

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE:
LA OPORTUNIDAD INVISIBLE”**

TESIS

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

LOURDES ESTHER LINARES CASTRO

DIRECTOR: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Mtra. Jorge Smeke Zwaiman

LECTOR 2: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2011

INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo es presentar una visión de negocios diferente a la tradicional, que representa una oportunidad para emprendedores que buscan obtener resultados económicos favorables y a la vez beneficiar a la población menos favorecida.

Para encontrar estas oportunidades de mercado es necesario cumplir ciertos pasos que requieren de mucha sensibilidad para entender y atender necesidades no cubiertas e incluso no identificadas ni por las empresas oferentes, ni por la población meta.

Las empresas tradicionales generalmente no visualizan estas oportunidades o las consideran poco rentables por tratarse de mercados de escasos ingresos a veces muy desorganizados y diseminados.

En la primera parte del presente trabajo presento conceptos generales con la intención de ofrecer una visión de lo que son y representan los negocios en la base de la pirámide, las empresas incluyentes y los estudios de casos de este segmento y en la segunda parte presento el caso Avon como ejemplo de este tipo de empresas.

Empresas como Avon incursionan en nuevos mercados que potencialmente les permiten un gran crecimiento, expansión y diversificación de productos como un claro ejemplo de negocio en la base de la pirámide.

A menudo los administradores de empresas somos vistos como personas para las que el único criterio de éxito, es el ganar dinero. La lectura del libro La oportunidad de negocios en la base de la pirámide de C.K. Prahalad¹, despertó

¹ Amazon, The Economist y Fast Company declararon al libro, "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide" de C. K. PRAHALAD, el mejor libro de negocios de 2004

en mi el interés por el conocimiento de negocios que puedan tener resultados para las empresas y a la vez ser generadoras de empleo y ayudar a los más necesitados.

Acompañó este caso con un estudio exploratorio a representantes de Avon que aunque por sus ingresos no pertenecen al segmento más bajo, sí pertenecen a la BDP

Avon atiende sus necesidades tanto a través de permitir a los consumidores de bajos ingresos tener acceso a sus productos, como mediante su sistema de distribución que le permite llegar a nuevos mercados y generar empleo al contactar representantes de bajos ingresos que se hacen responsables de la venta.

JUSTIFICACIÓN

Hoy, a comienzos del siglo XXI la realidad de un mundo en crisis nos obliga a una reflexión seria acerca del rumbo que hemos venido siguiendo. Crisis ante la inoperante estructura de nuestras organizaciones sociales, políticas y económicas que se hace cada vez más evidente en el mundo de hoy en su incapacidad para mejorar las condiciones de vida de la inmensa mayoría de los habitantes de nuestro planeta.

Crisis que nos sacude también, cuando salen a la luz raíces de podredumbre que han trastocado escandalosamente en los últimos tiempos a organizaciones en nuestro país y también en países que suponemos de un mayor desarrollo. Producto de la competencia laboral, se presenta crecientemente un serio dilema entre la productividad a ultranza y los derechos humanos.

Ante situaciones tan lacerantes, se hace necesario un alto en el camino, una revisión de los motivos profundos de lo que como sociedad enfrentamos, un volver a enfocar a la persona humana como punto central de nuestra actividad, un revalorar conceptos como libertad, justicia o solidaridad y ubicarlos en la dimensión que les corresponde en la construcción de un mundo mejor.

En este entorno, Amazon, The Economist y Fast Company -entre otros- declararon al libro de C.K. Prahalad, "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide", como el mejor libro de negocios de 2004. En él, Prahalad propone que para que se mantengan la energía, los recursos y la innovación, la base de la pirámide debe convertirse en elemento clave de la misión central de las grandes firmas del sector privado, dado que "los cuatro o cinco millones de personas que se hallan en la base de la pirámide pueden ayudar a redefinir en qué consiste una buena práctica empresarial".

“La concentración en actividades empresariales como antídoto para el malestar actual debe recaer en una comunidad consumidora activa a la cual se ha atendido poco”, sugiere el conocido consultor internacional, ante el diagnóstico de los males que aquejan al siglo XXI. Y en este sentido arroja una suerte de antídoto: “El proceso debe empezar por el respeto a los consumidores de la base de la pirámide como individuos”. “La base de la pirámide proporciona una oportunidad para acelerar el proceso de cambio en la relación tradicional entre la empresa y el consumidor”, sostiene Prahalad.

En la primera parte del libro, el autor desarrolla un marco para el compromiso activo del sector privado en los sectores más desposeídos. Y en la parte final describe seis casos de empresas en los que la base de la pirámide se está convirtiendo en mercado activo y produce beneficios, mucho más que simples productos para los consumidores. En estas firmas, describe el autor, “los consumidores más pobres reciben, además de productos y servicios más económicos, reconocimiento, respeto y buen trato. La creación de autoestima e impulso empresarial en la base de la pirámide es la contribución más duradera que puede hacer el sector privado”.

La generación de nuevas empresas puede ser considerada como una estrategia para que los pobres puedan mejorar su calidad de vida y elevar su autoestima al cambiar a un nivel de ingresos superior.

Los negocios en la base de la pirámide son una oportunidad invisible, generan empleos y riqueza. Los mercados tradicionales están repartidos entre las grandes empresas y no consideran a este mercado como una oportunidad potencial.

Existen muchos programas que promueven diferentes organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación Ford

y otros, dirigidos a aliviar la situación de personas y poblaciones que en la pobreza extrema, sobreviven con 1US\$ o menos, al día.

Sin embargo en la Base de la Pirámide encontramos también otros niveles que sin sobrepasar la línea de la pobreza, corresponden a niveles ligeramente superiores, en los que con creatividad podemos descubrir nuevos mercados, proyectos o negocios dirigidos a atender a personas de esos niveles que tienen ingresos con posibilidades de mejorar.

El presente trabajo pretende dar a conocer teoría, estudios y experiencias que sobre el particular, se tienen tanto a nivel mundial, como local.

Problema

¿Los negocios en la Base de la Pirámide son una alternativa para elevar el ingreso de los pobres y la autoestima de segmentos intermedios de la BDP?

Es frecuente que las personas que pertenecen a los niveles intermedios de la BDP tengan problemas de autoestima principalmente por el poco reconocimiento por parte de la familia y del grupo social al que pertenecen; lo que les genera necesidades aspiracionales de pertenecer a un estrato social superior, sin embargo no se ofrecen o son muy pocas las oportunidades de trabajo atractivas para estos niveles de la BDP. Las oportunidades de trabajo y de negocio son para personas con estudios de los estratos superiores.

Hipótesis: La oportunidad de incursionar en los negocios dirigidos a la BDP les permite generar ingresos, sentirse útiles, independientes, y con reconocimiento de miembros de la comunidad a la que pertenecen.

En los ensayos sobre la reducción de la pobreza, Martin Klein ², plantea los siguientes retos:

- 1. Las empresas que operan con la BDP enfrentan desafíos como la renuencia de las personas pobres a comprometerse en un proyecto de ganar más dinero.*
- 2. El reto de construir confianza ³: los consumidores pobres no están acostumbrados a las transacciones de igual a igual provienen de comunidades poco consumistas y muy desconfiadas.*
- 3. El bajo nivel de de ingresos en la BDP obliga a las empresas a crear productos funcionales, duraderos y en gran volumen ⁴.*

² KLEIN Martin H. Alivio de la Pobreza a través de Modelos de Negocios Estratégico Sostenible. 1ª. Edición, Canadá Octubre 2008 cap. 1

³ *Desarrollar procesos para construir y mantener confianza*

⁴ Aprovechar economías de escala

4. *Para que las empresas puedan crear valor es importante utilizar a los empresarios locales para responder a las condiciones y necesidades del lugar que pueden variar significativamente de un área a otra.*

5. *Los bajos costos laborales y la escasez de mano de obra calificada pueden generar oportunidades de trabajo.*

6. *Las empresas deben buscar la superación de las personas de la BDP para que puedan cumplir adecuadamente la función que esperan que ellos tengan: consumidores, proveedores o empleados.*

Teniendo en cuenta los puntos anteriores una hipótesis es que debido a las características de la BDP las empresas que operan con negocios en la BDP tienen que enfrentar problemas específicos enfocados a la naturaleza de ese segmento⁵.

El sector informal en los países en desarrollo es grande. “Esto es particularmente cierto en la BDP debido a los costos y dificultades para insertarse en la economía formal” (De Soto, 2000).

De Soto⁶ estima que los pobres son dueños de propiedades que representan miles de millones de dólares (lo que llama capital muerto) que al no estar registrados legalmente el valor de los mismos no pueden ser usados para obtener créditos y así mejorar su nivel de ingresos.

⁵ *Journal of International Business Studies*(2004)**35**,350-370.doi:10.1057/palgrave.jibs.8400099
Published online 19 August 2004

⁶ DE SOTO, Hernando. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Els Bandam Pres/Random House, 2000 p.35

Objetivo General

Dar a conocer teorías y experiencias de negocios en la Base de la Pirámide que muestran como la BDP es una oportunidad aún no visualizada como tal por el Sector Empresarial.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer el tema de BDP a académicos y alumnos del DEE como estrategia para aliviar la pobreza, particularmente en países en vías de desarrollo.
- Estudiar diferentes experiencias de negocios en la BDP donde se presentan resultados que muestran como resultado una mayor capacidad de aspiración en las personas de la BDP.
- Realizar un estudio exploratorio a las representantes de venta de Avon para identificar el impacto al empoderamiento que les da el ser representantes de venta de Avon.
- Preparar material actualizado y de apoyo para el caso Avon que se estudia en la maestría de Administración en la UIA.
- Analizar y evaluar la propuesta de la base de la pirámide de Prahalad, a la luz de otras posturas confrontantes aún cuando de objetivos afines.

