

AVON PRODUCTS INC. EN LA LUCHA POR LA BELLEZA

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



AVON PRODUCTS INC. EN LA LUCHA POR LA BELLEZA

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.
Presenta:

JOSÉ ANTONIO LIMÓN FERNÁNDEZ

SINODALES

Presidente: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Vocal: Mtro. Manuel Bravo Borrego
Secretario: Mtra. Maria del Rocío Gutiérrez Fernández
1er. Suplente: Mtra. Maria del Rocío Moro López
2º. Suplente: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

México, D.F.

2004

ÍNDICE

	PÁGINA
• I.- INTRODUCCIÓN	3
○ a.- ENTORNO	3
○ b.- PRINCIPALES COMPETIDORES	4
• II. HECHOS. LA COMPAÑÍA	6
○ a.- ANTECEDENTES	6
○ b.- FILOSOFÍA	6
○ c.- PERSONAJES	8
○ d.- HECHOS	9
○ e.- ESTADOS FINANCIEROS	11
• III.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
• IV.- ALTERNATIVAS VIABLES	14
• V.- ELECCIÓN DE ALTERNATIVA	17
• VI.- FUNDAMENTACIÓN	18
• VII.- CONCLUSIONES	20
• VIII.- ANEXOS	23
• IX.- BIBLIOGRAFÍA	43

I.- INTRODUCCIÓN.

a.- ENTORNO.

VER ANEXO 3

- El ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) es la industria en la que juega la compañía Avon Products Inc.
- Las mujeres pueden comprar los productos de belleza a través de:
 - Venta directa
 - Supermercados
 - Farmacias
 - Tiendas de descuento SuperCenter
 - Tiendas departamentales
 - Detallistas especializados
 - Internet
- La industria CPA tiene las siguientes características:
 - Altamente fragmentado
 - Gran cantidad de subcategorías múltiples por cada categoría
 - El porcentaje de ventas por canal varía ampliamente por categoría de producto
 - Las tasas de crecimiento de ventas de cada subproducto tienen grandes variaciones
- El mercado está segmentado por demografía del consumidor y geográficamente
- Las ventas combinadas de cosméticos en Japón y Europa Occidental son iguales a las ventas del resto del mundo. 8,000 millones de dólares
- Los mercados con mayor crecimiento son China con el 16% y México con el 8%
- En el siglo XXI los incrementos de ventas se dan por la innovación en productos
- Existe una atención del consumidor en el bienestar y la condición juvenil
- Tendencia al uso de ingredientes activos naturales en la categoría de productos para el cuidado de la piel
- En la categoría de productos de baño, se da un crecimiento en venta por una tendencia a la aromaterapia y productos herbales

- Las principales innovaciones se dan en los siguientes segmentos:
 - Baby Boomers. Luchar contra el proceso de envejecimiento
 - Adolescentes. Cuidado de la piel
 - Pre-Adolescentes. Fragancias

b.- PRINCIPALES COMPETIDORES.

VER ANEXO 1 y 2

Los 10 principales productores de la industria del CPA además de Avon son:

- **L’Oreal.** En el mercado desde 1907, en Paris cuando crea un tinte sin daño al cabello. Maneja productos para el cuidado del cabello, fragancias de alta calidad, cuidado de la piel y cosméticos. Su ventaja son los productos y procesos de alta calidad, procedimientos comerciales y su presupuesto de investigación y desarrollo.
- **Procter & Gamble.** Abre en 1937 como fabricante de velas y jabones en Cincinnati. Crea el jabón Ivory. Elabora la primera combinación de shampoo y acondicionador Pert Plus. Gran compañía global de productos de consumo.
- **Estée Lauder.** Se fundó en 1946 comercializando 4 productos para el cuidado de la piel en la ciudad de Nueva York. Se expande internacionalmente en 1960 y lanza Clinic, la primera marca de cosméticos sin perfume, probada contra alergias y orientada por dermatólogo.
- **Intimate Brands.** Se crea como derivado de The Limited en 1995 en Estados Unidos. Es uno de los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal. Su marca más famosa es Victoria’s Secret en ropa íntima y Bath & Body Works con productos de baño y cuidado de la piel y el cabello. Mayor detallista especializado en el 2000 en EU. Abre White Barn Candle para perfumes y decoración del hogar.
- **Alberto–Culver.** Se establece en 1955 en Hollywood vendiendo su acondicionador para el cabello VO5.
- **Coty.** Se fundó en 1904 en Paris. Primer lugar en jerarquía global de fragancias con marcas económicas. Y es la marca de cosméticos principal de China en tiendas departamentales.

- **LVMH.** Moët Hennessy Louis Vuitton, principal grupo de productos de lujo en el mundo dedicados a vinos y licores, modas, perfumes y cosméticos, relojes y joyería, y ventas detallistas especializadas líder en el mundo con Sephora.
- **Johnson & Johnson.** Fundada en 1886 vendiendo vendas estériles quirúrgicas selladas en empaques individuales, líder en productos para el cuidado de la salud y el ramo farmacéutico. Saca el primer talco para bebé. Trabajos de desarrollo de productos de consumo para el cuidado de la piel y cosméticos como Neutrogena.
- **Revlon.** Establecida en 1932. Venden el primer barniz de uñas. Sacan Charlie y se convierte en el perfume de máxima venta en el mundo. Es la marca número uno en cosméticos de color en los canales de mercado masivo. Primer posición en lápices labiales y barniz de uñas.
- **Mary Kay.** Lo más parecido a Avon como modelo comercial. Segundo mayor vendedor directo de cosméticos, fundada en 1963 en EU creando una compañía basada en mujeres que aspiran a tener oportunidades ilimitadas para el éxito personal y financiero. Fuerza de ventas de más de 800,000 “consultoras de belleza independientes” en 37 países.

II.- HECHOS. LA COMPAÑÍA

a.- ANTECEDENTES DE AVON

- Resultado de la California Perfum Company.
- Fundada en 1886 por David H. McConnell con la Sra. P. F. E. Albee crean un sistema de ventas directa con una fuerza de 10 mil representantes en 1900.
- En 1914 comienza a venderse en Canadá.
- Ventas de 2 millones de dólares en 1928.
- El nombre Avon se crea como una línea de productos en tributo a la ciudad inglesa de Stratford-upon-Avon.
- En 1939 el hijo David McConnell Jr. Cambia el nombre de la compañía a Avon Products Inc.
- En 1946 la compañía se hace pública.
- Entre 1950 y 1960 tienen un crecimiento en ventas del 25% anual el modelo de ventas directas es adecuado a los años 1950 – 1970, enfocado a mujeres amas de casa sin profesión.
- En 1960 la compañía tiene ventas de 250 millones de dólares.
- La recesión en 1970 en EU hace que las mujeres trabajen y caigan las ventas y fuerza de ventas para 1980.
- Avon se diversifica con venta de joyería, revistas, juguetes y ropa masculina. Pero no se tiene éxito y se vende todo para 1999.
- Revitalización de Avon en 1997 con el retiro de James Preston y la entrada de Charles Perrin.

b.- FILOSOFÍA DE AVON.

- **Valores:**

Trust, Respect, Belief, Humility, Integrity

- **Principios:**

To Provide individuals an opportunity to earn in support of their well-being and happiness.

To Serve families throughout the world with products of the highest quality backed by a guarantee of satisfaction.

To Render a service to customers that is outstanding in its helpfulness and courtesy.

To Give full recognition to employees and Representatives, on whose contributions Avon depends.

To Meet fully the obligations of corporate citizenship by contributing to the well-being of society and the environment in which it functions.

To Maintain and cherish the friendly spirit of Avon.

- **Visión:**

To be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women – globally.

- **Misión:**

The Global Beauty Leader

We will build a unique portfolio of Beauty and related brands, striving to surpass our competitors in quality, innovation and value, and elevating our image to become the Beauty company most women turn to worldwide.

The Women's Choice for Buying

We will become the destination store for women, offering the convenience of multiple brands and channels, and providing a personal high touch shopping experience that helps create lifelong customer relationships.

The Premier Direct Seller

We will expand our presence in direct selling and lead the reinvention of the channel, offering an entrepreneurial opportunity that delivers superior earnings, recognition, service and support, making it easy and rewarding to be affiliated with Avon and elevating the image of our industry.

The Best Place to Work

We will be known for our leadership edge, through our passion for high standards, our respect for diversity and our commitment to create exceptional opportunities for professional growth so that associates can fulfill their highest potential.

The Largest Women's Foundation

We will be a committed global champion for the health and well-being of women through philanthropic efforts that eliminate breast cancer from the face of the earth, and that empower women to achieve economic independence.

The Most Admired Company

We will deliver superior returns to our shareholders by tirelessly pursuing new growth opportunities while continually improving our profitability, a socially responsible, ethical company that is watched and emulated as a model of success.

c.- PERSONAJES.

