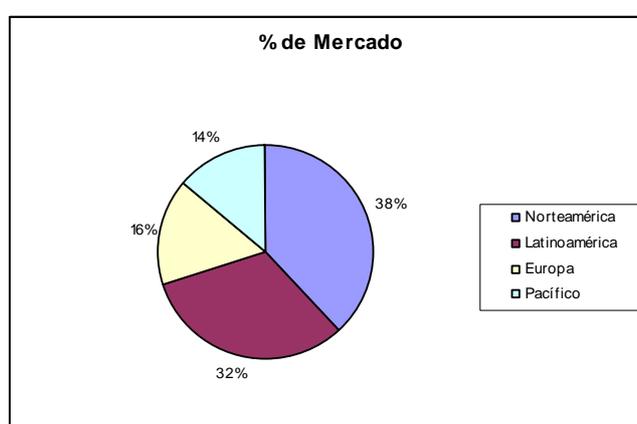
Edad	Énfasis en el producto
Mujeres - todas las edades	Retardar el envejecimiento
Baby boomers - todo el CPA	Antienvjecimiento
Pre-adolescentes y adolescentes	Cuidado de la piel, fragancias

Género	Tipo de producto
Mujeres	Todo el CPA
Hombres	Cuidado diario de la piel

Raza	Tipo de producto
Europea	Todo el CPA y énfasis vs el envejecimiento
Asiática	Énfasis en los tonos de piel naturales o pálidos
Africana, Amerindia, Indio y Oceánico	Énfasis en la eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones, imperfecciones, exposición al sol.

- En cuanto al mercado geográfico:

Mercado	%	Tendencia
Norteamérica	38%	Disminuir lentamente
Latinoamérica	32	Estabilizarse
Europa	16	Disminuir lentamente
Pacífico	14	Crecer lentamente



- Ventas en el mercado geográfico (millones de dólares):

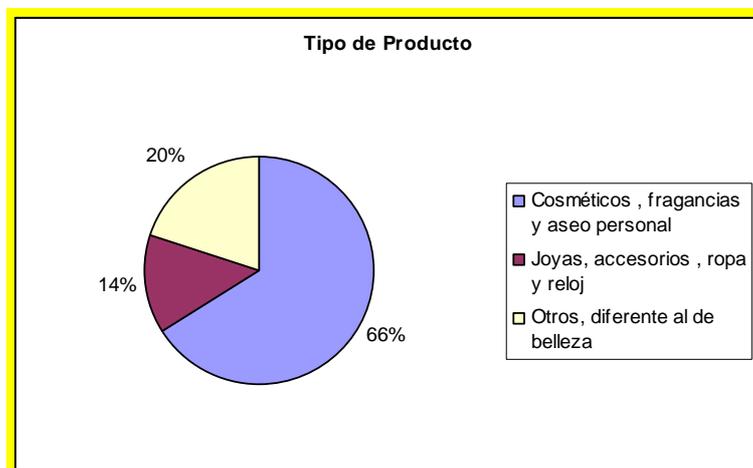
REGIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN
	1998		1999		2000	
Norteamérica	\$2,033.70	\$332.10	\$2,050.30	\$361.10	\$2,147.90	\$368.20
Crecimiento anual	-	-	0.82%	8.73%	4.76%	1.97%
Margen De Operación		16.33%		17.61%		17.14%
América Latina	\$1,693.00	\$355.30	\$1,640.70	\$366.50	\$1,840.80	\$415.50
Crecimiento anual	-	-	-3.09%	3.15%	12.20%	13.37%
Margen De Operación		20.99%		22.34%		22.57%
Europa	\$862.70	\$102.20	\$878.00	\$126.20	\$885.60	\$129.50
Crecimiento anual	-	-	1.77%	23.48%	0.87%	2.61%
Margen De Operación		11.85%		14.37%		14.62%
Asia-Pacífico	\$623.30	\$62.50	\$720.10	\$102.10	\$799.40	\$117.80
Crecimiento anual	-	-	15.53%	63.36%	11.01%	15.38%
Margen De Operación		10.03%		14.18%		14.74%

- Producto

La investigación y el desarrollo de nuevos productos siempre son un factor determinante en el éxito o fracaso de una Empresa. Aquí presentamos hechos que muestran como Avon ha utilizado esto a su favor

- Su mercado en cuanto a categoría de productos se refiere:

Producto	%	Tendencia
Cosméticos, fragancias y aseo personal	66%	Crecimiento
Joyas, accesorios , ropa y reloj	14%	Disminución
Otros, diferente al de belleza	20%	Permanecer igual



- Canales de distribución

En el año 2000 existían una serie de problemas en cuanto al canal de distribución que es donde se necesitaba trabajar y llevar a cabo una reingeniería de procesos para que apoyara la estrategia global de la Empresa:

- Existía falta de comunicación entre marketing, manufactura y distribución.
- Barreras tecnológicas, uso del internet, para incrementar los pedidos, las ventas.
- Fallas en el sistema de distribución y logística.
- Manejo ineficiente de inventarios y proveedores.
- Sistemas anticuados, exceso en el uso de papel, re-procesos.

Esta reingeniería se llevó a cabo, y se mejoraron estos factores, sin embargo, todavía se aprecian áreas de oportunidad en ellos.

Por otro lado, algunas de las fortalezas de la Empresa en este rubro, son el número de representantes de ventas que tiene la Empresa (*Ver Anexo 3 – “Representantes de Ventas”*) y su sistema de ventas directas.