Contenido

CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES DE POBREZA.....	3
Pobreza mundial	3
Pobreza en México	7
CAPÍTULO II NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE	10
Empresas Inclusivas, Sostenibles y Generadoras de Empleo	10
Oportunidades de negocio en la base de la pirámide (BDP)	17
Antecedentes de Negocios en la Base de la Pirámide	19
Casos de negocios en la base de la pirámide	24
Algunos casos mexicanos	25
Mercados de la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos.....	30
Evolución de las estrategias de negocios, nuevas oportunidades que han permanecido ocultas a la vista de la mayoría.....	45
RSE y BdP/NI: una nueva mirada a los negocios y dos conceptos en evolución	45
CAPITULO III ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	52
Canales de marketing o distribución	52
Venta Directa	52
CAPÍTULO IV CASO AVON	57
Marco teórico	57
Método del caso	57
Ramo de cosméticos	59
Empoderamiento	61
Etapas del caso.....	63
Análisis de los hechos	63
Estrategias para la revitalización y transformación de AVON (Visión de Andrea Jung).....	65
Una empresa para las mujeres del mundo	67
La Competencia.....	69
Responsabilidad social Avon	72
CAPITULO V DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE AVON	73

15	Planteamiento de la situación	73
	Diagnóstico	74
	Análisis FODA (cualitativo de Avon)	74
	Estudio exploratorio	75
	Análisis financiero (cuantitativo).....	107
	Criterios de decisión.....	120
	Planteamiento de alternativas de solución.....	120
	Fundamentación de la alternativa elegida y plan de acción	120
	Plan de Acción	123
	CONCLUSIONES.....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	130
	CIBERGRAFÍA	131
	ANEXOS	133
	Anexo 1 Alza la voz: Dialoga Avon con mujeres líderes sobre los retos para acceder a una vida libre de violencia.	134
	Anexo 2 Estado de resultados de Avon en pesos y porcentajes de 2006 a 2009 137	
	Anexo 3 Balance de Avon 2006, 2007, 2008 y 2009 en pesos y porcentajes... 139	
	Anexo 4 Banco de Estudios de Caso	142
	Anexo 5 Cuestionario	145
	G L O S A R I O.....	149

CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES DE POBREZA

Pobreza mundial

La pobreza se concibe como la situación que afecta a las personas que carecen de lo necesario para el sustento de sus vidas, es decir, que no pueden satisfacer sus necesidades básicas. Nos encontramos ante un concepto multidimensional; no contempla sólo aspectos económicos sino que además incluye aspectos no materiales y ambientales.

En otras palabras, la pobreza implica no tener la oportunidad de vivir una vida larga, sana, creativa y disfrutar de libertad, dignidad, respeto por sí mismo y de los demás.

Sus causas son múltiples, entre ellas se encuentran los problemas políticos, la crisis de los mercados financieros, los desastres naturales, la gestión inadecuada del medio ambiente.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo presentó en el Informe Mundial de 1997 un índice de la pobreza humana, el IPH, cuyo objetivo fue incluir las diferentes características de privación de la calidad de vida. Este índice toma en cuenta las siguientes variables:

- porcentaje de la población con esperanza de vida menor a 40 años;
- porcentaje de adultos analfabetos;
- porcentaje de personas sin acceso a servicios de salud y a agua potable;
- porcentaje de niños menores de cinco años víctimas de malnutrición.

De acuerdo con este índice, la pobreza humana afecta a una cuarta parte de la población del mundo en desarrollo. Los países que se encuentran en los últimos lugares de la clasificación según el IPH ocupan también los últimos lugares de la clasificación según el Índice de Desarrollo Humano.

El África al sur del Sahara y Asia Meridional son las áreas donde la pobreza humana está más generalizada. Níger, Sierra Leona y Burkina Faso son los países del mundo que presentan los valores más altos, con más del 55% de la población en condiciones de pobreza.

Con la finalidad de establecer una comparación internacional, se ha definido el umbral de pobreza como la línea en un dólar diario por persona, suma considerada suficiente para adquirir los productos necesarios para sobrevivir.

En la actualidad, en el mundo en desarrollo 1,300 millones de personas viven con menos de un dólar diario y cerca de 3,000 millones, casi la mitad de la población mundial, con menos de dos dólares.⁷

Cabría destacar que el hecho de que los países industrializados alcancen los porcentajes más bajos de pobres, no significa que en esos países no los tengan, pues el problema de la pobreza es mundial. Lo que sucede es que en esos países, la mayoría de sus habitantes no son pobres y gran parte tiene acceso a condiciones dignas de vida. En cambio, en los países en desarrollo, existe un predominio de pobres y una minoría de ricos, en otras palabras una marcada polaridad social.

En el mundo, la mayoría de los pobres todavía se localiza en las zonas rurales, pero esta situación está cambiando y probablemente en este siglo la mayor parte

⁷ Artículo “La Pobreza en el mundo” consultado el 9/11/09 en www.portalplanetasedna.com/ar/poblacion12a.htm

viva en ciudades. Este proceso será resultado de la migración a las zonas urbanas, del menor acceso a recursos productivos, del desarrollo insuficiente de la vivienda urbana y la infraestructura física, etcétera.

De la investigación sobre La Pobreza que realizó Aline Ross y a la que hace referencia Andreas Kartak en un artículo que se reproduce en internet⁸, quiero destacar algunas de sus conclusiones. Cuando se refiere a la participación del sector privado se refiere a Prahalad y su teoría: "En resumen, son los más pobres los que se encuentran en la base de la pirámide (BDP) pero también son más los pobres que los que se encuentran en los otros sectores".

Sin embargo, de acuerdo a lo que propone Prahalad y con la ayuda de las empresas, esta situación puede ser superada a través de generar un sistema de capitalismo incluyente, para lo cual es necesario iniciar un proceso cuyo primer paso sea el respeto a los consumidores de BDP como individuos.

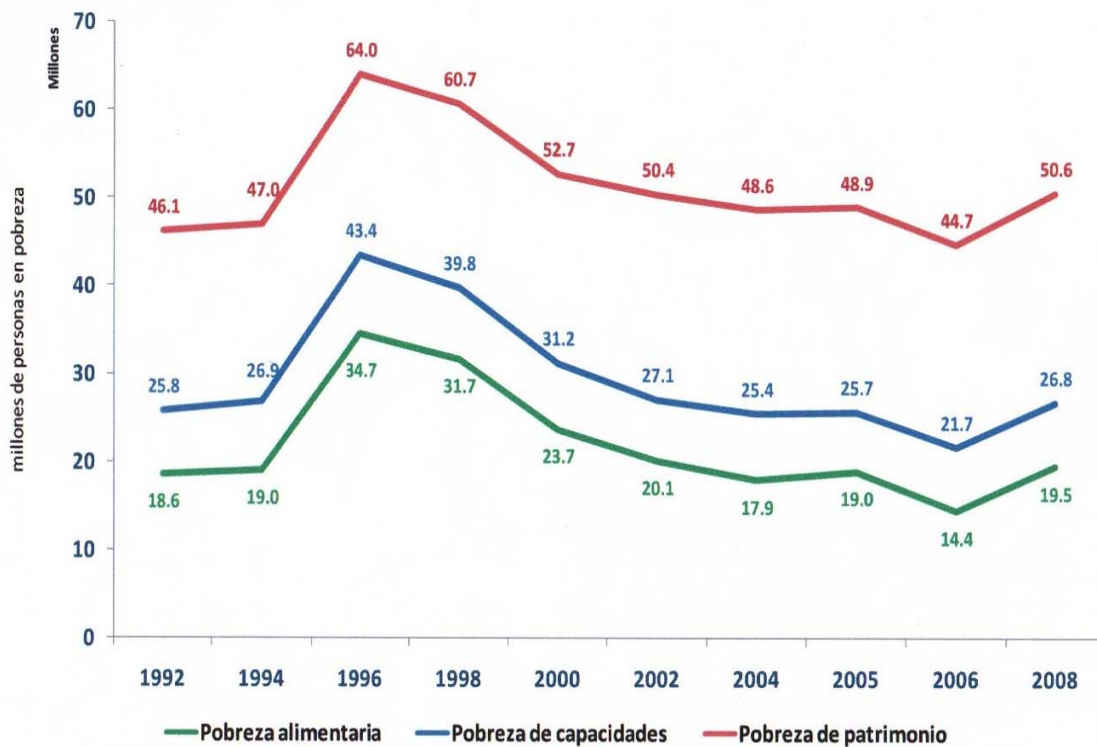
En el estudio concluye entre otras cosas, que "la primera ruptura con la pobreza es cuando el pobre deja de verse como tal y empieza a decidir, ejerce su derecho a elegir. Ofrecerle alternativas es ayudarlo".

Debe tenerse claro que no se trata sólo de una cuestión de precio, ni tampoco de proveer a los más pobres con los mismos productos y servicios desarrollados para el tope de la pirámide, sino de un nuevo enfoque de negocios que busque desarrollar nuevos productos o servicios dirigidos a las necesidades de este segmento.