- **James Preston.** Es un promotor de las mujeres en los puestos altos. A su salida las mujeres están en un tercio de los puestos de funcionarios, dos tercios en cargos administrativos y la mitad de los asientos de la Mesa Directiva.
- **Charles Perrin.** Hombre de afuera de Avon. Director de Duracell de 1994 a 1996. Miembro de la Junta Directiva de Avon desde 1996. Es nombrado Director con la ayuda de 2 lugartenientes: Jung y Kropf. Tiene gran experiencia como máximo ejecutivo. Convierte a Duracell en una marca global. Es sincero y honesto ya que él decide irse al no cumplir los objetivos y por aceptar el no tener experiencia en el mercado.
- **Susan Kropf.** Entra a Avon en 1970. estudios en St. John's University y MBA en New York University. Ha estado en todos los puestos claves de la compañía. Es President y COO Chief Operating Officer. Es muy capaz, comprometida, líder y excelente mano derecha del CEO.



- **Andrea Jung.** Chairman y CEO. Nace en Toronto pero creció en Wellesley, Massachussets. Educación de los padres con compromiso y determinación. Familia con altas expectativas de logro que fomenta en sus hijos expectativas de excelencia. No es muy brillante pero es muy meticulosa. Le inculcaron que hay que luchar por la calificación perfecta, que hay que triunfar y lograr el éxito no importa a qué costo. Estilo práctico y eficiente en Marketing donde toma decisiones audaces y sin vacilación. A los 40 es CEO. Es número 4 en la lista Fortune de las



mujeres de negocio más poderosas. Es exitosa, de tipo pragmático, adaptable, sobresaliente, ambiciosa y conciente de su imagen. Tiene una personalidad motivadora, creyente de sí misma, desarrolladora de talentos y capacidades y orientada a los objetivos.

d.- HECHOS.

- Hasta antes de 1999 hay un crecimiento anual de ventas de menos del 1.5%. Y un desplome del precio de las acciones a la mitad.
- Avon es el mayor vendedor directo del mundo en productos de belleza y conexos.
- Crecimiento en ventas de 1.5% en 1999 a 6% en el 2001
- Crecimiento de la fuerza de ventas de 15% en el 2001
- Margen de operación de 14%. El más alto en 10 años
- Reingeniería de procesos con ahorro de 400 millones de dólares en costos en 3 años
- Primeras estrategias con Perrin en 1988:
 - Reestructuración y reconstrucción del negocio de la compañía con el desarrollo de nuevos productos, aumento de la publicidad, incremento de dividendos y recompra de acciones en circulación.
 - Mejoramiento de la fuerza competitiva de la firma con el establecimiento del Centro de Desarrollo Global de Avon, lanzamiento simultáneo de Women of Earth en 54 países, Líneas dirigidas a consumidores jóvenes y el lanzamiento de Techniques cuidado del cabello.
 - Mejoramiento de la imagen que se tiene de artículos básicos en calidad y no como de belleza. Nuevos productos globales, nueva campaña de publicidad global y la apertura del Centro Avon, Spa en la Torre Trump.
 - Mejorar el sitio web. Compra de productos en línea e introducción del sistema de pedidos de las representantes de ventas.
 - Primera convención nacional de representantes. A la que asistieron 6 mil representantes.

- Proyecto de lanzamiento de Avon Beauty Centers, puntos de venta en forma de kioscos en Malls.
- Proyecto del Programa de Oportunidades de Liderazgo de Avon, plan de Marketing de la red, comisiones y bonos a representantes basados en ventas de las reclutas y aprendices.
- Estrategias con Jung 1999:
 - Primera tarea: recorrer las calles. Ser vendedora para entender los deseos de clientes y necesidades de agentes.
 - Plan de cambio total muy ambicioso que incluye
 - Lanzamiento de una nueva línea de negocios
 - Desarrollo de productos innovadores
 - Nuevos canales de distribución
 - Nuevo enfoque de administración de la cadena de suministros
 - Nuevos modelos de venta
 - Nuevos enfoques de creación de imagen.
 - Desarrollo de nueva visión: “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, actitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera”.
 - El objetivo de las estrategias de Jung es crecer los ingresos y participación de mercado pero no a costa de la fuerza probada de ventas directas.
 - Nuevas estrategias para aumentar ventas
 - Internet. Es una de las mayores esperanzas para el crecimiento. Concepto de ventas eRepresentative que permite a los representantes dirigir a sus clientes para comprar las 24 horas los 7 días de la semana.
 - Comisiones del 20 al 25% en pedidos que entregue Avon
 - Comisiones de 30 a 50% en pedidos que entreguen ellas
 - Pago de 15 dólares mensuales por inscripción y facilidades en pago para la adquisición de computadoras.
 - Program Sales Leadership. Capacitación en ventas que permite a los representantes reclutar nuevas agentes.

Nuevo programa de asesoras de belleza donde existe capacitación en imagen y belleza

- Desarrollo de marcas globales. Crecimiento de ventas de 11% en 1993 a 70% en el 2000. Desarrollo de producto con innovación y nuevas líneas
- Mejorar imagen del diseño de empaques. Lanzamiento de la campaña publicitaria “Let’s talk” con Venus y Serena Williams
- Ampliación de canales de venta con kioscos franquiciados a representantes y convenios con Sears y JC Penney para operar Centros Avon
- Crecimiento enérgico en mercados internacionales emergentes China, Europa Oriental, Oriente Medio y África

e.- ESTADOS FINANCIEROS

VER ANEXOS 5, 6, 7, 8, y 9

III.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

- Jung como vendedora encontró del cliente
 - Quejas por colores descontinuados
 - Pedidos mal manejados
 - Catálogos fuera de actualidad
 - Empaques poco atractivos
 - Falta de productos innovadores
 - Promociones confusas
- Jung como vendedora encontró de las vendedoras:
 - Las agentes solo pueden colocar pedidos durante el comienzo de una campaña
 - Procedimientos de llenado de formularios de pedido de 40 páginas, a mano y faxeadas o por correo
 - Se llenan mal el 30% de los pedidos
- El 75% de las mujeres de EU trabajan
- Las ventas directas son el 7% de las ventas de cosméticos y productos de aseo personal en EU
- El modelo de ventas es obsoleto pero el 98% de la fuerza de ventas son las representantes en Avon
- La oposición de las vendedoras al cambio y a limitar sus ventas y clientes al poner los productos en tiendas
- Estudio de mercado que ve a la marca como “marca de mi abuela” o “no es para mí”
- Limitada oportunidad de ingreso personal o renta para las representantes
- Ineficiencia en la distribución de producto
- Dificultad de vender los productos a mujeres ocupadas
- No hay productos de impacto en décadas introducidos en el mercado
- No se capacita a las representantes
- Solo el 20% de las representantes dan el 80% de las ventas
- Alta rotación entre representantes y bajo reclutamiento

- Se están incrementando los pasivos. La deuda con costo es 3 veces el capital y se continúa con esa tendencia
- No sabemos las condiciones de los créditos para su apalancamiento. Se tendría que revisar la calidad de los pasivos a largo plazo ya que son muy fuertes.

IV.- ALTERNATIVAS VIABLES

- Reingeniería de Procesos de Negocios
 - Eliminar costos de actividades de bajo nivel agregado de su cadena de valor
 - Ahorro de costos de 150 millones de dólares en el 2000 y gastar 100 millones anuales en apoyo al desarrollo de producto, iniciativas de comercio electrónico, mejores comisiones de representantes y creación de imagen global
 - Mejorar los sistemas de manufactura y distribución por la reducción de proveedores de 300 a 75 y continuar el descenso de los mismos.
 - Utilizar sistemas de información para automatizar el procesamiento de pedidos y la logística para reducir costos en transportación, segmentación de envíos y colocación de pedidos

- Representantes de Ventas
 - Reclutamiento y retención de representantes mediante el programa Sales Leadership
 - Crecimiento de dos dígitos anuales en representantes
 - Comisiones sobre las reclutas
 - Reclutamiento de representantes jóvenes que rejuvenece la fuerza de ventas. VER ANEXO 4.