- Competencia

Es de suma importancia conocer a la competencia, sus fuerzas y debilidades, sus competidores, a fin de buscar ser el líder en el mercado, por lo que analizando los hechos, tenemos lo siguiente:



- Existe un alto nivel de competencia definido por gran variedad de productos y marcas.
- Existe una gran variedad de canales de distribución, sin embargo pocos compiten en el canal de venta directa de AVON.
- En cuanto al mercado geográfico, las Empresas globales cubren un 27% del mercado de CPA, el resto es competencia en cada mercado local.
- Las Empresas tienen gran tiempo de permanencia en el mercado.

Avon en el año 2001 se encontraba en la posición No. 4 respecto de sus competidores en lo referente a ingresos corporativos y ventas de productos CPA.

(Ver Anexo 4 - Industria Global De Cosméticos, Perfumes Y Artículos De Aseo Personal).

Actualmente es muy importante conocer las tendencias del mercado, no sólo para no quedarse fuera de él sino para llegar a convertirse el No. 1. Por lo que es importante considerar que hoy en día existe una tendencia hacia lo saludable, hacia el bienestar, al sentirse bien.

De todos los puntos mencionados anteriormente (desarrollo de productos, imagen, marca, modelo de ventas, canales, comercio electrónico, mercado internacional), considero que hay actividades en cada rubro a los cuales hay que darles atención inmediata, cuyas alternativas serán tratadas en el siguiente apartado.

Definición del Problema

En términos generales, por lo que logramos ver en el Capítulo de los Hechos y del Diagnóstico, Andrea Jung había detectado una serie de problemas en temas específicos (Anexo 7 – Problemas identificados durante los primeros años de Andrea Jung en Avon Products Inc.), muchos identificados a través de las quejas que existían de los productos (colores descontinuados, pedidos mal manejados, catálogos desactualizados, empaques poco atractivos, falta de productos innovadores, promociones confusas), por lo que Jung desarrolla su estrategia (Anexo 5 – Estrategias de Operación e Iniciativas de Ejecución de Avon, 2000-2001).

Estos problemas fueron mejorando significativamente; a través del plan estratégico que llevó Andrea Jung, el cual incluía una reingeniería; sin embargo, considero que lo que hace falta es ver el proceso completo, de manera integral, de vista al Cliente, para realizar una reingeniería a todo el proceso, alineándolo a la visión, a la estrategia y no estar atacando cada tema en particular, pero sobre todo lo que se requiere es mayor eficiencia, que muestre resultados en un menor plazo de tiempo.

Así mismo, el análisis nos lleva a hacernos una serie de cuestionamientos, algunos de los cuales son:



- ¿Los planteamientos que hizo Andrea Jung obedecen a las demandas de los Clientes?
- ¿Las estrategias llevadas a cabo por Avon, han generado el impacto deseado?
- ¿El modelo de ventas actual de Avon garantiza la rentabilidad y desarrollo sustentable?
- ¿De continuar con el mismo modelo, Avon logrará expandir sus operaciones basadas en los requerimientos de sus consumidores y crear sentido de permanencia en la empresa en sus representantes de ventas?

4 – ALTERNATIVAS

Respondiendo a los cuestionamientos realizados en la sección anterior, en términos generales, podemos decir que las estrategias que ha llevado la Empresa hasta el momento responden a las demandas de los Clientes y de los Representantes de Ventas, y podemos observar que si han dado resultados, sin embargo, también se siguen abriendo varias oportunidades en éstos temas (desarrollo de productos, imagen, marca, modelo de ventas, canales, comercio electrónico, mercado internacional), que de tomarlos en cuenta con una visión integral, se podría garantizar la continuidad de crecimiento y se daría mayor sustentabilidad a la Empresa, aumentando ventas y participación de mercado.

Un artículo comentó: “Aún cuando Jung había dicho en diciembre de 2001 que el actual plan estratégico incluía todos los elementos necesarios para lograr los objetivos de Avon y responder a las expectativas del accionista, ella había hecho hincapié en que quedaba más por hacer: “Este cambio está lejos de estar completo. Pienso que probablemente necesitamos ser aún más audaces y más rápidos”⁶.

Respecto del modelo de ventas, si bien es cierto, que la situación es diferente a como lo era en 1980, Avon sigue teniendo éxito en la venta directa más no así en la penetración de mercado, por lo que considero que se requiere cimentar el

⁶ "IT took a Lady to Save Avon". p. 208.

esquema de ventas y diversificarse en base al análisis, planeación e implementación de nuevos modelos.

Por otro lado, se debe establecer un “Plan de sucesión” como garantía para la continuidad del negocio, ya que la empresa se encuentra en un entorno cambiante y las variables que se pueden controlar, son pocas en relación a la complejidad del medio en el que se desarrolla el negocio, por lo que habría que detectar los posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves y vitales.

Otra propuesta es referente a la creación de programas con el fin de evaluar el impacto ambiental, dictaminando si los procesos realizados durante el desarrollo y elaboración de los productos son contaminantes. Dependiendo del resultado, llevar a cabo las medidas necesarias para la reducción de contaminantes y establecer programas de cultura ambiental, así como la difusión publicitaria de dichas acciones como valor agregado siendo una empresa socialmente responsable.

También deberá contemplarse al benchmark⁷, no olvidarse de ésta técnica para compararse continuamente con los competidores, compararse con el mejor, con el líder de la industria y seguir con una mejora continua de los procesos.