⁸ **Investigación cualitativa** en <http://lexiacualitativa.wordpress.com/> Mayo 22, 2008 por Andreas Kartak

Evolución de la pobreza por ingresos

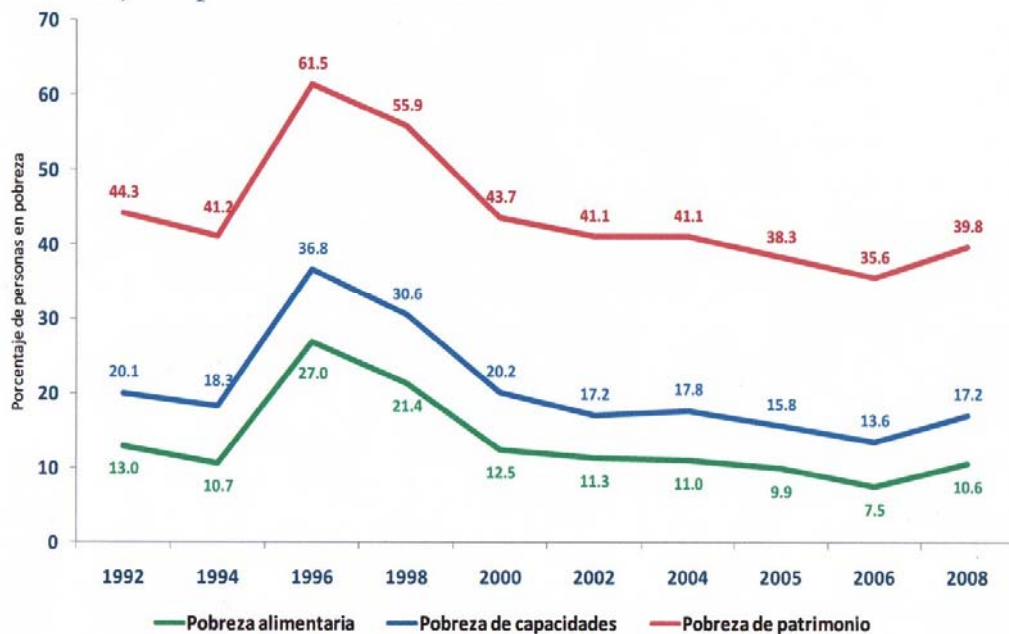
Millones de personas



Fuente: elaboración del CONEVAL con base en las ENIGHs de distintos años.

Evolución de la pobreza por ingresos 1992 a 2008

Porcentaje de personas en áreas urbanas



Fuente: elaboración del CONEVAL con base en las ENIGHs de distintos años.



Pobreza en México

En su Tercer informe de gobierno (1o. de septiembre de 2009) el Presidente Felipe Calderón declaró que en México hay 27 millones de personas que viven en la pobreza, no tienen qué comer, ni acceso a los servicios básicos de salud, educación ni a una vivienda digna, la mayoría es indígena.

El aumento de la pobreza alimentaria, justifica el informe del Presidente Calderón Hinojosa, es consecuencia del adverso entorno nacional e internacional en materia económica, especialmente por el alza de los alimentos.

“Casi el 50 por ciento de la población en nuestro país, alrededor de 49 millones de mexicanos, viven en condiciones de pobreza, situación que les impide adquirir lo básico en educación, vivienda, salud, transporte público, vestido, calzado o alimentación.

En el año 2000 estábamos arriba de ese 50 por ciento, con casi 53 por ciento de población pobre, que se ha reducido en aproximadamente seis puntos porcentuales en los últimos cinco años”, asegura Rodolfo de la Torre, miembro del Instituto de Investigación Sobre Desarrollo Sustentable (IIDSES).

El Instituto de Investigación Sobre Desarrollo Sustentable (IIDSES) se funda en la Universidad Iberoamericana ante la necesidad de una mayor coordinación de diversos programas interdisciplinarios como los de pobreza, microfinanzas, y microempresa que operaban en diferentes departamentos académicos.

A mediados de 2002 el rector forma un Consejo Directivo con los Directores de los departamentos fundadores y crea dicho instituto bajo la dirección del Dr. Rodolfo de la Torre con respaldo del consejo directivo. En lo personal como Directora del Departamento de Estudios Empresariales tuve el honor de participar personalmente en la formación del Instituto y posteriormente como Consejera Directiva del mismo.

Los estados de la República con mayor número de pobres son: Chiapas, Guerrero y Oaxaca. “En el campo estamos hablando de personas que trabajan sin una

remuneración fija, no poseen tierra, jornaleros agrícolas principalmente. En el caso de la ciudad hay múltiples actividades, pero destaca sobre todo los que se dedican a la actividad de la construcción, y también a actividades informales de comercio", señala el investigador de la U Iberoamericana.

También están los pobres entre los pobres; casi 19 millones de mexicanos que no tienen lo básico para alimentarse. En alimentos, vestido, transporte, trabajo, tienen carencias.

En la salud, muy pocos cuentan con seguridad social, y no sólo eso. "Los más pobres entre los pobres, prácticamente no tienen instrucción, no han pasado por el sistema escolar", afirma Rodolfo de la Torre.⁹

⁹Fuente: NOTIMEX por Susana López Peña, México Junio 8, 2007

CAPÍTULO II NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE

Empresas Inclusivas, Sostenibles y Generadoras de Empleo

Las empresas inclusivas son las que incluyen a los pobres como clientes (demanda) y/o como productores (oferta).

También son inclusivas porque impulsan a los de la BDP a ser empleados y/o propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor.

Estas empresas conectan a la oferta con la demanda, incluyendo a los pobres como consumidores o como proveedores

Los beneficios para los de la base de la pirámide son mayores que simplemente un incremento en los ingresos.

Son negocios que estimulan la creatividad y la innovación y que buscan o incluso crean nuevos mercados (océanos azules). Generan más productividad de los pobres al generar ingresos sostenibles y un mayor empoderamiento.

Al hacer negocios con las personas que conforman la base de la pirámide los integramos al mercado, lo que es un primer paso en el alivio de la pobreza y en el caso de los empresarios y las empresas, les estimula la innovación, crea nuevos espacios de crecimiento en mercados muy competidos e incluso saturados.

La mayoría de los integrantes de los niveles inferiores de la pirámide económica participa en el sector privado. Todos son consumidores. Son empleados o trabajadores por cuenta propia. Son grupos muy fragmentados y dispersos y muchos informales que se les dificulta y a veces imposibilita la obtención de recursos. Por ejemplo, a menudo reciben crédito de los amigos y los familiares o

bien emprenden negocios pequeños que se mantienen en la informalidad. Como es el caso del agua embotellada que se reparte en camiones.

Cada vez se reconoce más el papel que tiene la empresa como elemento clave para hacer frente a los desafíos en materia de desarrollo, incluida la creación de empleo. En el informe¹⁰sobre empresas inclusives que se presentó en 2007 en la Conferencia Internacional del Trabajo sobre la promoción de las empresas, se hace énfasis en la forma de reforzar la contribución de las empresas al crecimiento productivo y equitativo de la economía y del empleo.

Para promover las empresas sostenibles es preciso fortalecer las instituciones y los sistemas de gobierno que enmarcan la actividad empresarial. Se plantea que para lograr mercados sólidos y eficientes se requieren instituciones sólidas y eficaces, así como garantizar que los recursos humanos, financieros y naturales se combinen de manera equitativa y eficiente con el fin de promover la innovación y el aumento de la productividad. Por ello, es necesario establecer nuevas modalidades de cooperación entre los gobiernos, las empresas y la sociedad para asegurarse que la calidad del empleo presente y futuro se potencie al máximo preservando al mismo tiempo la sustentabilidad del planeta.

A las empresas las impulsa la búsqueda de beneficios, para lo que tienen que innovar, invertir y por lo tanto generan empleo e ingresos derivados del trabajo. Las empresas tienen que asegurarse de que sus actividades empresariales fundamentales sigan añadiendo valor y se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

¹⁰En la 96ª. Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (2007) se presentó el informe resultado de una investigación sobre empresas incluyentes y sostenibles.

Estas empresas requieren la integración de los tres pilares del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos medioambientales.

La dimensión social del desarrollo sostenible, incluyente consiste ante todo en el compromiso de promover la integración social fomentando sociedades estables, seguras y justas, y que estén basadas en la promoción y protección de todos los derechos humanos, así como en la no discriminación, la tolerancia, el respeto de la diversidad, la igualdad de oportunidades, la seguridad y la participación de todas las personas, incluidos los grupos y las personas desfavorecidos y vulnerables.

Un principio fundamental del pilar social del desarrollo sostenible es, por supuesto, la generación de medios de vida seguros mediante un empleo productivo libremente elegido. Así pues, el desarrollo sostenible constituye un marco en el que se inscribe no sólo el diálogo mundial general sobre el crecimiento y el desarrollo, sino también la discusión más específica acerca del desarrollo empresarial.

En contraposición con las perspectivas restringidas y tradicionales que conciben las empresas como relaciones insumo-producto de carácter lineal dedicadas exclusivamente a maximizar el valor económico a corto plazo, el enfoque integrado del desarrollo empresarial sostenible es más holístico, integrado y a largo plazo.

América Latina es la región de mayor desigualdad económica del mundo. El 70% de la población, cerca de 360 millones de personas, tiene un ingreso menor a USD 3,260 (PPP)¹¹, incapaz de satisfacer sus necesidades básicas, mientras sólo el 0,6% de la población cuenta con ingresos altos.

¹¹ PIB (Producto Interior Bruto) *per cápita* a paridad de poder adquisitivo (PPP)

En el año 2006, AVINA , Organización, Colombiana, abrió sus oficinas y operación directa en Colombia y a partir de 2009 se propone desarrollar Negocios Inclusivos de mediana a gran escala en el país.