- E-Commerce e Internet
 - Mejorar relación entre representantes, clientes y operaciones de marketing y suministro
 - Enlace de Avon con contratistas y proveedores
 - Información de productos, colocación de pedidos, proceso de contratos y estado de los pedidos
 - Reducción del costo de pedidos de 90 a 30 centavos por pedido
 - En Avon el 4% al 6% de los visitantes a la página web hacen compras. El promedio en EU es del 1.5%
 - Las e-representatives aumentan sus ventas 30%

- Realce de imagen. VER ANEXO 4
 - Incremento del 50% en gastos de publicidad
 - Campaña global "Let's Talk"
 - Empowerment con Venus y Selena Williams en EU y con artistas locales en cada región. En México es con Salma Hayek y Rebeca de Alba.
 - Retrato de Avon como marca vivaz, enérgica y a la moda
 - Rediseño de catálogos más modernos

- Estrategia de marketing basada en las necesidades del consumidor
- Desarrollo de producto transfuncional
- Campaña mundial contra el cáncer de mama. Filantropía
- Desarrollo de productos
 - Lanzamiento de Anew Retroactive. Crema antienvjecimiento para la piel. Ventas de 100 millones de dólares en el primer año
 - Explotar la nueva tendencia a lo natural y a los “Estados de O”.
 - Incursionar en el mercado del hombre y niños a la saturación del mercado global de la mujer.
 - Desarrollo de líneas nuevas de producto para mujeres adolescentes y pre-adolescentes.
 - Poner énfasis en el desarrollo e investigación de nuevos productos utilizando nuevas tecnologías
 - Desarrollo de nuevas líneas de negocio
 - Línea Vitatonics. Productos para aseo personal y cuidado de la piel
 - Wellnes. Productos de aromaterapia, libros, videos, música y té
 - Incandessence. Nueva fragancia
 - Little Black Dress. Fragancia
 - Color IV. Cosméticos de color
 - Vit-Advance. Línea de shampoos y acondicionadores.
- Internacional. VER ANEXO 11, 12, 13
 - Impulso de nuevos productos en mercados emergentes.
 - Rediseño de catálogo internacional
 - Incremento del 7% de las ventas a publicidad en cada país
 - Entrada a nuevos mercados como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África.
 - Crecimiento de ventas de dos dígitos en el mercado internacional
- Canales detallistas
 - Abrir Centros Avon en JC Penney y Sears con ventas de la línea beComing. Se han abierto 75 en JC Penney. Sears está en pláticas.
 - Abrir Boutiques Avon en Centros comerciales concesionándolos a las representantes.
- Finanzas
 - Reestructuración de deuda de corto y largo plazo
 - Negociación de pago a proveedores.
 - Mejoramiento de inventarios.

- Incremento de capital por parte de los accionistas

V. ELECCIÓN DE ALTERNATIVA

No podemos en este caso seleccionar una sola alternativa. Dada la situación existente de la empresa es necesario darle continuidad a las acciones emprendidas con anterioridad. La planeación estratégica tomada debe tener seguimiento y por lo mismo se deben realizar todas las acciones planteadas de manera integral. Ninguna es más importante que otra y se deben tomar cada una como parte de un todo. El conjunto de todas estas propuestas dará como resultado una unidad, en la que el objetivo final es el mejoramiento y optimización de la empresa en todas sus áreas, y que se refleje en mejores dividendos para los accionistas.

VI.- FUNDAMENTACIÓN

- En el área de reingeniería de procesos, Se tiene que continuar con la transformación de negocios. Los ahorros en procesos invertirlos en estrategias de crecimiento del consumidor. Se debe buscar ahorros de costos acelerado en función de:
 - La transformación de procesos de operación
 - La reconstrucción de la cadena global de suministros.
 - Afinar la estructura de organización.
- En relación a las representantes, continuar con su reclutamiento y adiestramiento con planes como el Programa Sales Leadership. Dar importancia a las nuevas generaciones para rejuvenecer la fuerza de ventas. Crear pirámides entre las representantes y las reclutas para que exista un compromiso y un anhelo de crecimiento y participación y se reparta de manera proporcional las comisiones. Ofrecer a las representantes bonos por el uso de Internet y promover las concesiones de tiendas.
- En el uso de Internet trabajar por lograr una cultura de compra por la red, tanto en clientes como representantes y el área de pedidos y reparto. Mantener una pagina con imagen alegre, clara y de fácil acceso. Tropicalizar las paginas dependiendo de la región. Lograr que sea el medio de contacto con proveedores para licitaciones, pedidos, controles, fechas de entrega y pagos, mediante la optimización del sistema de computo integral
- En el área de imagen corporativa y campañas publicitarias, se necesita lanzar un nuevo mensaje para la mujer actual. La premisa debe de ser: "Las mujeres hablan de muchas maneras y utilizan un código que es común entre ellas, un lenguaje que muchas veces es difícil de explicar y es más fácil sentir". "Hablemos Avon: el lenguaje de la mujer". 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 decide capitalizar tal conocimiento mediante un plan estratégico respaldado por nuevas pautas de comunicación y de publicidad".
- Esta es una de las áreas más importantes y delicadas a trabajar ya que depende mucho de invertir en nuevas tecnologías, en investigación, experimentación y desarrollo de productos mejores, atractivos para los clientes, y en donde existe gran competencia entre la competencia. El secreto es la innovación y no estancarse con los productos que se hacen viejos y obsoletos. Por lo que se debe ver esta área como una inversión a largo plazo y no como un gasto. Existe además la nueva tendencia a "sentirse bien" y a lo natural y orgánico. Melinda Davis en su libro "Porqué

Deseamos lo que Deseamos” define esto como una búsqueda del “Estado de O”. Aromaterapia, inciensos, aceites, fragancias, velas, jabones para tina, todo para la relajación y la búsqueda de la paz interior y mental. El oriente invade al occidente.

- En el área internacional se debe minimizar los riesgos cambiarios. Por ejemplo, en Argentina, Chile y Brasil las fábricas deben producir casi exclusivamente para su mercado interno y en ocasiones adquirir productos de Estados Unidos. Cada operación doméstica debe equilibrar los pasivos locales con los activos generados localmente. Los ejecutivos de finanzas en los países necesitan asignar sólo una pequeña cantidad de fondos en moneda extranjera. Este sistema es crucial cuando se presentan crisis cambiarias. En el caso de China, por las restricciones gubernamentales, es necesario cambiar el concepto de ventas de la compañía y abrir tiendas detallistas de Avon. Es necesario atacar en mercado de Medio Oriente y África con más fuerza, siempre tomando en cuenta la cultura existente en ambas regiones y tomando en cuenta las experiencias, buenas y malas, de Marruecos y Turquía.
- Preparar todo un proyecto para abrir tiendas detallistas concesionadas a las representantes más destacadas de cada región. Buscar ubicaciones dentro de centros comerciales. Además de buscar joint ventures con los grandes almacenes para la ubicación de islas de Avon dentro de los mismos.

VII.- CONCLUSIONES

Avon Products, Inc. está presente en 139 países. Vende 6.8 miles de millones de dólares y es líder mundial en la venta directa de productos de belleza y otros relacionados. Tiene 4.4 millones de representantes de ventas y más de 40 millones de mujeres han distribuido sus productos desde que se fundó.

Esta empresa nació en 1886 con el nombre de California Perfum Company. Cuando en 1946 por primera vez ofreció sus acciones al público, sólo era conocida en Estados Unidos y Canadá (desde 1914). En 1954 comenzó sus operaciones en Puerto Rico y Venezuela; años después en México (1958), Reino Unido (1959), Alemania Occidental y Brasil (1959). En Argentina y Brasil, se estableció en 1970. Hoy es una empresa global con 118 años de edad

Desde los años noventa su internacionalización se ha reforzado en cuatro continentes. VER ANEXO 10. Y la intención de la compañía es seguir creciendo y conquistando nuevos mercados geográficos. Actualmente está dividido en 4 regiones: Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, y Asia-Pacífico.

Su fundador David H. McConnell, en 1886 escribió: “Si nos paramos y revisamos el pasado, y luego el futuro, podemos ver que las posibilidades están creciendo en grande y creciendo en grande cada día; que apenas hemos comenzado a alcanzar los resultados óptimos del campo que tenemos ante nosotros”. Estas palabras suenan a verdad y son actuales a nuestros tiempos, como lo fueron hace 118 años.

En esta empresa global, ahora se está escribiendo el capítulo siguiente en la muy emocionante historia de la transformación de Avon, construyendo fuerzas sobre fuerzas. La visión completa para el futuro capitaliza en la ventaja competitiva única de Avon, que es la relación del marketing y las relaciones personales que comparten con las mujeres en cada esquina del globo. Mirando al futuro, la transformación continua de la compañía será dirigida por cuatro fortalezas importantes, que combinadas, forman un motor de gran alcance para el crecimiento.

La primera fortaleza es el poder de la marca Avon, que es ya un icono, y ahora modernizado a través de inversiones en la innovación de producto, mejoramiento de imágenes, anunciando y promoviendo la comercialización. En 2003, por tercer año consecutivo, Avon fue incluido en la revista Business Week, en la lista de las marcas globales más valiosas, y la de mejor ranking de la industria de belleza en esta prestigiosa lista. El récord del lanzamiento de \$75 millones de Anew Clinical es un ejemplo de la estrategia de la marca en acción, consolidando el liderazgo en anti-envejecimiento del cuidado de la piel. También se han elaborado los planes para una renovación competitiva del color y de la fragancia que comienza a finales de año, incluyendo una alianza muy emocionante con la renombrada actriz Salma

Hayek, que servirá como portavoz para estas categorías. La marca Avon es realizada más a fondo por el crecimiento de la unidad de negocio de salud y bienestar y por el lanzamiento de Mark, la nueva marca para las mujeres jóvenes. Ambas son oportunidades significativas para que Avon alcance nuevos clientes y representantes.