⁷ Técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente de un sistema, frecuentemente en comparación con el cual se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark. La palabra benchmark es un anglicismo traducible al castellano como comparativa. Es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Por todo lo expuesto anteriormente, se identifican puntos importantes en cada una de los temas, por lo que considero que la forma más idónea para continuar con éste crecimiento es atacar cada uno de estos temas estratégicos a través de un Plan de Trabajo claro, con visión integral, estableciendo un seguimiento constante.

Considerando éste plan de trabajo como una Reingeniería de Procesos a cada etapa del proceso, o a cada tema estratégico, contemplando las alternativas dadas en cada uno de ellos y alineando el proceso con los sistemas y la estructura de organización, se deberán elaborar programas específicos por cada uno de ellos que contengan un análisis o diagnóstico de la problemática, así como las propuestas de solución y los beneficios que traerá el mejorarlos.

En mi opinión, lo más recomendable es contratar los servicios de una “Consultoría en Desarrollo Organizacional”⁸ para conducir el proceso de cambio, realizando intervenciones en 3 rubros:

1. Centrarse en las Personas - Tanto como individuos como equipo de trabajo (que hasta el momento, siguen siendo la mayor ventaja comparativa con que cuenta la empresa para competir), dicha intervención con el fin de manejar y conducir el temor al proceso de cambio de una cultura de “ventas directas” hacia una de “servicio por Internet”, “call center” y “kioscos franquiciarios”.

⁸ Campo que analiza el funcionamiento de la Organización para buscar el cambio que lleve a una evolución conforme a las exigencias o demandas que en ese momento existan para contribuir al éxito de la misma.

2. Centrarse en las tareas - Para alinear los procesos de manera sincronizada con resultados tanto en la satisfacción del cliente como en una situación financiera más favorable.
3. Creación de una área de “Planeación Estratégica” – Un área que de seguimiento al Plan de trabajo, elabore planes específicos por cada tema estratégico, con actividades concretas, definición de prioridades, de responsables de su cumplimiento, fechas de inicio y fin de cada actividad; para garantizar su cumplimiento en tiempo y forma, reportando periódicamente a la Alta Dirección. El éxito de este programa dependerá del apoyo de la misma.

Se propone el siguiente Plan de trabajo (Ver Anexo 8: “Plan de Trabajo”).

De igual forma, esta área, para realizar el análisis de las estrategias a seguir, podrá tomar en cuenta el “Análisis de las 5 fuerzas de Porter”⁹, que los lleven a buscar iniciativas para mejorar la posición estratégica que se tiene en el mercado ó para desarrollar otra ventaja competitiva respecto a empresas del ramo.

⁹ Modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Ver Anexo 9: Representación gráfica del Modelo de Porter.

5 - EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS Ó SOLUCIONES

Dadas las alternativas planteadas en el capítulo anterior, en mi opinión, lo más viable es tomar cada una de estas iniciativas estratégicas bajo un área de Planeación Estratégica, cuya función primordial al inicio sea dar seguimiento al proyecto de Reingeniería de Procesos, especificado en Planes de trabajo, que en su conjunto ayudarán a la optimización y al mejoramiento de la Empresa en todas sus áreas, dando como resultado mejores dividendos para los accionistas.

Como se ve en el análisis estratégico, se ha demostrado que Andrea Jung dispone de las características importantes para crear una buena estrategia: espíritu emprendedor, un pensamiento sistémico y capacidad para asumir riesgos, persiguiendo, la diferenciación de la compañía a través del canal de distribución de sus representantes, incremento de ventas y participación de mercado.

Por lo que, la Planeación estratégica, el Consejo de Administración o la junta de Gobierno Corporativo, seguirán jugando un papel muy importante en la generación de estrategias y toma de decisiones, debiendo ayudar a enriquecer la cultura organizacional de la Empresa y fomentando las relaciones.

Sin duda, se requiere disminuir la rotación de personal, dar importancia a las nuevas generaciones para rejuvenecer la fuerza de ventas, hacer que los

representantes de ventas se sientan parte de la Empresa, fomentar el humanismo, la capacitación, crear programas de afiliación para la mujer; renovar la imagen global, nuevas campañas de publicidad agresivas y nuevos canales de distribución (grandes almacenes y tiendas de descuento, centros comerciales, tiendas de autoservicio, tiendas especializadas, farmacias); productos con nuevos empaques, innovadores y continuidad en el desarrollo de nuevos productos, enfocados en las tendencias del mercado. Explotar el concepto "Fitness" que se encuentra de moda en la mujer actual. Fortalecer las alianzas actuales y entablar nuevas con marcas de prestigio.

Así mismo, crear estrategias que ayuden a incrementar el uso periódico de la página de internet de Avon (para e-commerce, colocación de pedidos, lanzamiento de productos, servicio post-venta), mejorar procesos (cadena de suministro, call center), que los hagan más ágiles y ahorre costos para la empresa; viendo siempre el proceso como un todo, con visión integral y con satisfacción al cliente.

Otro aspecto importante será detectar a los posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves y vitales para el desarrollo del negocio (Plan de sucesión), para lo cual se deberá seleccionar los puestos que serán objeto de este plan, y posteriormente identificar las competencias requeridas para ejercerlo de manera idónea, dejando de lado a la personas que los ocupan actualmente y centrándose en los aspectos objetivos, tarea que incumbe a la Alta Dirección. Como una segunda etapa habrá que formar



y adiestrar a los candidatos, es decir, llevar a cabo un proceso de “coaching”. Es importante destacar que en definitiva esta política garantizará la continuidad del negocio, pero sobre todo generará una cultura donde las personas NO sigan siendo un recurso valioso, si no el más importante, compartiendo su experiencia y conocimiento, retroalimentándose de manera positiva para la consecución del crecimiento individual conjuntamente con el empresarial.