Un Negocio Inclusivo (NI) debe ser rentable, replicable y escalable para mejorar la calidad de vida y el ambiente de comunidades vulnerables de bajos ingresos.

Desarrollan soluciones basadas en el mercado para generar riqueza con equidad. Los NI desarrollan soluciones innovadoras a la pobreza. Los NI exitosos se conforman con redes estratégicas socialmente inclusivas, con actores del sector público, privado y social, dando voz a las comunidades beneficiarias del mismo.

La pobreza en el mundo de hoy nos obliga a actuar con urgencia, del total de los 6,400 millones de habitantes, más de 1.000 millones carecen de agua potable, 1.600 millones carecen de electricidad, 5.400 millones no tienen acceso a Internet.

Alrededor de 2.600 millones viven con menos de US\$2 al día y aunque tienen un gran potencial de consumo, producción, innovación y actividad emprendedora, generalmente están desaprovechados.

Los empresarios pueden no sólo atenderlos como clientes, sino también considerarlos como productores, empleados y propietarios de negocios.

Tenemos ejemplos de empresas que, haciendo negocios con los pobres, generan utilidades, creando nuevo potencial de crecimiento y mejorando la vida de los del nivel inferior de la pirámide económica.

La realidad es que hacer negocios con la Base de la Pirámide puede crear valor para todos y aunque son muchas las oportunidades, se presentan también muchos obstáculos

Las áreas rurales y los marginados urbanos son un desafío para hacer negocios, hay zonas en las que con dificultad se cuenta con sistemas de recolección y distribución de bienes y servicios.

La infraestructura básica de mercado es incipiente. No cuentan con sistemas financieros que funcionen, su economía es de dinero en efectivo. Las organizaciones policiales y legales no son confiables, tienen el riesgo de enfrentar dificultades para hacer cumplir los contratos. Para la mayoría de las empresas, hacer negocios con los pobres será diferente a su actividad habitual.

La principal dificultad es la falta de información sobre los pobres. ¿Qué necesitan? ¿Qué es lo que pueden pagar de los bienes y servicios que requieren? ¿Cuánto podrían pagar? ¿Qué pueden producir de esos bienes y qué servicios pueden proveer? los empresarios y las empresas deberán comenzar a responder a estas preguntas.

Hacer negocios con los pobres es integrarlos al mercado –un paso crítico en el sendero para salir de la pobreza– y para los empresarios y las empresas, estimula la innovación, crea mercados y abre nuevos espacios de crecimiento.

Los modelos de negocios inclusivos no sólo producen un mayor desarrollo humano sino que cosechan también sus beneficios. La mayoría de los pobres que participan como consumidores, son empleados o trabajadores por cuenta propia.

No obstante, los mercados fragmentados e informales dificultan que muchos de ellos obtengan los recursos que requieren y los usen productivamente. Muchos de los negocios de los pobres son informales, por ejemplo, a menudo reciben crédito de amigos o familiares o bien, instalan negocios pequeños que no están sujetos a

reglamentos. Como resultado, se atrofia la competencia y los bienes y servicios pueden resultar muy caros.

Son reveladores de esta fragmentación de los mercados los “mapas de calor” que muestran las enormes diferencias de acceso a bienes, servicios o infraestructura, incluso dentro de un mismo país.

“Los mapas de calor de intensidad del mercado¹² ilustran cuánto participan los pobres en los mercados. Muestran el acceso a bienes y servicios en algunos sectores y países, así como los bienes y servicios que se ofrecen. Los mapas se han elaborado a partir de la bibliografía y con mucha experiencia en la identificación de la pobreza. Los mapas también complementan las iniciativas actuales destinadas a obtener datos detallados sobre consumidores de ingreso bajo (como por ejemplo, la del Banco Interamericano de Desarrollo que reúne información específica de cada país sobre grupos de ingresos en América Latina y el Caribe; y un informe de la Corporación Financiera Internacional y el Instituto de Recursos Mundiales que destaca las oportunidades de mercado que ofrecen los pobres y los que están cercanos a la pobreza)”.

Los mapas de calor de intensidad del mercado son una herramienta analítica que arroja información detallada sobre la naturaleza y composición de los mercados pertinentes al desarrollo humano. La información se presenta de una forma visual para que con una mirada se pueda detectar el grado de inclusividad del mercado y nos ayuda a:

- *Identificar la demanda no satisfecha de los pobres como consumidores y sus oportunidades no aprovechadas como productores.* Los mapas de calor de

6. <http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=247>

intensidad del mercado muestran hasta qué punto ha sido satisfecho el potencial de consumidores de un bien o servicio. Indican qué tan inclusivo es el mercado para diferentes grupos de consumidores, pobres y no pobres. También indican qué tipo de información puede traducirse en oportunidades no aprovechadas para la expansión e innovación de un producto o servicio. Además, los mapas muestran el grado de marginación de los pobres por el lado de la oferta, lo que refleja las oportunidades no aprovechadas tanto para las personas pobres como para la sociedad en su conjunto.

- *Evaluar la inclusividad del mercado.* Estos mapas arrojan luz sobre la inclusividad del mercado en varias dimensiones espaciales, como regiones geográficas, urbanas y rurales o similares, e identifican las oportunidades no aprovechadas.
- *Detallan la estructura de la oferta.* Estos mapas también grafican la estructura de la oferta y muestran la presencia y participación relativa en el mercado de distintos proveedores. Los proveedores pueden diferenciarse según propiedad (pública, no gubernamental, privada), tamaño (empresas multinacionales, micro, pequeñas y medianas empresas) o según otros criterios pertinentes.

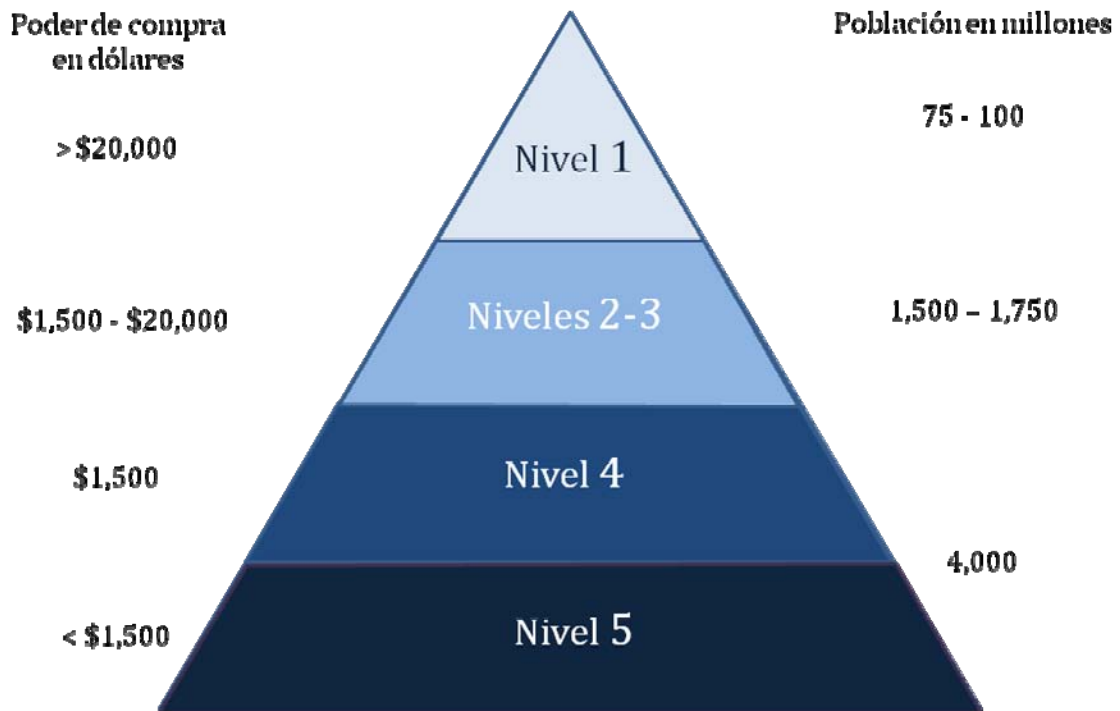
Oportunidades de negocio en la base de la pirámide (BDP)

El Dr. C.K. Prahalad de origen indio, doctor y consultor internacional de empresas autor de varios artículos y libros respecto a los negocios en la BDP la define en uno de sus primeros artículos sobre el tema como:¹³

- todos los que viven en la pobreza y representan dos tercios de la población mundial
- personas con poco o nulo acceso a la educación que viven en áreas rurales o en casas muy pobres, inclusive chozas dentro de zonas urbanas
- en países primer mundistas un gran número son ilegales
- muchos trabajan en la informalidad
- viven con menos de 2 dólares diarios
- a nivel mundial el mercado potencial que se encuentra en la base de la pirámide es mayor a los 4 millones de personas
- estos mercados han permanecido "invisibles" por mucho tiempo

¹³ PRAHALAD, HART Stuart. The fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy+ Business. Issue 26, 2002. En: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>

Pirámide económica (BDP)¹⁴



Son necesarios enfoques creativos para convertir la pobreza en una oportunidad para todos los interesados. “La pobreza disminuye con la generación de riqueza, con el trabajo que crea valor, no con dádivas”.¹⁵

Cuatro mil millones de personas de bajos ingresos, la mayoría de la población mundial, constituyen la base de la pirámide económica.(BDP)

El poder de compra de los niveles inferiores de la pirámide estratos 4 y 5 así como sus necesidades no satisfechas presentan importantes oportunidades para atender mejor este sector de la población.