La segunda fortaleza es el poder incomparable del canal de ventas directas y la oportunidad de ganancias que se proporciona a las mujeres, que ayudan al aumento del número total de las representantes de Avon activas en un 12% a 4,4 millones en 2003. La oportunidad de las ganancias es una ventaja competitiva considerable pues se amplía rápidamente la presencia de Avon en mercados nuevos y emergentes alrededor del mundo. China y su extensa población de consumidores siguen siendo la oportunidad a largo plazo más grande. A corto plazo, Europa Central y del Este están a punto de alcanzar \$1 billones en ventas antes de fin del 2004, con Rusia como país con el mayor crecimiento. En los Estados Unidos, el programa Sales Leadership fomenta el crecimiento de las oportunidades de ganancias de las representantes Avon, permitiendo a las mujeres ganar con la venta, el reclutamiento y el entrenamiento de otras representantes. De acuerdo con este éxito en EU, el programa Sales Leadership está creciendo y aplicándose afuera en los mercados principales de Avon alrededor del mundo para accionar el crecimiento continuo del canal de la venta directa.

La tercera fortaleza es el poder del modelo global de operación, el cual se esta mejorando más agresivamente mientras más se mueven los conceptos emprendedores para hacer una compañía global más eficiente. Se están logrando progresos substanciales con la integración regional, armonizando los productos y marketing, consolidando la fabricación e introduciendo la planeación integral de la cadena de suministro. También se debe desarrollar un modelo a largo plazo para una cadena de suministro global verdadera, incluyendo una plataforma tecnológica mundial unificada. Esta continua evolución del modelo de operación de Avon ha ayudado al aumento del margen de operación a su nivel actual de 15.2%, y será un factor dominante en la realización de la meta del margen de operación de 20% dentro de los siguientes tres a cinco años.

La cuarta fortaleza es el poder de la filantropía, que continúa expresando el compromiso apasionado de la responsabilidad social corporativa y el servicio en las comunidades donde Avon hace negocios. Avon ha roto todos los récords en términos de la ayuda corporativa en la lucha contra el cáncer de pecho. Pero esto no para aquí. El sueño es crear la fundación mundial más grande para las mujeres. Esto significa el incremento de la ayuda para las causas que mejoren las vidas de las mujeres y dejar una herencia social duradera.

Para cerrar, podemos agregar una fortaleza intrínseca y pocas veces tomada en cuenta: el poder de la gente de Avon, los 46,000 asociados y los 4.4 millones de representantes alrededor del mundo. Este equipo asombroso de individuos comprometidos, es sin duda la llave más importante al éxito de Avon.

Mientras que se mira hacia adelante para celebrar el 120º Aniversario de Avon en el 2006, la estrella de Avon está brillando más que nunca. El viaje de la transformación continúa. Se tienen sueños importantes y emocionantes para el futuro, y se tiene el compromiso una misión: mejorar la vida de las mujeres en el mundo. Para Avon, sinceramente, lo mejor está todavía por llegar.

VIII.- ANEXOS



ANEXO 1

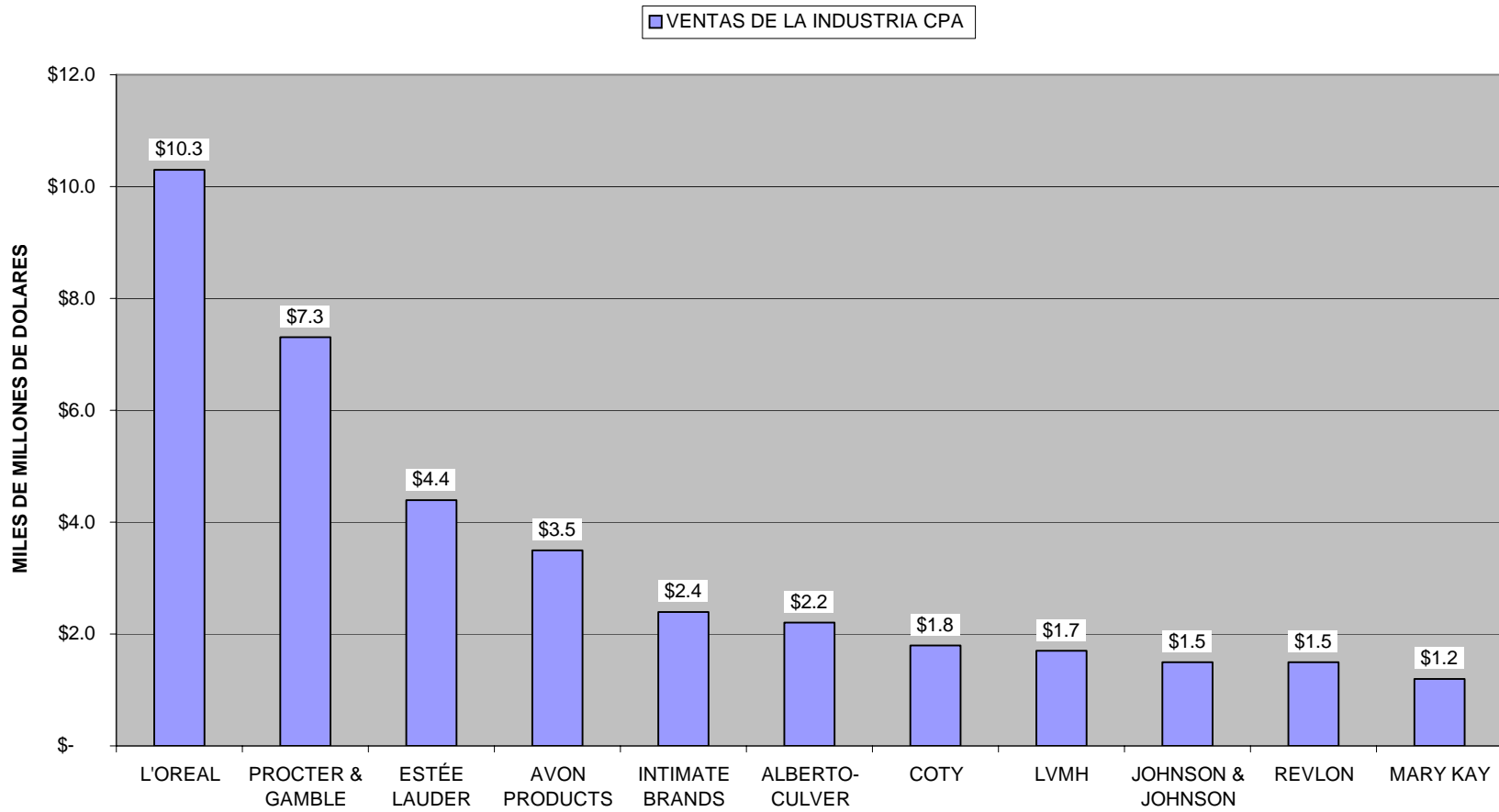
INDUSTRIA GLOBAL DE COSMÉTICOS, PERFUMES Y ARTÍCULOS DE ASEO PERSONAL EN EL 2000

MILES DE MILLONES DE DÓLARES

POSICIÓN	COMPAÑÍA	INGRESOS CORPORATIVOS	VENTAS DE PRODUCTOS CPA	MARCAS
1	L'OREAL	\$ 10.6	\$ 10.3	L'Oreal, Lancôme, Giorgio Armani, Vichy, Matrix, La Roche-Posay, Redken, Maybelline, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, Carson, Biotherm
2	PROCTER & GAMBLE	\$ 40.1	\$ 7.3	Cover Girl, Max Factor, Hugo Boss, Giorgio Beverly Hills, Head & Shoulders, Pantene, Pert Plus, Vidal Sassoon, Olay, Clairol, Nice 'n Easy, Herbal Essences, Aussie, Infusium, Zest, Safeguard
3	ESTÉE LAUDER	\$ 4.4	\$ 4.4	Estée Lauder, Clinique, Donna Karan, Kate Spade, Tommy Hilfiger, Aramis, Bobby Brown, Aveda, Prescriptives, Origins, MAC, Bumble and Bumble, Jane
4	AVON PRODUCTS	\$ 5.7	\$ 3.5	Avon, Skin-so-Soft, Anew, Far Away, BeComing
5	INTIMATE BRANDS	\$ 5.1	\$ 2.4	Victoria's Secret Beauty, Bath & Body Works, Dream Angels, PINK, Rapture, Victoria
6	ALBERTO-CULVER	\$ 2.3	\$ 2.2	Sally Beauty, Alberto VO5, St. Ives, TCB, TREsemmé, Consort, Motions
7	COTY	\$ 1.8	\$ 1.8	Coty, Davidoff, Lancaster, Joop!, Chopard, Jil Sander, Isabella Rossellini, Manifesto, Vivian Westwood, Stetson, Adidas, Aspen, Jovan, Calgon, Rimmel, Yue-Sai-Kan
8	LVMH	\$ 9.7	\$ 1.7	Christian Dior, Givenchy, Bliss, Hard Candy, BeneFit, Urban Decay, Fresh, Make Up For Ever
9	JOHNSON & JOHNSON	\$ 29.1	\$ 1.5	Neutrogena, Aveeno, Clean & Clear, Shower to Shower, Johnson's, Sundown
9	REVLON	\$ 1.5	\$ 1.5	Revlon, Almay, Ultima II, African Pride, Flex, Charlie
10	MARY KAY	\$ 1.2	\$ 1.2	Mary Kay, Journey, Elige, Belara