En conclusión: *“Convertir a Avon de una Empresa de cosméticos a una abastecedora de productos y servicios que necesita la mujer”.*

6 – DECISIÓN / CONCLUSIONES

Es indudable, que se trata de un caso de éxito, los resultados de los últimos 2 años de Avon reflejan objetivos alcanzados y con un porvenir promisorio. Las estrategias que se han planteado han sido muy positivas para el crecimiento de la Empresa, por lo que habrá que intensificarlas, elaborando planes de acción en cada rubro que identifiquen responsables, presupuesto requerido, actividades específicas y tiempo de implementación para llevarlas a cabo. Todo esto para establecer indicadores de medición.

Estos planes deberán buscar no sólo sustentar el crecimiento que ha experimentado la Empresa, si no darle una mayor velocidad de respuesta para adaptarse a los nuevos entornos y exigencias globales recuperando el liderazgo en los artículos de belleza y cuidado personal, que ya se tuvo alguna vez.

En mi opinión, se han venido alcanzando dichos objetivos derivado de la clara estrategia que la Junta de Gobierno (Consejo Administrativo, CEO, Grupo Directivo) ha tenido, atentos a la situación de la Empresa y a las tendencias del mercado; se ha visto a lo largo de la historia, que han tenido una dirección proactiva, orientada al resultado, así como personal eficiente, entusiasta y comprometido, por lo que deberán continuar diseñando estrategias, construyendo un futuro para la Empresa y no quedar pasivos, lo cual será factible “Convirtiendo a Avon, de una Empresa de cosméticos a una abastecedora de productos y



servicios que necesita la mujer, entendiendo y satisfaciendo sus necesidades, en lo concerniente a la belleza, salud, aptitud física e independencia financiera”.

Será necesario que aproveche sus fortalezas y multitud de oportunidades. Fortalezas como su marca, que incluso en el 2003, fue incluido en la lista de las marcas más valiosas por la revista Business Week, récords en lanzamientos como el de la línea de producto Anew; el número de asociados (46,000) y representantes de ventas (4.4 millones alrededor del mundo), que sin duda es la llave más importante para el éxito de Avon Products, Inc. Por lo que habrá que diseñar programas de capacitación y de retención de representantes para cuidar la mayor ventaja competitiva que considero ha tenido la firma hasta la fecha, su fuerza de ventas, y al ser una empresa compleja en términos de capital humano, requiere de un cuidadoso proceso de cambio que canalice el entusiasmo a nuevas funciones, tal como se comentó en el reporte anual del 2007¹⁰. Al ir disminuyendo costos al ser más eficientes se podrá invertir más dinero en los rubros de publicidad y promoción para poder competir en anaquel (demostrado está en la historia de la empresa la sensibilidad se que tiene ante inversiones en estos rubros). Hoy por hoy la "Marca Avon" (aunque se indique como valiosa) puede ser tan frágil como la fuerza de ventas así lo decida.

Por mencionar otra fortaleza, esta el poder de la filantropía, una Empresa que expresa su compromiso con la comunidad, la responsabilidad social que tiene,

¹⁰ “El éxito de nuestro negocio depende en gran medida de contratar, motivar y retener a los representantes”. Form 10-K for AVON PRODUCTS INC.



ejemplo la lucha contra el cáncer. Se debe convertir en la fundación mundial más grande para las mujeres.

Tiene grandes oportunidades en el mercado internacional, como es el mercado de China (extensa población de consumidores potenciales), Europa Central y del Este, Rusia, así como, Medio Oriente y África, siempre tomando en cuenta la cultura existente en cada región y tomando en cuenta las experiencias que ya se tienen en cada uno de los países. Así mismo, tiene una gran oportunidad en lo referente a la consolidación de su cadena de suministro, para hacer de Avon una Empresa global más eficiente; su plataforma tecnológica, hacer un verdadero portal de comercio electrónico.

Con todo lo comentado anteriormente, sin duda el Plan Estratégico consolidará los esfuerzos previamente realizados por la Empresa, éste plan debe ser respaldado por nuevas pautas de comunicación y de publicidad, ofreciendo todos los servicios para la mujer, sin perder de vista la premisa que actualmente tienen, del lenguaje de las mujeres "Hablemos Avon: el lenguaje de la mujer", ya que Avon es una Empresa que desde su inicio se ha dedicado a la mujer, por tal motivo conoce su lenguaje a la perfección, es por eso que se debe continuar agregando valor mediante una estrategia de marketing global basada en las necesidades del consumidor; como lo es la actual campaña de publicidad "Hello Tomorrow", con la

que Avon volvió a llamar la atención¹¹, campaña que se ha podido ver en otros mercados, además de Estados Unidos, facilitando la toma de decisiones globales en áreas como el marketing. Estas acciones coinciden con la puesta en marcha de la Fundación Hello Tomorrow que servirá para ayudar a mujeres en áreas como el desarrollo empresarial y estará presente en 18 países.

Además de haberse puesto en sincronía con otras marcas, donde la palabra “hola” estaba de moda en campañas publicitarias como manera de llamar la atención a los consumidores¹².

Así, podemos concluir que Avon Products, Inc. ha hecho lo necesario en todas las áreas para continuar con el crecimiento que ha tenido. Pasó por la etapa de nacimiento, crecimiento y actualmente esta en la etapa de madurez. La Junta de Gobierno y la alta Dirección tienen clara su visión, objetivos y metas, y siguen implementando estrategias para garantizar un futuro rentable.