¹⁴ C.K PRAHALAD. “The Fortune at the Bottom of the Pyramid.” Warton School Publishing, 2002 p.4

¹⁵ IBID

De manera individual las personas de la BDP tienen muy poco ingreso per cápita que cambia según el país, pero si los vemos como un todo el poder adquisitivo de la BDP alcanza \$5 miles de millones de dólares del mercado mundial de consumo.¹⁶

Antecedentes de Negocios en la Base de la Pirámide

Negocios con y para la Base de la Pirámide han existido desde hace mucho tiempo pero no con la intención clara de ayudar a aminorar la pobreza y presentarles una buena opción de elección a las personas que conforman la base de la pirámide.

Es en Estados Unidos cuando los profesores C.K. Prahalad y Stuart Hart publicaron en 2002 un artículo en la revista de Harvard sobre “La Oportunidad de negocios en la base de la pirámide”¹⁷, donde explican cómo obtener ganancias con mercados de personas de bajos ingresos.

El concepto nace de estos dos teóricos, aunque debido a sus formaciones e intereses de investigación, con el tiempo difieren un poco en la visión de la base de la pirámide. Prahalad es consultor y hombre de mercadotecnia y estrategia empresarial¹⁸ hacia donde dirige su atención en relación al tema.

¹⁶ C.K PRAHALAD. “The Fortune at the Bottom of the Pyramid.” Warton School Publishing, 2002 . p21

¹⁷Prahalad, C. K. & Hart S.L. The Fortune at the bottom of the pyramid. Strategy + Business, 2002. Pp. 26, 2-14.

¹⁸ Es coautor de Gert Hamel del libro “Competiendo por el futuro” que causa a finales del siglo XX una revolución en cuanto a conceptos y teorías de Estrategia Empresarial.

Stuart Hart es investigador y profesor en desarrollo sustentable que aunque también cree en hacer negocios con la base de la pirámide apunta más al desarrollo social y además agrega una crítica al sistema capitalista.¹⁹

- El primer artículo: "The fortune at the Bottom of the Pyramid" acerca de la base de la pirámide lo publicaron juntos Prahalad y Hart.
- En 2002 C.K.Prahalad publica el libro "The fortune at the Bottom of the Pyramid".
- En noviembre de 2002 Prahalad con Allen Hammond publicaron en HBR el artículo "Serving the World's Poor, Profitably – The Payoff for Investing in Poor Countries.
- Actualmente existe la Red Global del Laboratorio Base de la Pirámide,²⁰ una red de laboratorios auspiciada por Stuart Hart, director del *Center for Sustainable Global Enterprise* de la Universidad de Cornell y uno de los principales pensadores sobre las implicaciones del desarrollo sostenible en la estrategia empresarial.
- La Red Global de Laboratorios está compuesta por 15 laboratorios presentes en América, África, Asia y Europa, y está conformada por más de 40 expertos en desarrollo económico y estrategia empresarial. Además la red cuenta con la participación de numerosas empresas y organizaciones sociales de buena reputación que colaboran estrechamente en las actividades emprendidas por sus miembros.

¹⁹ HART, Stuart L. El capitalismo en la encrucijada. Ediciones Deusto S.A., 2007. 305pp

²⁰ Pertenece a la BOP Learning Lab network

En la visión de Prahalad: cuando los tiempos se ponen difíciles, las ONG quedan abandonadas por las organizaciones y los programas de responsabilidad social caen en el olvido. Por eso sugiere un cambio en la línea de pensamiento y asegura que debe definirse un nuevo modelo de negocio. Las empresas deben ganar vendiendo productos y servicios a los más pobres. Esta podría convertirse en una forma de combatir la pobreza y al mismo tiempo de obtener beneficio económico en la relación con los sectores de menores recursos.

Una realidad es que en los países desarrollados es cada vez más difícil aumentar el índice de utilidades o incluso crecer en participación de mercado. Nos encontramos con muchos mercados maduros y saturados por la oferta.

Se propone la solución de crecer en nuevos mercados a través de expandirse a los mercados de países emergentes, que se caracterizan por poblaciones de bajo poder de consumo, pero de gran número de personas, lo que permite obtener ganancia más por volumen que por margen de utilidad.

Un factor que señalan ambos teóricos como muy importante para tener éxito en este tipo de mercados es tener en cuenta las costumbres del lugar y la cultura antes de incursionar con un negocio. Gran parte de los negocios que han fracasado en el mercado de la BP se debe a que no tomaron en cuenta la cultura local.

Miguel Angel Gardetti,²¹ vaticina “La base de la pirámide va a ser la forma futura de hacer negocios. Pero es fundamental tener en cuenta que debe abastecerse a este consumidor con productos y servicios de la misma base de la pirámide, darle

²¹ Director del Instituto de Estudio para la sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina
<http://www.basedelapiramide.org.ar/newsediciones/N005Oct2009web.htm> consultado en octubre 2009

una oportunidad al concepto de la base de la pirámide. Tal vez tardemos cinco, diez o veinte años para lograr un capitalismo más inclusivo, donde el rol de las empresas en el desarrollo sea realmente impactante, como debe serlo”.

El 68% de la población de la base de la pirámide en Latinoamérica y el Caribe está en Brasil, México, Colombia y Venezuela.

Para tener éxito en el mercado de la base de la pirámide hay que seguir una serie de pasos:

- Una investigación de mercados para obtener información suficiente y confiable.
- Un sistema de negocios con procesos manufactureros de bajo costo, precios especiales.
- Diseñar empaques especiales, productos que se puedan adquirir diario y para eso debe:
 - Crear redes y canales de distribución especiales.
 - Ponerse en puntos de venta donde la gente de bajos recursos tenga acceso a los productos.
 - Ofrecer productos resistentes y reciclables.
 - Disminuir costos al máximo, estar conscientes que el margen de sus utilidades será muy bajo por lo que deberán vender en grandes volúmenes.
 - Hacer alianzas con gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, algunas comunidades, instituciones financieras y otras compañías.

- Innovación tanto en procesos administrativos como en tecnología.

Ventajas del mercado de la Base de la Pirámide:

- Se crean más fuentes de empleo.
- Se unen empresas, gobierno y la sociedad para ayudar a los necesitados.
- Consumidores de bajos ingresos pueden tener mayor variedad de productos y no conformarse con cosas de baja calidad.
- El empresario puede ganar mucho dinero no por precio sino por el volumen de ventas.

Desventajas del mercado de la Base de la Pirámide:

- Canales de distribución y vías de comunicación costosas.
- El margen de utilidad por producto es muy pequeño.
- Se necesita un tamaño de mercado considerable para tener el dinero suficiente de distribuir a todo este sector.

Casos de negocios en la base de la pirámide

Identificados a partir del libro que Prahalad publicó en 2002 y otros artículos son:

- Casas Bahía, Brasil
- Annapurna SALT, India
- CEMEX, México
- Hindustan Lever, Limited, India
- Jaipur Foot, India
- ITC e-Choupal, India
- Aravind Eye Care System, India
- ICICI Bank, India
- Grameen Bank, Bangladesh
- Voxiva, Africa

todos se caracterizan por ser creativos y favorecer poblaciones de la base de la pirámide y realizarse en países emergentes o en desarrollo como, India, Perú, Brasil y México.

Algunos casos mexicanos²²

BIMBO

- Empresa mexicana que cuenta con una vasta red de distribuidores a nivel nacional lo que le ha permitido llegar a comunidades remotas a lo largo y ancho del país.
- Los productos BIMBO llegan a diferentes capas de la pirámide económica y han logrado permear a los grupos de menos recursos.
- Puntos de venta como tiendas de abarrotes independientes o almacenes.
- Brinda apoyo para los sistemas de manejo de inventarios y contabilidad.
- Apoyo para capacitación en administración y ventas.
- Ayuda en el manejo de inventarios y re-inventariado.
- Apoya los procesos de pago y contabilidad.
- La empresa trata a los distribuidores como clientes, proporcionándoles facilidades que les generan mayor valor agregado, creando lealtad y representando un ingreso adicional para la empresa, directamente o a través de su alianza con otras compañías. Por ejemplo:
 - Descuentos en productos de la empresa
 - Seguros de salud y vida
 - Productos financieros y para el ahorro: educación superior, vivienda y/o crédito al consumo.

OMNILIFE

- Por medio de una estructura piramidal de “ventas” permiten auto emplear a personas de bajos ingresos logrando así que sus productos lleguen a los grupos en condiciones menos favorecidas del país.

²² Los tres primeros se elaboraron para el Congreso Internacional “La Oportunidad Invisible” que se llevó a cabo con motivo de los festejos de los 60 años de la Universidad Iberoamericana en el 2003.

- Al dar empleo a personas, que posiblemente en otras condiciones no podrían trabajar, genera ingreso en estas personas lo que a su vez contribuye a mejorar su poder adquisitivo
- Al dar facilidades de compra, por medio de compra a plazos responde a la necesidad del segmento de la población donde la “liquidez” es un área de oportunidad para las empresas que lo quieran ver de esta forma.
- Los productos llegan a la base de la pirámide ya que son personas que forman parte de la base de la pirámide quienes venden los productos, es decir acercan el producto al consumidor.
- Omnilife reporta 1.5 Millones de vendedores bajo el sistema multinivel. De ellos casi la mitad comercializan productos de dos o más empresas y 90% son mujeres.²³

BANCO AZTECA

- Es una de las pocas instituciones financieras, sino es que la única, que requiere montos mínimos (\$200.00 pesos) para la apertura de una cuenta de cheques.
- Aún cuando la tasa de interés por crédito es elevada con respecto a los demás bancos comerciales en México, es innegable que es una de las pocas instituciones que prestan recursos casi sin garantías, para fines específicos (ej. Compra de electrodomésticos) a personas de recursos muy limitados.
- Los puntos de venta están ubicados en zonas de bajos ingresos, acercando los servicios financieros a colonias donde ningún otro banco había tenido presencia.