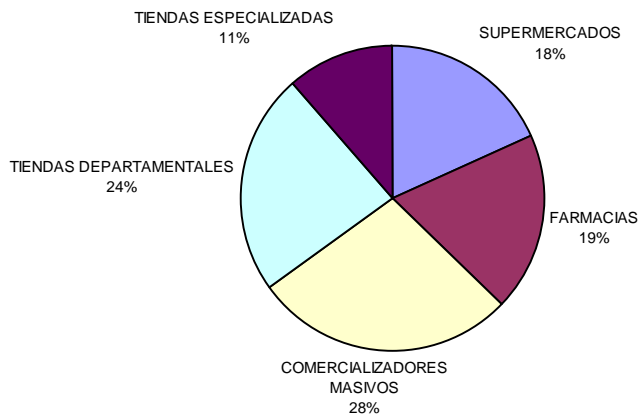
ANEXO 2

VENTAS DE LA INDUSTRIA CPA

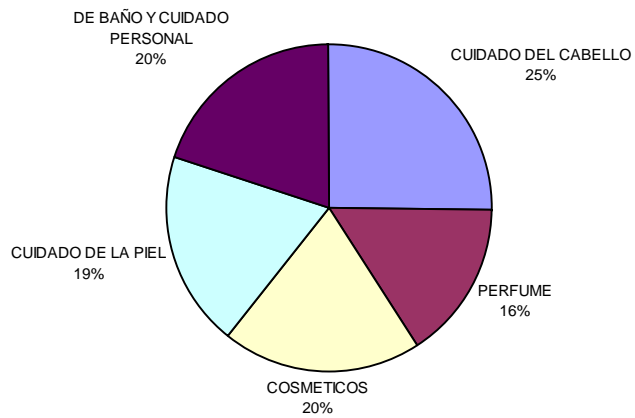


ANEXO 3

VENTAS DE COSMETICOS, PERFUMES Y ARTICULOS DE ASEO EN EU POR CANAL DETALLISTA EN 2000



TAMAÑO DE MERCADO CPA EN EU POR CATEGORIA DE PRODUCTO EN 2000



ANEXO 4

FUERZA DE VENTAS AVON EN EU 2000

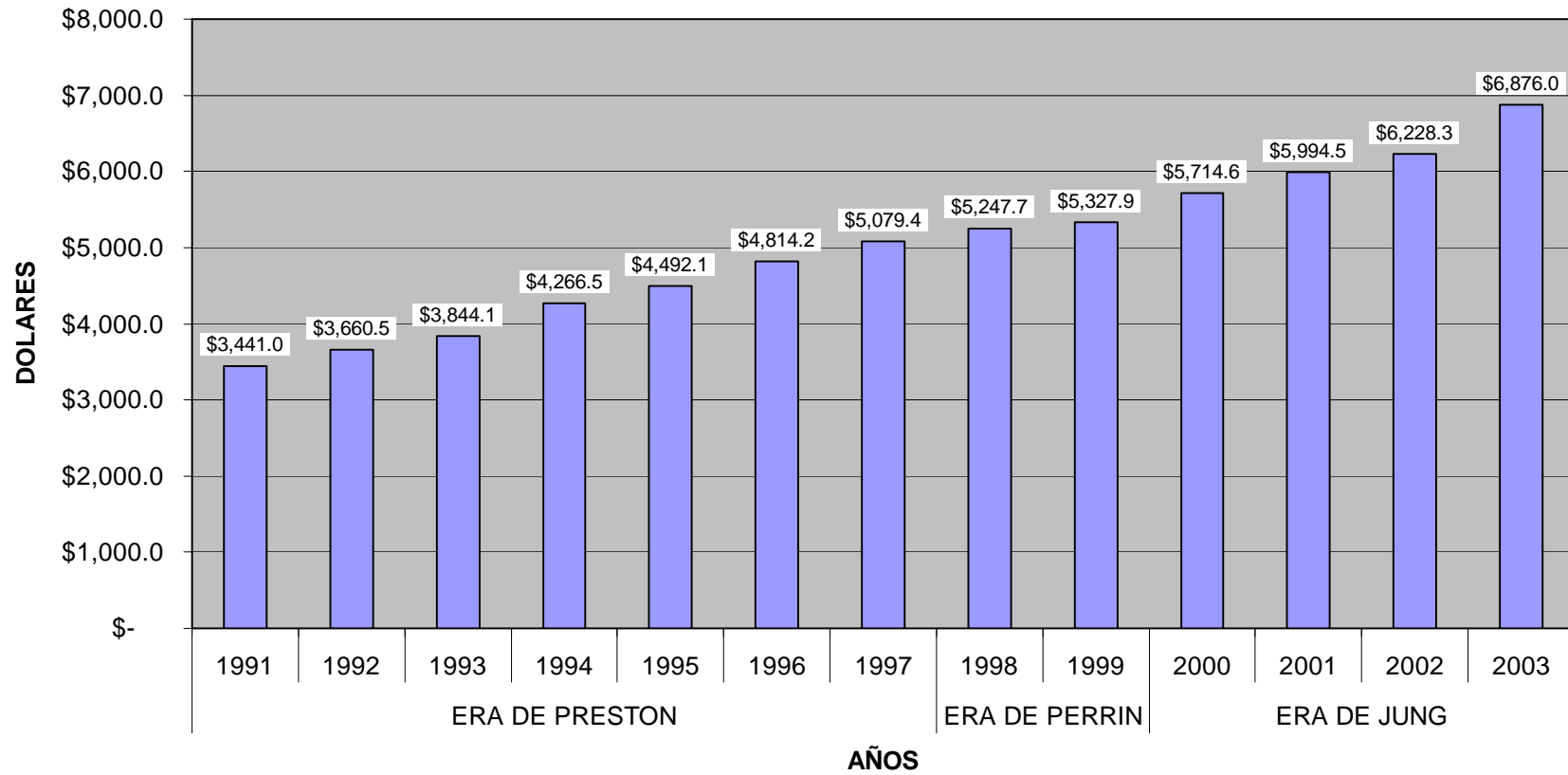
EDAD	NUEVAS REPRESENTANTES	TOTAL DE REPRESENTANTES	TODAS LAS MUJERES DE EU
MENOS DE 30 AÑOS	52%	17%	34%
35 AÑOS O MÁS	48%	83%	66%
EDAD PROMEDIO	35	48	46

ÍNDICES DE IMAGEN DE MARCA

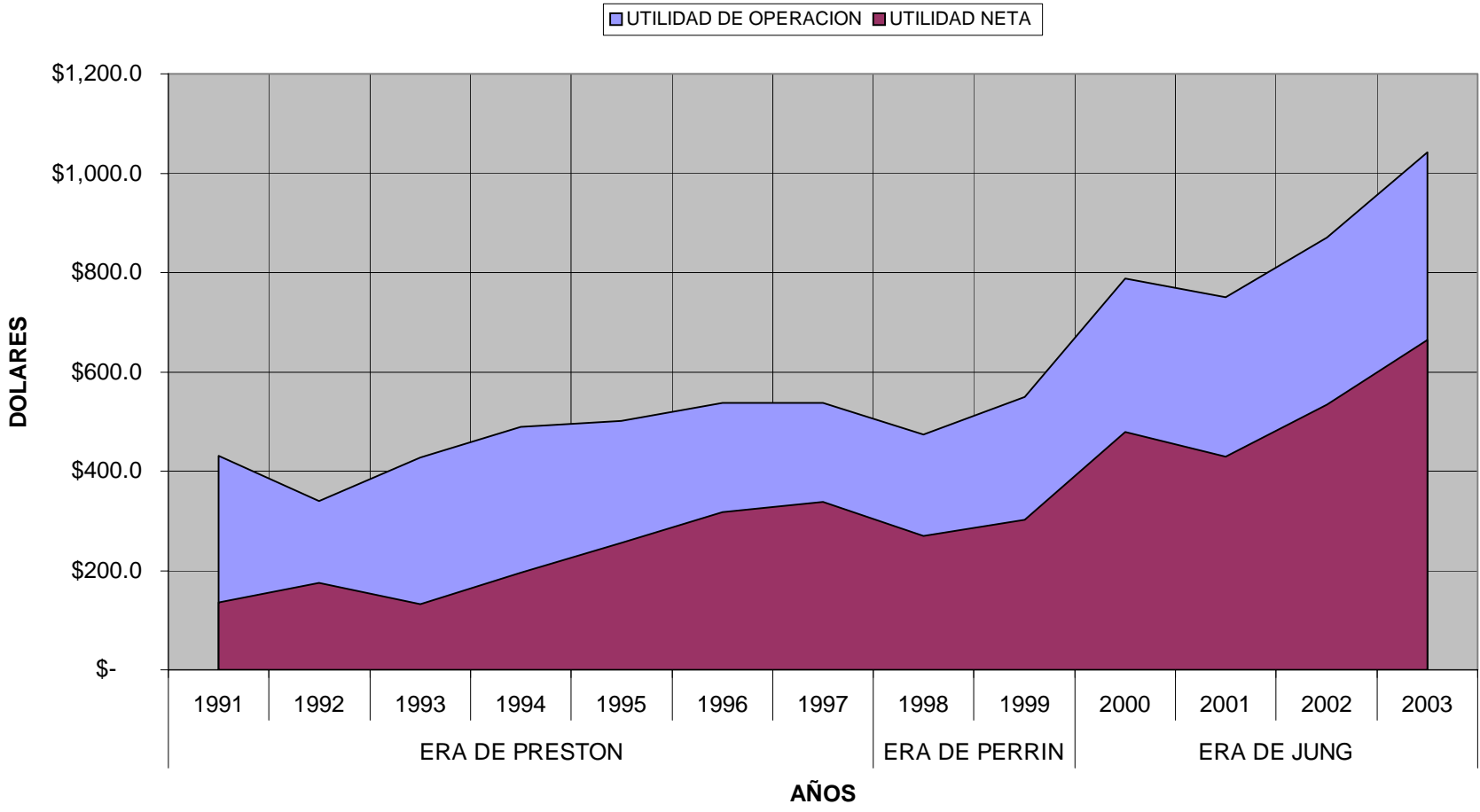
MARCA	JUNIO DE 1999	MARZO DE 2001
COVER GIRL	150	146
CLINIQUE	150	138
REVLON	138	131
MAYBELLINE	107	107
AVON	89	96
MARY KAY	96	96
L'OREAL	104	96
OIL OF OLAY	86	93