Mientras que se mira hacia adelante para celebrar el 122º Aniversario de Avon Products, Inc. (2008), la estrella de Avon está brillando más que nunca. El viaje de la transformación continúa. Se tienen metas importantes aunadas a su compromiso y a su misión: Mejorar la vida de las mujeres en el mundo. Por lo que, considero que actualmente Avon se encuentra en el camino de un futuro

¹¹ Mayor campaña publicitaria en sus 121 años de historia de acuerdo a la publicación de The New York Times. “Avon lanza la mayor campaña de marketing de su historia”, 16 de marzo de 2007 .

¹² En Estados Unidos una docena de marcas han coincidido en saludar de esta manera a sus potenciales clientes: Apple, Avon, Lincoln Financial Group, Level vodka... En España también han coincidido Orange, Movistar y E-on. Marketing News.es, 25 de Mayo de 2007. Para esta ambiciosa campaña, Avon planeó incrementar su inversión en medios hasta los 340 millones de dólares (en 2006 invirtió 250 millones y en 2005, 135 millones).



prometedor. Segura estoy, que con estas nuevas estrategias, seguiremos escuchando de Avon Products Inc, en un futuro, de nuevos productos, nuevos servicios para la mujer, nuevos mercados, nuevos canales de distribución, y sobre todo un crecimiento en ventas y clientes satisfechos con los productos y servicios de la Empresa.

7 – BIBLIOGRAFÍA

La información utilizada en la elaboración de este documento fue obtenida de una serie de documentos y sitios de internet, enlistados a continuación:

Sítios de Internet:

- Avon – <http://www.avon.com>
- <http://www.sinanestesia.com/2006/08/20/andrea-jung-biografia-de-una-ejecutiva-ejemplar.html>
- <http://www.wallacefoundation.org/WF/AboutUs/Team/Team/BioSusanJKropf.htm>
- <http://www.hbs.edu/leadership/database/leaders/720/>
- Calling Avon's Lady - <http://www.msnbc.msn.com/id/6733211/site/newsweek>
- Avon's New Calling - http://www.businessweek.com/2000/00_38/b3699001.htm
- Avon Products Inc. Reporte Anual para Accionistas 2003.
- Reporte annual –
<http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/index.html>
- Reporte anual 2007 (21-Feb-2008 Form 10-K for AVON PRODUCTS INC) -
<http://biz.yahoo.com/e/080221/avp10-k.html>
- <http://www.referenceforbusiness.com/businesses/A-F/Avon-Products-Inc.html>
- Página de finanzas - <http://finance.google.com/finance?q=NYSE:AVP>
- Análisis FODA - <http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>

- Modelo del Proceso de Administración Estratégica
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm>
- Marketing News - <http://www.marketingnews.es>
- Desarrollo Organizacional -
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional
- Gobierno Corporativo - <http://www.arearh.com/empleo/plan-sucesion.htm>
- <http://www.pwc.com/extweb/challenges.nsf/docid/68736a5f49c5caec85257114005d48b1>
- http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=41&start=1
- Razones financieras -
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/razonesfinancieras/
- Ventaja competitiva - http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- <http://www.answers.com/topic/avon-products-inc?cat=biz-fin>

8 - ANEXOS

- Anexo 1 – Historia de Avon
- Anexo 2 - Estados Financieros
- Anexo 3 – Representantes de ventas
- Anexo 4 - Industria Global de Cosméticos, Perfumes y Artículos de Aseo Personal
- Anexo 5 – Estrategias de Operación e Iniciativas de Ejecución de Avon, 2000-2001
- Anexo 6 - Objetivos Estratégicos y Financieros de Avon, 1997 – 2004
- Anexo 7 - Problemas identificados durante los primeros años de Andrea Jung en Avon Products Inc.
- Anexo 8 – Plan de trabajo
- Anexo 9 – Representación gráfica del Modelo de Porter

ANEXO 1 – HISTORIA DE AVON

AÑO	PAÍS
1886	EU
1914	CANADÁ
1954	PUERTO RICO, VENEZUELA
1958	MÉXICO
1959	UK, BRASIL, ALEMANIA OCCIDENTAL
1963	AUSTRALIA
1966	FRANCIA, ITALIA, ESPAÑA
1969	JAPÓN
1970	ARGENTINA
1975	GUATEMALA
1977	CHILE, MALASIA
1978	TAILANDIA, FILIPINAS, NUEVA ZELANDA
1980	EL SALVADOR, HONDURAS
1982	PERÚ, PORTUGAL, TAIWAN, REP. DOMINICANA
1984	AUSTRIA
1989	INDONESIA
1990	CHINA, HUNGRÍA, ALEMANIA DEL ESTE
1991	REP. CHECA, PANAMÁ, ECUADOR, BOLIVIA, RUSIA
1993	ESLOVAQUIA, IRLANDA, TURQUÍA, POLONIA
1996	NICARAGUA, SUDÁFRICA, INDIA
1997	UCRANIA, RUMANÍA, CROACIA
1999	HONG KONG, URUGUAY, ESLOVENIA, BULGARIA, LITUANIA
2000	SINGAPUR, COREA DEL SUR
2001	GRECIA, MARRUECOS

Fuente: Caso1 –El Maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc. John E. Gamble. Universidad de Alabama S