²³ ANDERSON B y MORAN Roberto. La presidenta del empleo....en Avon en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>. Publicado el 27 de julio de 2009, consultado el 30 de marzo de 2010

- Cada día 3,000 motociclistas recorren zonas de bajos recursos para dar seguimiento a préstamos hechos a personas de bajos ingresos tales como trabajadoras domésticas, vendedores ambulantes, taxistas.

COMEX²⁴

- Franquicias corporativas que venden sus propios (y otros) productos
- Brinda apoyo para los sistemas de manejo de inventarios y contabilidad.
- Apoyo en la promoción y exhibición de los productos de la empresa
- Apoyo para capacitación en administración y ventas
- Facilitación de ventas cruzadas, de productos propios y de terceros, mejorando la permanencia del distribuidor en el mercado
- Ayuda en el manejo de inventarios re inventariado.
- Apoya los procesos de pago y contabilidad.
- Ayuda al distribuidor a mostrar las características del producto a los consumidores, mediante publicidad/comercialización a través del Internet, ayudando a la diferenciación del producto.
- Desarrollo de modalidades de franquicias, involucrando a un gran número de distribuidores:
 - Empaquetando los servicios de valor agregado mencionados
 - Pago de regalías a la compañía franquiciadora
 - Busca mejorar la sustentabilidad y ventas del franquiciatario.

CEMEX²⁵

- Franquicias corporativas que venden sus propios (y otros) productos

²⁴ Nancy Barry Associates, Soluciones Empresariales para la Pobreza Modelos de Negocio Dinámicos y Ejemplos en:

http://comfama.com/contenidos/bdd/33283/Compañías%20en%20SEP_Noviembre%202007.pdf

Consultado en Internet en noviembre de 2009.

²⁵IBIDEM

- Desarrollo de modalidades de franquicias, involucrando a un gran número de distribuidores:
 - Empaqueta los servicios de valor agregado mencionados
 - A través del pago de regalías a la compañía franquiciadora busca mejorar la sustentabilidad y ventas del franquiciatario.
- La empresa ha desarrollado un sistema entero para vender sus productos, apoyando a los consumidores finales a través de servicios técnicos y financiamiento.
- Servicios financieros
 - Factorajes financieros contra pedidos entre el periodo de entrega del pedido y el pago del comprador.
- Poco tiempo para evaluar utilidades como medida de éxito.

GRUMA²⁶

- Franquicias corporativas que venden sus propios (y otros) productos.
- Facilitación de ventas cruzadas, de productos propios y de terceros, mejorando la permanencia del distribuidor en el mercado.
- Apoya los procesos de pago y contabilidad.
- Ayuda al distribuidor a mostrar las características del producto a los consumidores, mediante publicidad/comercialización a través del Internet, ayudando a la diferenciación del producto.
- Financiamiento de mejoras a las tiendas.
- Desarrollo de modalidades de franquicias, involucrando a un gran número de distribuidores:
 - Empaquetando los servicios de valor agregado mencionados
 - A través del pago de regalías a la compañía franquiciadora busca mejorar la sustentabilidad y ventas del franquiciatario.

²⁶ IBIDEM

FARMACIAS DEL AHORRO²⁷

- Franquicias corporativas que venden sus propios (y otros) productos
- Fundada en 1991 con la visión de ser la mejor cadena de Farmacias en el país cuenta con más de 600 Unidades propias y 140 Franquicias con cobertura en casi todos los estados de la república mexicana.
- En constante desarrollo y crecimiento sostenible
- El Franquiciatario cuenta con ventajas que aseguran el rendimiento de su inversión.

FARMACIAS SIMILARES

- Enfocadas a la comercialización de medicamentos a costo menor al de los medicamentos de patente de marcas reconocidas.
- No todos sus medicamentos cuentan con estudio de biodisponibilidad que los acredite como genéricos intercambiables que exige la ley.
- Con el lema "Lo mismo, pero más barato" ofrecen sus medicamentos, asegurando que tienen el mismo efecto que los de marcas reconocidas que son mucho más costosos.
- El crecimiento de la empresa ha sido asombroso y se calcula que la cadena controla una cuarta parte de la industria farmacéutica en México.
- Cuenta actualmente con cerca de 4000 sucursales en toda la República Mexicana, en Centro y Sudamérica.
- Su fundador Víctor Manuel González Torres personificado como el "Doctor Simi", ha asumido mediante una importante campaña publicitaria una posición de defensa de los menos favorecidos, a quienes dice ayudar con la venta de medicamentos más baratos.

²⁷ IBIDEM

AVON²⁸

- Venta de puerta en puerta, frecuentemente utilizando catálogos.
- La empresa trata a los distribuidores como clientes, proporcionándoles facilidades que les generan mayor valor agregado, creando lealtad y representando un ingreso adicional para la empresa, directamente o a través de su alianza con otras compañías. Por ejemplo:
 - Descuentos en productos de la empresa
 - Seguros de salud y vida
 - Productos financieros y para el ahorro
- Modelo de negocio que rompe con el modelo tradicional
 - Corta a los intermediarios que no añaden valor agregado
 - Introduce el concepto de clasificación de calidad y paga de acorde a ésta.

Mercados de la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos

Los mercados de la BDP se encuentran a menudo en zonas rurales de rápido crecimiento, un ejemplo es Asia, donde prevalece la economía informal lo que los hace mercados poco eficientes y poco competitivos.

Datos de la encuesta de hogares²⁹ en 110 países muestran que la mayoría de los hogares son de la Base de la Pirámide y que representa el 72% de los 5.575 millones de personas registradas por las encuestas y una mayoría de la población se encuentra en África, Asia, Europa Oriental y América Latina y el Caribe.

Stuart Hart presenta la evolución de la teoría y la práctica de la BDP durante los últimos 10 años (1998 a 2008), evidencia que en esa década, se observa que la

²⁸ IBIDEM

²⁹ The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, Executive Summary en <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>.

BDP ofrece enormes oportunidades y retos para las empresas que tradicionalmente trabajan con la parte superior de la pirámide económica”.

Stuart también sostiene que uno de los conceptos erróneos más importante es la idea de que hay países en los que la totalidad de su población pertenece a la BDP con nuevos mercados por penetrar, y que la BDP no representa un país sino un segmento de la población, una categoría demográfica. Cada país tiene una base de la pirámide, incluyendo los Estados Unidos, Europa Occidental y Japón.

En el análisis de los datos de la pirámide económica sobre los ingresos, gastos y el acceso a los servicios se muestra las diferencias de la composición de la pirámide económica entre países. Por ejemplo algunos, países como Nigeria se concentran en los segmentos de menores ingresos y son áreas rurales en su mayoría. Las poblaciones BDP donde predominan las áreas urbanas se encuentran en Europa del este y América Latina.

Los alimentos son el principal rubro del presupuesto familiar de esos niveles, rubro que disminuye conforme mejoran los ingresos, la proporción de gasto en vivienda permanece constante y lo que aumenta es lo que se gasta en transporte y telecomunicaciones.

En estos mercados siguen existiendo muchas oportunidades de negocios porque tenemos áreas desatendidas, que puede convertirse en oportunidad de negocio para las empresas y en mejoras para la BDP.

Ahora que ya se cuenta con más información de éstos mercados y se conocen estrategias de éxito y de fracaso se hacen visibles muchas oportunidades.

Las estrategias de desarrollo se centran en satisfacer las necesidades de los más pobres entre los pobres, los 1 mil millones de personas con ingresos

inferiores a 1 dólar por día con el poder adquisitivo local. Esto es dirigir la ayuda y generar programas a la pobreza extrema

La siguiente tabla muestra el ingreso diario para seis segmentos de la Base de la Pirámide, todos pertenecientes a los niveles inferiores de la Pirámide económica (BDP) que plantea Prahalad. Podemos considerar que en estos niveles el ingreso es igual al consumo, ya que la capacidad de ahorro y/o inversión es prácticamente nula.

Mercado BDP³⁰

INGRESO ANUAL US\$	INGRESO DIARIO EN US\$
BDP 3000	8.33
BDP 2500	6.94
BDP 2000	5.56
BDP 1500	4.17
BDP 1000	2.78
BDP 500	1.79

En la investigación publicada en "Los siguientes 4 mil millones"³¹ además del segmento de mercado que ocupa la pobreza extrema existe una oportunidad en la población de los miles de millones de personas que conforman la BDP que sin estar en el segmento más pobre sus ingresos los ubican debajo de la línea de pobreza.

El punto de partida para este planteamiento son los segmentos de la BDP de bajos ingresos, es decir los segmentos que en mercadotecnia se clasifican como D y E y que no está integrada a la economía de mercado global por lo que no obtienen beneficios de la globalización de los mercados.

³⁰ IBIDEM

³¹ IBIDEM

Algunas características que son comunes a estos grupos son³².

- Necesidades no cubiertas.

La mayoría de la gente en la base de la pirámide no tiene acceso a bancos ni a servicios financieros modernos.

La mayoría no posee teléfono fijo.

No poseen título de su vivienda y viven en asentamientos informales.

Carecen de acceso a agua, electricidad y atención sanitaria básica.

- Dependencia de los medios de subsistencia informal.

En la BDP falta acceso a mercados para conseguir trabajo, vender artesanías, o colocar sus cultivos y no tienen otra opción que vender a los empresarios locales o a los intermediarios que los explotan. La informalidad y la subsistencia son trampas de la pobreza.