ANEXO 5

VENTAS NETAS

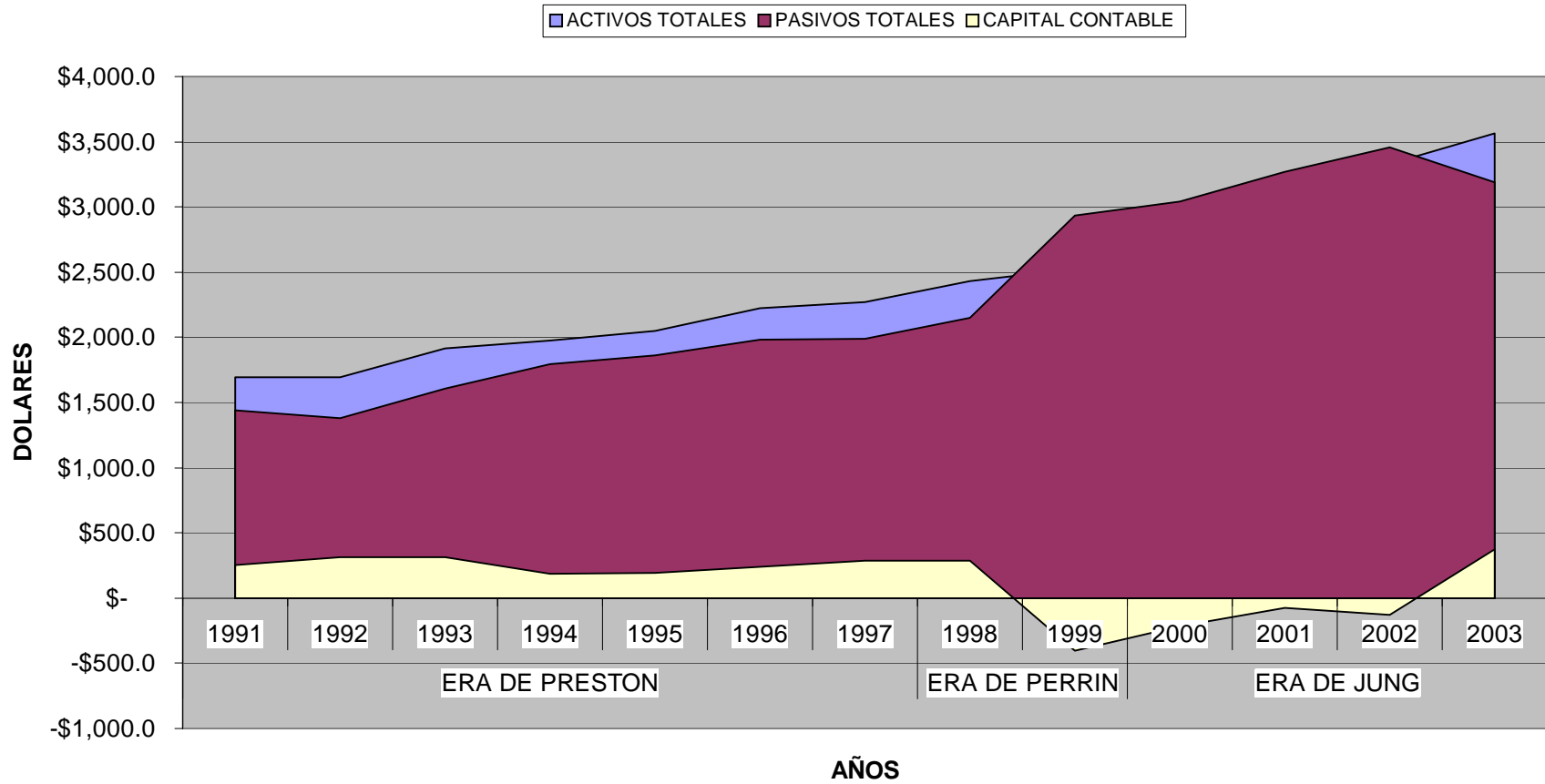


UTILIDAD DE OPERACION Y NETA



ANEXO 6

DATOS DEL BALANCE



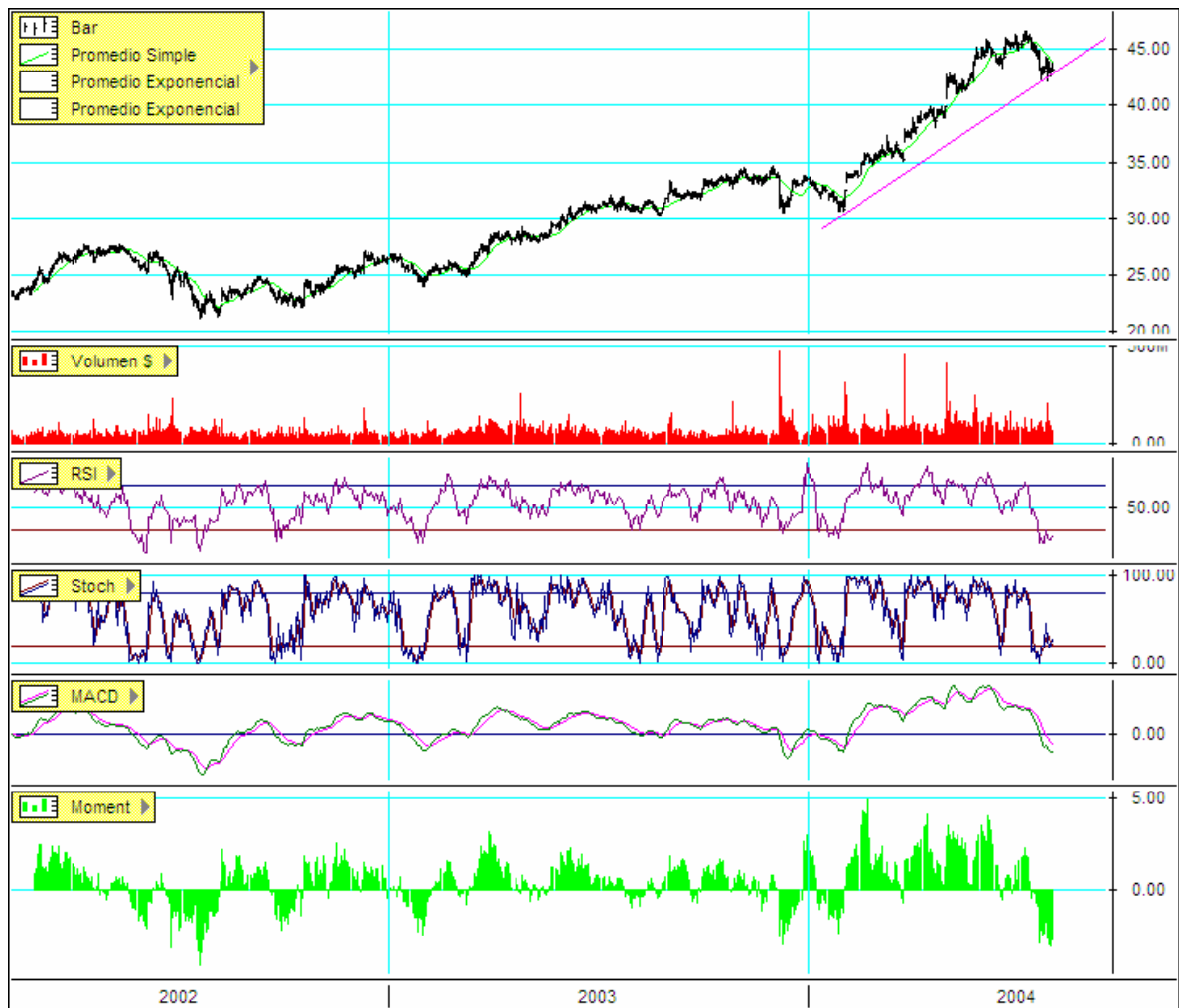
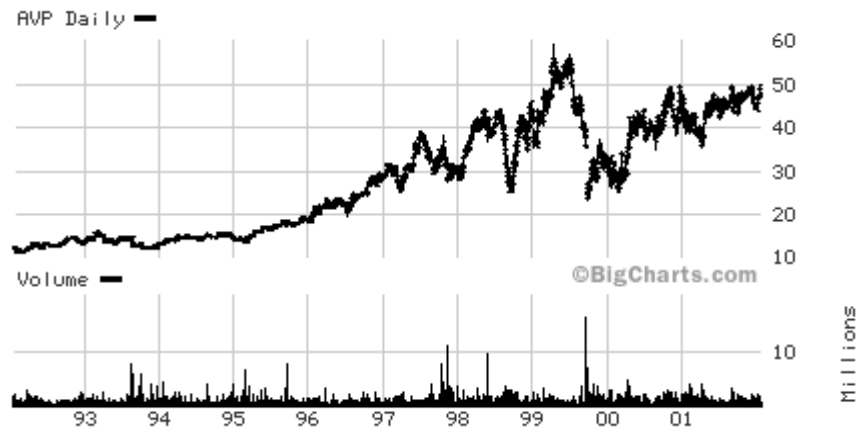
ANEXO 7