ANEXO 2- ESTADOS FINANCIEROS

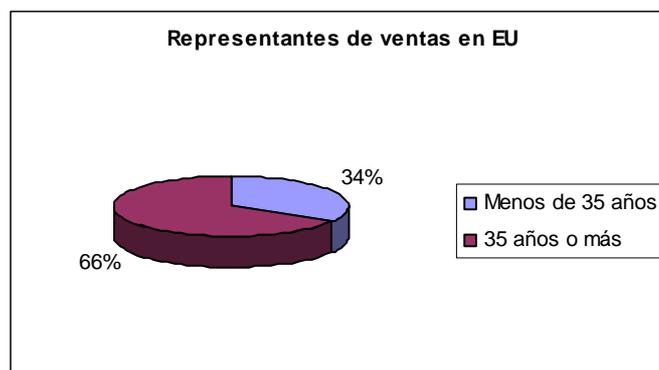
ESTADOS FINANCIEROS																	
RESUMEN HISTÓRICO																	
	PRESTON							PERRIN		JUNG							
In Millions of U.S. Dollars	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ESTADO DE RESULTADOS																	
INGRESOS TOTALES	3,441.00	3,660.50	3,844.10	4,266.50	4,492.10	4,814.20	5,079.40	5,247.70	5,327.90	5,714.60	5,994.50	6,228.30	6,876.00	7,748.00	8,150.00	8,764.00	9,939.00
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	6.38%	5.02%	10.99%	5.29%	7.17%	5.51%	3.31%	1.53%	7.26%	4.90%	3.90%	10.40%	12.68%	5.19%	7.53%	13.41%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	430.90	339.90	427.40	489.50	500.80	538.00	537.80	473.20	549.40	788.70	749.40	870.00	1,042.80	1,229	1,149	761	873
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-21.12%	25.74%	14.53%	2.31%	7.43%	-0.04%	-12.01%	16.10%	43.56%	-4.98%	16.09%	19.86%	17.86%	-6.51%	-33.77%	14.72%
UTILIDAD ANTES DE IMPUES.	352.90	290.00	394.60	433.80	465.00	510.40	534.90	455.90	506.60	691.00	665.70	835.60	993.50				
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-17.82	36.07	9.93	7.19	9.76	4.80	-14.77	11.12	36.40	-3.66	25.52	18.90				
UTILIDAD NETA	135.70	175.00	132.10	195.80	256.50	317.90	338.80	270.00	302.40	478.40	430.00	534.60	664.80	846	848	478	531
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	28.96%	-24.51%	48.22%	31.00%	23.94%	6.57%	-20.31%	12.00%	58.20%	-10.12%	24.33%	24.35%	27.26%	0.24%	-43.63%	11.09%
UTILIDAD NETA POR ACCION	0.41	0.61	0.46	0.69	0.94	1.19	1.28	1.03	1.18	2.01	1.82	2.27	2.81				
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	48.78	-24.59	50.00	36.23	26.60	7.56	-19.53	14.56	70.34	-9.45	24.73	23.79				
BALANCE																	
ACTIVOS TOTALES	1,693.30	1,692.60	1,918.70	1,978.30	2,052.80	2,222.40	2,272.90	2,433.50	2,528.60	2,826.40	3,193.10	3,327.50	3,562.30	4,148	4,761	5,238	5,716
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-0.04%	13.36%	3.11%	3.77%	8.26%	2.27%	7.07%	3.91%	11.78%	12.97%	4.21%	7.06%	16.44%	14.78%	10.02%	9.13%
PASIVO TOTAL	1,441.70	1,382.10	1,604.70	1,792.70	1,860.10	1,980.70	1,987.90	2,148.40	2,934.70	3,042.20	3,267.70	3,455.20	3,191.00	3,198	3,967	4,448	5,005
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-4.13%	16.11%	11.72%	3.76%	6.48%	0.36%	8.07%	36.60%	3.66%	7.41%	5.74%	-7.65%	0.22%	24.05%	12.13%	12.52%
DEUDA A LARGO PLAZO	208.10	177.70	123.70	116.50	114.20	104.50	102.20	201.00	701.40	1,108.20	1,236.30	767.00	877.70	866	767	1,171	1,168
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-15%	-30%	-6%	-2%	-8%	-2%	97%	249%	58%	12%	-38%	14%	-1%	-11%	53%	0%
DEUDA TOTAL	351.90	215.00	194.10	177.70	161.50	201.60	234.30	256.30	1,007.40	1,213.60	1,325.10	1,372.20	1,121.80				
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-38.90%	-9.72%	-8.45%	-9.12%	24.83%	16.22%	9.39%	293.06%	20.47%	9.19%	3.55%	-18.25%				
CAPITAL CONTABLE	251.60	310.50	314.00	185.60	192.70	241.70	265.00	285.10	-406.10	-215.60	-74.60	-127.70	371.30	950	794	790	712
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	23.41%	1.13%	-40.89%	3.83%	25.43%	17.91%	0.04%	-242.44%	-46.86%	-65.43%	71.18%	-390.76%	155.86%	-16.42%	-0.50%	-9.87%
No. de empleados	30,100	29,400	29,500	30,400	31,800	33,700	35,000	33,900	40,500	43,000					49,000		42,000
RAZONES FINANCIERAS																	
ROE	8.01%	10.34%	6.88%	9.90%	12.50%	14.30%	14.91%	11.10%	11.96%	16.93%	13.47%	16.07%	18.66%	20.40%	17.81%	9.13%	9.29%
ROA	53.93%	56.36%	42.07%	105.50%	133.11%	131.53%	118.88%	94.70%	-74.46%	-221.69%	-576.41%	-418.64%	179.05%	89.05%	106.80%	60.51%	74.58%
MARGEN NETO (deben ser venta)	3.94%	4.78%	3.44%	4.59%	5.71%	6.60%	6.67%	5.15%	5.68%	8.37%	7.17%	8.58%	9.67%	10.92%	10.40%	5.45%	5.34%
VUELTA AL ACTIVO	2.03	2.16	2	2.16	2.19	2.17	2.23	2.16	2.11	2.02	1.88	1.87	1.93				
DEUDA A ACTIVOS	20.78%	12.70%	10.12%	8.98%	7.87%	9.07%	10.31%	10.53%	39.84%	42.94%	41.50%	41.24%	31.49%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
DEUDA A CAPITAL	139.86%	69.24%	61.82%	95.74%	83.81%	83.41%	82.21%	89.90%	-248.07%	-562.37%	-1776.27%	-1074.55%	302.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	85.14%	81.66%	83.63%	90.62%	90.61%	89.12%	87.46%	88.28%	116.06%	107.64%	102.34%	103.84%	89.58%	77.10%	83.32%	84.92%	87.56%
GRADO DE APALANCAMIENTO	573.01%	445.12%	511.05%	965.89%	965.28%	819.49%	697.51%	753.56%	-722.65%	-1409.73%	-4380.29%	-2705.72%	859.41%	336.63%	499.62%	563.04%	702.95%