- El impacto del castigo en la base de la pirámide: Las personas que se encuentran en la BDP pagan precios más altos por los bienes y servicios básicos que lo que pagan la gente de dinero. No solo es el precio más alto sino que en muchas ocasiones reciben una calidad inferior.

Algunos servicios como tratamientos en hospitales se encarecen por las largas distancias que tienen que recorrer para poder obtenerlos. El transporte es caro y el tiempo que tienen que destinar a transportarse les obliga a dedicar muchas

³² IBIDEM

veces un día completo que significa no trabajar y no obtener ingresos. Es un costo de oportunidad alto.

Tienen que obtener efectivo recurriendo a préstamos en la informalidad como pueden ser agiotistas que cobran muy caro, en la mayoría de los casos las remesas que reciben de familiares tiene un costo muy elevado.

En México podemos ver lo elevado de las comisiones, intereses o paridad cambiaria a la que se tienen que ajustar los que reciben remesas de Estados Unidos por ejemplo las que se envían a través de tiendas comerciales como Elektra.

Una estrategia de crecimiento inclusivo debe ser que los que conforman la BDP mejoren su nivel y calidad de vida y se incorporen a la economía formal.

Estrategia que en una búsqueda de ganar-ganar los sectores público y privado tienen que compartir con el objetivo de generar riqueza en la búsqueda de aliviar la pobreza.

Hart propone que los mercados de la BDP tienen que ser desarrollados, incluso crearse desde cero. Sin embargo, la tremenda energía empresarial en la "Economía informal" (es decir, sector extralegal), es desaprovechada y se combina con la existencia de una importante "Penalización de la pobreza" (es decir, los pobres suelen ser presa de vendedores de baja calidad y de alto precio). El desarrollo de nuevos productos y servicios para estos mercados los convierte en una oportunidad de negocio potencialmente atractiva.

Entre las primeras historias de éxito documentadas están la de Hindustan Lever y Grameen Bank. Muchas empresas han puesto en marcha nuevas iniciativas empresariales destinadas a servir a una parte de la BDP.

Los obstáculos que se presentan al dirigirse a la BDP se pueden superar con imaginación y creatividad para crear importantes oportunidades para las empresas.

El diseño de un programa, producto o servicio que ayude a la disminución de la pobreza tiene que iniciar con un análisis de la BDP para ayudar a las empresas y a los gobiernos a encontrar propuestas y soluciones diferentes que respondan a las necesidades del BDP.

Al no entender al segmento BDP la mayoría de las iniciativas empresariales no atienden este mercado.

En cambio la mayoría tiende a llevar a las clases de ingresos más bajos los productos que tienen diseñados para otros segmentos, con algunas adecuaciones para ofrecerlos a precio más bajo, "para generar ventas y ganancias rápidas, muchas empresas han optado por simplemente adaptar los productos y servicios ambientalmente no sustentables y venderlos en el mercado masivo de la BDP".³³

Esto no es malo si lo que se ofrece es superior a lo que actualmente se tiene para dicho sector, sin embargo, no podemos pensar que esta estrategia de negocios por sí sola va a resolver el problema de pobreza mundial.

Desafortunadamente, la mayoría de las empresas en sus primeras incursiones en la BDP se han presentado ajenas a la comunidad, queriendo incursionar rápidamente en un mercado nuevo sin comprender las verdaderas necesidades o aspiraciones de quienes viven allí. Aunque loable como un primer intento, sus

³³ HART, Stuart Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor (ed.Kandachar and Halme)
Traducción libre del ensayo: Foreword cap. XI

estrategias hacia la BDP dejan mucho que desear, llegando a ser en ocasiones ominosas hacia los pobres.

Para atender efectivamente a los de ingresos de la parte inferior de la pirámide se requiere un enfoque totalmente nuevo y/o nuevos diseños sin olvidar que si no se tiene un control de calidad, este camino nos lleva claramente al olvido del medio ambiente. De hecho, el dar servicio de una manera sustentable para la base de la pirámide requiere de mucha innovación. Las nuevas tecnologías, incluyendo biomateriales, tecnología inalámbrica, tecnología de la información, la agricultura sostenible, la nanotecnología, etc. tienen las llaves para resolver muchos de los desafíos ambientales del mundo.

Como todas las nuevas teorías y prácticas empresariales, después de un tiempo se encuentran problemas por atender y resolver: Considerar la BDP es uno de los principales retos estratégicos y oportunidades que enfrentan las empresas en ésta década, en la que es fundamental el cuidado del medio ambiente.

A diferencia del modelo tradicional de la rápida industrialización, las tecnologías verdes (sostenibles) del mañana buscan un mayor desarrollo en lugar de impulsar el crecimiento a través de la incubación y la rápida comercialización, de hecho, a través de estas estrategias, las economías en desarrollo del mundo podrían convertirse en el campo para una "Revolución Verde".

Proyectos duraderos y sostenibles se desarrollarán mediante un nuevo proceso estratégico con capacidad empresarial apoyados sobre valores de la comunidad.

En su libro *'Sustainability changes and solutions at the base of the pyramid: business, technology and the poor'* Prabhu Kandachar y Minna Halme reúnen una

maravillosa colección de ensayos que refieren muchos de los desafíos relativos a la realización de esta oportunidad.

Las empresas deben identificar oportunidades y riesgos de ese mercado. Al gobierno le corresponde identificar las reformas y regulaciones necesarias que simplifiquen e impulsen la inversión en este sector de mercado con soluciones viables para lo que es necesario que las empresas del sector privado:

Ser visionarias ante la oportunidad de emprender un negocio en lugar de ver la BDP como un segmento al que solo se le puede ayudar con caridad o filantropía. Buscar soluciones en forma de nuevos productos y modelos de negocio que puedan ofrecer bienes y servicios a precios asequibles. Estas soluciones pueden incluir esfuerzos de desarrollo del mercado con los elementos similares a las estrategias tradicionales de desarrollo de negocio que incorporan la educación de los consumidores; los microcréditos, educación financiera, las franquicias o estrategias de formas de distribución que crean empleos y aumentan los ingresos como son la venta directa y el multinivel.

Solamente con soluciones sostenibles la BDP va a poder subir de nivel en la pirámide económica.

El aumento de la actividad empresarial en la BDP ha planteado la preocupación de que esas estrategias no son más que la última forma de imperialismo corporativo en el que las estrategias comerciales de BDP representen nada más que intentos velados para "vender a los pobres", como si el simple giro de los pobres en "consumidores" incidiera en la solución de los problemas fundamentales de la pobreza y el desarrollo sostenible.

Aneel Karnani³⁴ ha plasmado esta creciente preocupación en su artículo "Desgracia en la Base de la Pirámide" en el que advierte: la única manera de aliviar la pobreza es ver a los pobres como productores y no sólo como consumidores.

Sin embargo tenemos que ir más allá de pensar en los pobres como 'consumidores' o 'productores', no podemos continuar alimentando la idea errónea de que el alivio de la pobreza es simplemente una cuestión de elevar el ingreso para que los pobres puedan aumentar el consumo³⁵.

La propuesta de la Base de la Pirámide puede ser un espejismo porque en la parte inferior de la BDP hay poco de gloria y de fortuna, la autora de este artículo sugiere que la proposición de la BDP es a la vez lógica y errónea e inconsistente. Ella propone una perspectiva diferente sobre cómo el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza.

En lugar de exclusivamente ver la BDP como consumidores hay que verla como productores y consumidores. Para aliviar la pobreza hay que partir de incrementar los ingresos reales de los pobres.

Karnani³⁶ se refiere a la teoría de Negocios en la BDP como la *No Fortuna*, debido a que difícilmente puede ser rentable para la gran empresa. Los costos de servir a los mercados de la base de la pirámide son elevados por lo disperso (geográficamente) de los mercados en mercados rurales. La excepción

³⁴ HART Stuart L. Foreword, Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor. Kandachar and Halme September 2008 Pp. ix-xi

³⁵ IBIDEM

³⁶ KARNANI A, STEPHEN M. Ross. Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage How the private sector can help alleviate poverty. School of Business at the University of Michigan

son los mercados BDP urbanos que están concentrados en barrios pobres y con muchas diferencias culturales.

Al estar muy disperso el mercado no se pueden aprovechar las economías de escala y el transporte encarece el negocio. Son las empresas pequeñas y medianas, que tienen más capacidad de adaptación, las que pueden aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en la BDP.

Las oportunidades para obtener ganancias vendiendo a la BDP no son tan generalizadas como argumenta la proposición de la BDP.

En esta publicación Karnani pregunta ¿los negocios BDP puede ser una ilusión inofensiva o peligrosa?, insiste en que no hay fortuna en la BDP e incluso puede ser peligrosa para los empresarios que incursionan en este mercado.

Los negocios en la BDP están mucho más limitados por falta de ingresos que por falta de variedad de productos y servicios. Además, si por alguna razón, el consumidor es engañado por mala comercialización o está mal informado, la iniciativa BDP puede verse muy afectada.

Si los negocios BDP se limitan a convertir en consumidores a los grupos de bajos ingresos, puede resultar peligroso para ese segmento el ofrecerles más opciones de productos sin antes elevar su ingreso, esto los puede llevar a adquirir productos como televisores y otros artículos, cuando habría sido mejor destinarlo a las necesidades de mayor prioridad como alimentación, educación y salud.