ESTADOS FINANCIEROS RESUMEN HISTÓRICO

	ERA DE PRESTON							ERA DE PERRIN		ERA DE JUNG			
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ESTADO DE RESULTADOS													
INGRESOS TOTALES	\$3,441.0	\$3,660.5	\$3,844.1	\$4,266.5	\$4,492.1	\$4,814.2	\$5,079.4	\$5,247.7	\$5,327.9	\$5,714.6	\$ 5,994.5	\$ 6,228.3	\$6,876.0
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
UTILIDADES DE OPERACIÓN	\$ 430.9	\$ 339.9	\$ 427.4	\$ 489.5	\$ 500.8	\$ 538.0	\$ 537.8	\$ 473.2	\$ 549.4	\$ 788.7	\$ 749.4	\$ 870.0	\$1,042.8
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
UTILIDAD ANTES DE IMPUES.	\$ 352.9	\$ 290.0	\$ 394.6	\$ 433.8	\$ 465.0	\$ 510.4	\$ 534.9	\$ 455.9	\$ 506.6	\$ 691.0	\$ 665.7	\$ 835.6	\$ 993.5
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	\$ 135.7	\$ 175.0	\$ 132.1	\$ 195.8	\$ 256.5	\$ 317.9	\$ 338.8	\$ 270.0	\$ 302.4	\$ 478.4	\$ 430.0	\$ 534.6	\$ 664.8
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
UTILIDAD NETA POR ACCIÓN	\$ 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	\$1,693.3	\$1,692.6	\$1,918.7	\$1,978.3	\$2,052.8	\$2,222.4	\$2,272.9	\$2,433.5	\$2,528.6	\$2,826.4	\$ 3,193.1	\$ 3,327.5	\$3,562.3
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
PASIVO TOTAL	\$1,441.7	\$1,382.1	\$1,604.7	\$1,792.7	\$1,860.1	\$1,980.7	\$1,987.9	\$2,148.4	\$2,934.7	\$3,042.2	\$ 3,267.7	\$ 3,455.2	\$3,191.0
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
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 208.1	\$ 177.7	\$ 123.7	\$ 116.5	\$ 114.2	\$ 104.5	\$ 102.2	\$ 201.0	\$ 701.4	\$1,108.2	\$ 1,236.3	\$ 767.0	\$ 877.7
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-14.61	-30.39	-5.82	-1.97	-8.49	-2.20	96.67	248.96	58.00	11.56	-37.96	14.43
DEUDA TOTAL	\$ 351.9	\$ 215.0	\$ 194.1	\$ 177.7	\$ 161.5	\$ 201.6	\$ 234.3	\$ 256.3	\$1,007.4	\$1,213.6	\$ 1,325.1	\$ 1,372.2	\$1,121.8
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	\$ 251.6	\$ 310.5	\$ 314.0	\$ 185.6	\$ 192.7	\$ 241.7	\$ 285.0	\$ 285.1	-\$ 406.10	-\$ 215.8	-\$ 74.6	-\$ 127.7	\$ 371.3
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
RAZONES FINANCIERAS													
ROE	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%
ROA	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%
MARGEN NETO	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%
VUELTA AL ACTIVO	2.03	2.16	2.00	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%
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%

ANEXO 8

ANEXO 9 ANÁLISIS TÉCNICO



El Análisis Técnico es el arte de identificar una nueva tendencia en una fase relativamente temprana, aprovechando dicha tendencia hasta que se demuestre que ésta se ha revertido.

Esta Gráfica se construye con el precio de cierre de cada día de la acción. La línea de color verde se conoce como promedio móvil. El promedio móvil, es un método que calcula el promedio de los precios en un período determinado. Anula las fluctuaciones diarias, suavizando el movimiento y permitiendo ver con mayor claridad la verdadera tendencia. (En este caso es un promedio móvil simple de 14 días).

Las señales básicas son:

Cuando el precio de la acción cruza hacia arriba su promedio móvil es señal de compra y cuando el precio cruza hacia abajo su PM. es señal de venta.

Las 3 grandes máximas de este análisis son:

- Los precios de las acciones se mueven siguiendo tendencias.
- El volumen acompaña a la tendencia.
- Una vez establecida una tendencia, esta tiende a continuar, hasta que no se pruebe lo contrario.

Líneas de tendencia, las puede haber Primarias, Secundarias y Menores. En este caso debido al período que abarca esta línea de tendencia (rosa) puede catalogarse como primaria.

En la parte inmediata inferior (rojo), está la grafica del volumen de acciones operado este dato se lee junto a los demás y es muy importante porque el volumen confirma tendencia.

RSI, Estocástico, MACD y Momentum, son osciladores. Un oscilador sencillo se define como la diferencia porcentual entre el precio de cierre de la acción y su promedio móvil.

El mercado se considera sobre-comprado cuando el indicador se ubica en la parte superior y se considera sobre-vendido cuando el oscilador se ubica en la parte inferior. Una divergencia entre el oscilador y el precio, es una advertencia importante de un próximo cambio de tendencia. Cuando el oscilador cruza la línea de cero, puede dar importantes señales en la dirección de la tendencia del precio.

- **RSI.** Índice de Fuerza Relativa Es un indicador de seguimiento y analiza los promedios de los precios a la alza y a la baja en un período determinado. (El ejemplo considera 14 días).
- **Estocástico.** Sensibiliza la fuerza con que los precios se deslizan. Es muy oportuno compara el cierre de la acción con su rango de operación sobre los últimos x días. (El ejemplo considera 14 días).

- **MACD.** Es el resultado de dos promedios móviles exponenciales calculados al precio de cierre de 12 días contra 26 días con un disparador correspondiente al promedio móvil exponencial de 9 días. Las señales de compra se dan cuando se identifique una divergencia acompañada por el cruce del oscilador hacia arriba del disparador y que finalmente ambas líneas crucen el cero hacia arriba. La señal de venta se da cuando el cruce es hacia abajo.
- **Momentum.** Mide la aceleración o desaceleración del desplazamiento del precio actual respecto a “n” días atrás. (El ejemplo considera 14 días).