Fuente: Avon Products Inc.

ANEXO 3 – REPRESENTANTES DE VENTAS

Representantes	Nuevas	total	total en EU
Menos de 35 años	52%	17%	34%
35 años o más	48%	83%	66%
Edad promedio	35	48	46

Fuente: Avon Products Inc. Año: 2000.



**ANEXO 4 - INDUSTRIA GLOBAL DE COSMÉTICOS, PERFUMES Y
ARTÍCULOS DE ASEO PERSONAL**

POSICIÓN	COMPAÑÍA	INGRESOS CORPORATIVOS	VENTAS DE PRODUCTOS CPA	MARCAS
1	L'OREAL	\$10.60	\$10.30	L'Oreal, Lancôme, Giorgio Armani, Vichy, Matrix, La Roche-Posay, Redken, Maybelline, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, Carson, Biotherm
2	PROCTER & GAMBLE	\$40.10	\$7.30	Cover Girl, Max Factor, Hugo Boss, Giorgio Beverly Hills, Head & Shoulders, Pantene, Pert Plus, Vidal Sassoon, Olay, Clairol, Nice 'nEasy, Herbal Essences, Aussie, Infusium, Zest, Safeguard
3	ESTÉE LAUDER	\$4.40	\$4.40	Estée Lauder, Clinique, Donna Karan, Kate Spade, Tommy Hilfiger, Aramis, Bobby Brown, Aveda, Prescriptives, Origins, MAC, Bumble and Bumble, Jane
4	AVON PRODUCTS	\$5.70	\$3.50	Avon, Skin-so-Soft, Anew, Far Away, BeComing
5	INTIMATE BRANDS	\$5.10	\$2.40	Victoria's Secret Beauty, Bath & Body Works, Dream Angels, PINK, Rapture, Victoria
6	ALBERTO-CULVER	\$2.30	\$2.20	Sally Beauty, Alberto VO5, St. Ives, TCB, TREsemmé, Consort, Motions
7	COTY	\$1.80	\$1.80	Rossellini, Manifesto, Vivian Westwood, Stetson, Adidas, Aspen,
8	LVMH	\$9.70	\$1.70	Decay, Fresh, Make Up For Ever
9	JOHNSON & JOHNSON	\$29.10	\$1.50	Neutrogena, Aveeno, Clean & Clear, Shower to Shower, Johnson's, Sundown
9	REVLON	\$1.50	\$1.50	Revlon, Almay, Ultima II, African Pride, Flex, Charlie
10	MARY KAY	\$1.20	\$1.20	Mary Kay, Journey, Elige, Belara

Fuente: HAPPI (Household and Personal Products Industry). Julio 2001. Sitio web de Empresas.

ANEXO 5 – ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN E INICIATIVAS DE EJECUCIÓN DE AVON, 2000-2001

Transformaciones de marketing

- Inteligencia de mercado de calidad superior oportuna
- Estrategia de marketing enfocada en categoría, marca y concepto
- Ciclos flexibles de desarrollo de producto
- Selección amplia de producto
- Productos nuevos en menor número, más innovadores
- Planeación integrada de categoría, marca y campaña
- Planeación de campaña y creación de folleto significativamente abreviadas
- Uso de catálogos con encanto, de gran estilo

Mejoramiento de la cadena de suministros

- Ahorros en administración y/o sourcing (contratación externa de proveedores)
- Herramientas de planeación de cadena de suministros por apalancamiento para reducir niveles de costos e inventarios
- Pronóstico basado en consenso
- Vínculos y enfoque fuertes entre operaciones de marketing y de cadena de suministros
- Planeación ABC y segmentación de producto
- Núcleos de distribución de inventarios centralizada

Liderazgo en ventas

- Cobertura extendida por medio del crecimiento acelerado
- Oportunidades mejoradas de ganancia para las representantes
- Implementación completa del concepto de representante electrónica para Polonia, Taiwan y Japón
- Ampliar programa piloto de representante electrónico en Brasil, Chile, Argentina y el Reino Unido
- Continuar el programa piloto de representante electrónico para Italia y Venezuela
- Rediseñar el programa piloto de representante electrónico para Canadá y Alemania

Internacional

- Liderazgo en Ventas y capacitación
- Expansión geográfica
- Nuevas entradas en mercado
- Expansión de puntos de venta en China
- Establecer un club de clientes en China
- Triplicar la publicidad a 7% de las ventas en China

Comercio electrónico e Internet:

- Utilización de Internet en manufactura y/o sourcing (licitación de empleos, subastas electrónicas, transferencias internacionales)
- Funciones de servicio al cliente basadas en internet, incluidos los pedidos por vía electrónica, el procesamiento de contratos, la información de producto y el estado del pedido
- Utilización de Internet para proporcionar a las representantes información de pedidos, estados de cuenta, citas en línea, capacitación en ventas y reportes de campo
- Crear guía global de estilo de sitio Web
- Maximizar y proporcionar apalancamiento de sitios existentes en Estados Unidos, Japón y Taiwán.