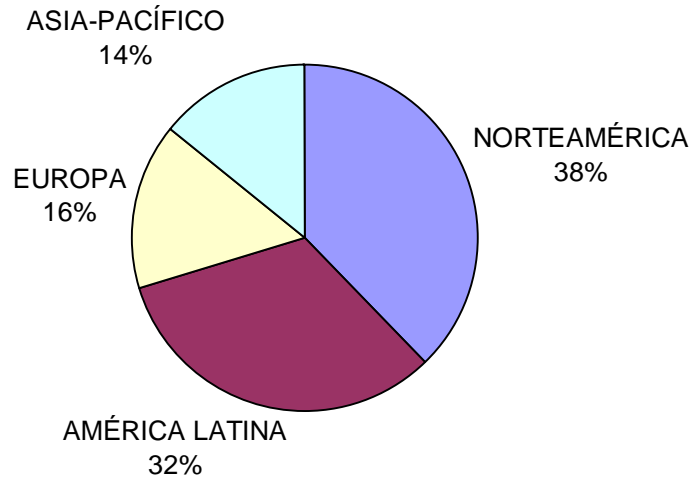
ANEXO 10

HISTORIA INTERNACIONAL DE AVON

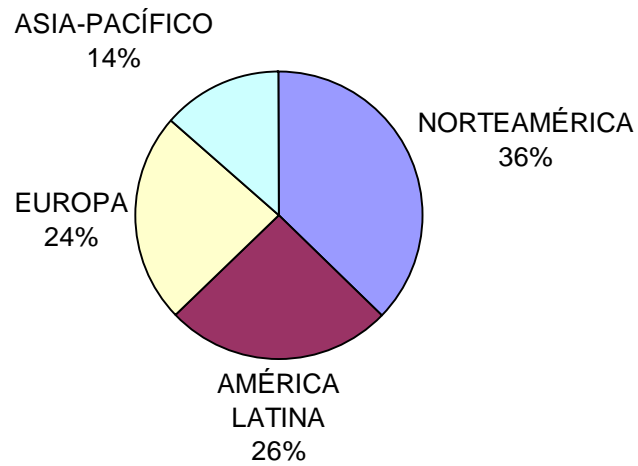
AÑO	PAÍS
1886	EU
1914	CANADÁ
1954	PUERTO RICO, VENEZUELA
1958	MÉXICO
1959	UK, BRASIL, ALEMANIA OCCIDENTAL
1963	AUSTRALIA
1966	FRANCIA, ITALIA, ESPAÑA
1969	JAPÓN
1970	ARGENTINA
1975	GUATEMALA
1977	CHILE, MALASIA
1978	TAILANDIA, FILIPINAS, NUEVA ZELANDA
1980	EL SALVADOR, HONDURAS
1982	PERÚ, PORTUGAL, TAIWAN, 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

ANEXO 11

VENTAS NETAS POR REGION GEOGRAFICA 2000



VENTAS NETAS POR REGION GEOGRAFICA 2003



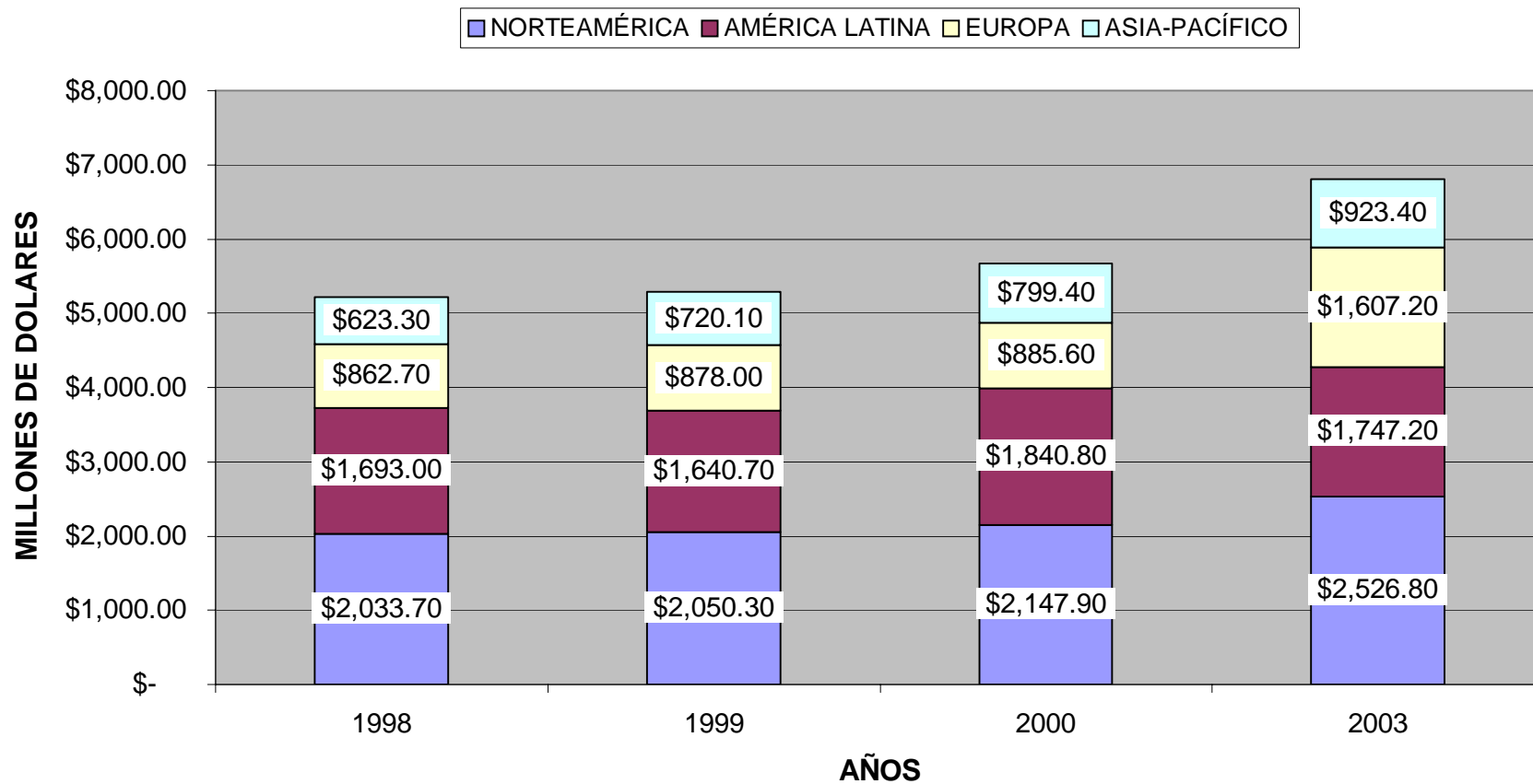
VENTAS NETAS Y UTILIDAD DE OPERACIÓN POR REGIÓN GEOGRÁFICA

MILLONES DE DOLARES

REGIÓN	1998		1999		2000		2003	
	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN	VENTAS NETAS	UTILIDAD DE OPERACIÓN
NORTEAMÉRICA	\$ 2,033.70	\$ 332.10	\$ 2,050.30	\$ 361.10	\$ 2,147.90	\$ 368.20	\$ 2,526.80	\$ 425.90
CRECIMIENTO ANUAL	-	-	0.82%	8.73%	4.76%	1.97%	17.64%	15.67%
MARGEN DE OPERACIÓN		16.33%		17.61%		17.14%		16.86%
AMÉRICA LATINA	\$ 1,693.00	\$ 355.30	\$ 1,640.70	\$ 366.50	\$ 1,840.80	\$ 415.50	\$ 1,747.20	\$ 406.30
CRECIMIENTO ANUAL	-	-	-3.09%	3.15%	12.20%	13.37%	-5.08%	-2.21%
MARGEN DE OPERACIÓN		20.99%		22.34%		22.57%		23.25%
EUROPA	\$ 862.70	\$ 102.20	\$ 878.00	\$ 126.20	\$ 885.60	\$ 129.50	\$ 1,607.20	\$ 313.40
CRECIMIENTO ANUAL	-	-	1.77%	23.48%	0.87%	2.61%	81.48%	142.01%
MARGEN DE OPERACIÓN		11.85%		14.37%		14.62%		19.50%
ASIA-PACÍFICO	\$ 623.30	\$ 62.50	\$ 720.10	\$ 102.10	\$ 799.40	\$ 117.80	\$ 923.40	\$ 156.60
CRECIMIENTO ANUAL	-	-	15.53%	63.36%	11.01%	15.38%	15.51%	32.94%
MARGEN DE OPERACIÓN		10.03%		14.18%		14.74%		16.96%

ANEXO 12

VENTAS NETAS POR REGION GEOGRAFICA



ANEXO 13

IX.- BIBLIOGRAFÍA

- Avon Products Inc. Reporte Anual para Accionistas 2003.
www.avon.com
- Avon Products Inc. Reporte Financiero para Accionistas 2003.
www.avon.com
- Davis Melinda, (2003). ¿Porqué Deseamos lo que Deseamos? La Nueva Búsqueda de la Satisfacción Total. Barcelona, España. Ediciones Urano.
- Hampton David R. (1983). Administración Contemporánea. México, D.F. McGraw-Hill.
- Porter Michael E. (1997). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, D.F. CECSA.
- Porter Michael E. (1989). Ventaja Competitiva. Creación y Desempeño de un Desempeño Superior. México, D.F. CECSA.
- Riso Don Richard. (2000). La Sabiduría del Eneagrama. Guía Completa para el Desarrollo Psicológico y Espiritual de los Nueve Tipos de Personalidad. Barcelona, España. Ediciones Urano.
- Robbins, Stephens. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México, D.F.: Prentice-Hall.