Fuente: Presentación a los inversionistas de Avon, Susan Kropt, presidenta y jefa de operaciones, 2000.

ANEXO 6 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS DE AVON, 1997 - 2004

Transformaciones de marketing	2000	2004
SKUs (unidades mantenidas en inventario) de producto de belleza activo	5000	4000
Frecuencia de innovación avanzada	3 años	2 Años
Desarrollo de producto (promedio)	88 Semanas	50 Semanas
Desarrollo de campaña	52 Semanas	26 Semanas
Mejora de la cadena de suministros	2000	2004
Días de inventario	119	8-10
Precisión de predicción	Línea de base	+30%
Tasa de formulado de pedido	68%	90%
Liderazgo de ventas	2000	2004
Líneas de liderazgo por distrito en Estados Unidos	110	214
Representantes por distrito en Estados Unidos	322	440
Crecimiento en representantes activas	2-3%	2-3%
Crecimiento en ganancias de representante promedio	---	25-30%
Comercio electrónico e Internet	2000	2004
Participación de la representante electrónica	13%	50%
Ahorros en el costo del apoyo de la representante	3 millones de dólares	+ 20 millones de dólares
Penetración de mercado geográfica	Estados Unidos, Japón, Taiwán	20 mercados
Internacional	2000	2004
Crecimiento de ventas en moneda local	50%	20-30%
Crecimiento de representantes	25%	20-30%
Outlets (puntos de venta) de ventas (China)	3.463	6.000
Financiera	1997-2000	2001-2004
Crecimiento de ventas	9%	10%
Crecimiento de belleza	10%	12%
Mejoramiento del margen de operación	+3.2 puntos	50+ puntos de bases/años
Flujo de efectivo de las operaciones	350 millones de dólares	700 millones de dólares
Gastos de capital	200 millones de dólares (2000)	225 millones de dólares promedio/ año

ANEXO 7 – PROBLEMAS IDENTIFICADOS DURANTE LOS PRIMEROS AÑOS DE ANDREA JUNG EN AVON PRODUCTS INC.

<p>DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Baja inversión en investigación y desarrollo de productos. Falta de productos innovadores. No hubo productos de impacto en décadas para introducir al mercado. - Alto costo de I & D para el desarrollo de productos. - El tiempo de desarrollo de los productos era largo. - Existían varias quejas de los productos, referentes a colores descontinuados, pedidos mal manejados, catálogos desactualizados, empaques poco atractivos, falta de productos innovadores, promociones confusas.
<p>IMAGEN, MARCA, DISEÑO DEL PRODUCTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Imagen era considerada como descuidada por muchos Clientes, algunos otros la consideraban anticuada y fuera de moda. - Catálogos fuera de actualidad y sin atractivo. - Empaques poco atractivos.
<p>MODELO DE VENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de ventas directas, era considerado como anticuado, obsoleto; un modelo que había funcionado en los 50's a los 70's, época en la que un pequeño porcentaje de mujeres tenía carrera profesional. Actualmente el 75% de las mujeres de EU trabajan. - Las ventas directas representan el 7% de las ventas de cosméticos y productos de aseo personal en EU. - Alta competencia en el sector en todas las categorías de producto. - Disminución de la participación de mercado.
<p>CANALES, DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ineficiencia en la distribución de producto. - Proceso lento de adopción de nuevos canales de venta, en especial la opción de internet para las Representantes de Ventas. - Faltan nuevos canales de distribución, diversificarse. La venta directa representa para la Empresa el 98% de su ingreso. - En cuanto al comercio electrónico e internet – bajo nivel de uso de la herramienta para efectos administrativos y de venta (realización de pedidos), así como para reclutamiento y capacitación del Personal. - En cuanto a los pedidos, estos son mal manejados (se requisan mal el 30% de los pedidos), el procedimiento de llenado de formulario es poco práctico (40 páginas, a mano y faxeadas o por correo).

<p>REPRESENTANTES DE VENTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de representantes y concentración de ventas en muy poco personal (representantes). El 20% de las representantes dan el 80% de las ventas. - Bajo reclutamiento. - No se capacita a las representantes de ventas.
<p>PROBLEMAS FINANCIEROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Empresa se encuentra muy apalancada. Se tendrían que revisar la calidad de los pasivos a largo plazo, ya que son muy fuertes. - Se están incrementando los pasivos. La deuda con costo es 3 veces el capital y se continúa con esa tendencia.
<p>MERCADO INTERNACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de crecimiento en mercados de Norteamérica y Europa. - Alto y medio nivel de crecimiento en América Latina y Pacífico. - Bajo nivel de investigación y desarrollo de productos para razas diferentes a la europea en mercados internacionales.

ANEXO 9 – REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE PORTER