Karnani evidencia a Prahalad por rechazar tales argumentos de una forma protagónica y arrogante: ¿cómo cualquier persona va a decidir qué es lo mejor para las personas de la BDP? Manifiesta que los pobres como consumidores tienen

derecho a determinar por ellos mismos cómo gastar sus limitados ingresos y son ellos los mejores jueces para evaluar cómo maximizar sus ingresos. Esta es la ideología de libre mercado llevada al extremo, pero es un aspecto potencialmente peligroso de la BDP.³⁷

El interés en hacer negocios con y para la BDP está en aumento. Muchas empresas multinacionales iniciaron estos negocios, sobre todo en alimentos y productos de consumo.

Grandes empresas nacionales han innovado para satisfacer necesidades de consumidores de la BDP, en sectores como vivienda, agricultura, bienes de consumo y servicios financieros como los microcréditos.

En los últimos 5 años han tenido un gran crecimiento el número de microempresas formales e informales en la BDP.

El sector de telefonía móvil está creciendo fuertemente desde comienzos de este siglo el número de abonados móviles en países en desarrollo creció más de cinco veces³⁸. En la búsqueda de satisfacer la creciente demanda por teléfonos celulares han surgido en todo el mundo muchas empresas nuevas de telefonía móvil con diferentes esquemas de venta para hacerlos asequibles a la BDP.

Algunos de los beneficios del uso de teléfonos móviles para la BDP son:

- Acceso al empleo
- Atención médica
- Acceso a servicios financieros

³⁷ IBIDEM

³⁸ The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, Executive Summary en <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>.

- Da facilidades a las amas de casa para trabajar fuera de casa
- Comunicación con los familiares que trabajan en otro país

La telefonía celular es un éxito de negocio con la BDP, sin embargo, no todas las empresas han tenido éxito con la BDP, hay casos que el producto que funciona en una región fracasa en otra.

Una alternativa para la BDP es la creación de micro y pequeñas empresas aunque éstas se enfrentan a diversas dificultades:

- Las que son informales no pueden obtener financiamiento para la inversión, o crédito de sus operaciones, lo que limita su crecimiento y tienen que seguir siendo pequeñas.
- No es fácil para estas empresas formar parte de las cadenas de valor de empresas grandes.
- Los servicios públicos son difíciles de obtener y los privados pueden ser muy caros.
- Muchos problemas para incorporarse a la economía formal por la cantidad de requisitos y el tiempo que le tienen que dedicar a realizar los trámites, tiempo que se traduce en dejar de percibir ingresos al no poder atender o asistir al negocio.
- El costo y el tiempo que toman los trámites para legitimar una empresa es una barrera en la mayoría de los países que buscan que estas empresas dejen la informalidad. A pesar que esta situación está cambiando y está disminuyendo el número de días que tarda en formalizar a una empresa y crear mercados más eficientes.

Agencias de desarrollo internacional y bilateral están destinando fondos a apoyar el crecimiento de las medianas y pequeñas empresas en países en desarrollo. Además el interés del sector privado por invertir en estas empresas está creciendo.

El éxito de las empresas que operan en estos mercados depende de cuatro grandes estrategias fundamentales:

- 1) Centrarse en productos y servicios o tecnologías exclusivas que se adapten a las necesidades de la BDP y que requieren la reinversión del negocio, a menudo a través de importante inversión de dinero y de gestión del talento humano.

Algunos ejemplos de estos productos y/o servicios son: agua, alimentos (productos más sanos), finanzas (las microfinanzas y remesas a bajo costo, vivienda y energía.

- 2) Creación de valor a través de franquicias e impulso a emprendedores por ejemplo franquicias en el cuidado de la salud y emprendedores basado en el sistema de venta directa como la telefonía celular, cosméticos, perfumes, jabones, suplementos nutritivos y vitamínicos, artefactos y utensilios para el hogar, etc.

- 3) Permitir el acceso a los bienes o servicios-financiero a través de estrategias de reducción de las barreras, del diseño de modelos innovadores como el de prepago o de otro tipo de negocios que puedan tener el mismo resultado, o enfoques diferentes de financiamiento o a través de estrategias de distribución o el despliegue de tecnologías de bajo costo.

- 4) Relaciones no convencionales con gobiernos, ONG, o grupos de múltiples partes interesadas para desarrollar en la BDP las capacidades

necesarias. Los ejemplos se encuentran en energía, transporte, atención médica, servicios financieros, alimentos y bienes de consumo. Las empresas pueden y suelen usar más de una de estas estrategias en serie o en combinación.

Es un mercado muy diseminado, que cambia dependiendo la región que se esté estudiando.

Mucha de la información se conoce gracias a la elaboración de casos de éxito y de fracaso, como los que se incluyen en las diferentes publicaciones y estudios de la BDP, de Organismos Internacionales como del PNUD, instituciones académicas y laboratorios de la BDP, así como casos elaborados por las mismas empresas que entraron a ese sector.

Por las mismas características de este mercado hay preguntas que se tienen que responder casuísticamente ya que cada caso tiene características particulares. En los niveles de la BDP la mayor parte del gasto familiar se destina a alimentos y conforme el ingreso aumenta esto se modifica. A mayor ingreso disminuye la proporción del presupuesto destinada a comida y se incrementa el gasto en transporte y telecomunicaciones, mientras el de vivienda sigue constante.

El consumo per cápita de la BDP es relativamente pequeño, pero como mencioné anteriormente visto como el consumo integrado de todos los que componen la base de la pirámide se vuelve un mercado potencialmente muy atractivo.

Debido a la falta de información y conocimiento de estos mercados encontramos muchas necesidades no atendidas, que son oportunidades de negocio invisibles.

Si los enfoques de mercado prestaran más atención al desarrollo de la comunidad encontrarían que existe un mercado potencial en esta población al tener presente la mejora de la prestación de servicios a la población.

Como comenta Hart en el ensayo de Foreword en 2008 los empresarios deben comenzar a pensar en los pobres como 'colegas' y 'socios' participando en la co-creación de actividades económicas totalmente nuevas que generan valor mutuo. Para ello, las empresas han de compartir su tecnología avanzada y su alcance global con las comunidades de la BDP con espíritu de humildad y aprendizaje mutuo. Este cambio de mentalidad requiere el desarrollo de nuevas habilidades que he llamado "capacidad nativa".³⁹

Se hace necesaria una "segunda generación" que escuche con seriedad, abierta a un diálogo profundo que se acerque a la BDP mediante la construcción de relaciones personales de confianza, comprensión y respeto a través del cual puedan emerger nuevas posibilidades de negocios.

En la iniciativa Crecimiento de Mercados Inclusivos, lanzada en 2006, el PNUD plasma que el sector privado constituye un importante recurso sin explotar en inversión e innovación para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio. (Podemos señalar una oportunidad invisible para el sector privado).

Durante los últimos seis años, Hart con su grupo de colegas ha estado trabajando en el desarrollo y el ensayo de un nuevo proceso de negocio: El Protocolo de la BDP desarrollado con un espíritu empresarial apoyado en una serie de ámbitos, incluida la antropología económica, desarrollo internacional, diseño basado en la gestión ambiental, principios fundamentales, técnicas y métodos han sido también

³⁹HART Stuart L Foreword, Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor. Kandachar and Halme September 2008

adaptados de los campos del diagnóstico rural participativo (DRP) y el desarrollo comunitario basado en los activos (ABCD).

Al unirse con creatividad las empresas y las comunidades, las capacidades y energías, el Protocolo de la BDP da vida a nuevas ideas y modelos de negocios que superan lo que cualquiera de los dos podría imaginar o crear por su cuenta.

Sobre el tema de Negocios en la Base de la Pirámide, Negocios Inclusivos y Responsabilidad social transcribo a continuación parte de la ponencia de Beatriz Calderón y Verónica Silva Directora e investigadora respectivamente, del Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado (PEEE), Chile, por considerarlo muy enriquecedor para este trabajo.

Evolución de las estrategias de negocios, nuevas oportunidades que han permanecido ocultas a la vista de la mayoría.

En la ponencia que presentaron las Doctoras Calderón y Silva en el 6to. Congreso de Aderse Francia con el tema “Trabajar con la Base de la Pirámide o Negocios Inclusivos: Una expresión de Responsabilidad Social Estratégica” describen los cambios que las estrategias de negocios están viviendo en los últimos años de la cual a continuación cito algunos extractos.

“RSE y Bdp/NI: una nueva mirada a los negocios y dos conceptos en evolución”⁴⁰

Desde hace un par de décadas, el enfoque de gestión identificado con la RSE ha venido cambiando los objetivos que se plantean las empresas en su accionar, incorporando en ellos, los aspectos éticos del negocio, dentro de los ámbitos

⁴⁰ Documento presentado en el 6º Congreso de Aderse (Francia). <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse>

económico, social y ambiental. De ellos derivan oportunidades de innovación importantes respecto del impacto de las empresas en el contexto en que se encuentran insertas o de las oportunidades que éste les ofrece para su sostenibilidad. En el camino también se ha producido un desplazamiento de la sola orientación filantrópica o de buena ciudadanía de las empresas hacia una que vincula las actividades enmarcadas en la RSE con la estrategia del negocio permitiendo efectivamente un ganar-ganar entre empresa y otros actores o públicos de interés”.

Algunas concepciones erróneas están adquiriendo nuevos enfoques:

- A diferencia de antes, la Responsabilidad Social Empresarial va ahora mucho más allá de la filantropía
- La RSE no solo toma en cuenta a los desfavorecidos sino a los grupos de interés (Stakeholders) con los que se relaciona la organización
- La RSE no es exclusivamente cumplir con la ley. Desde luego cumple con la ley, pero va más allá
- La RSE trasciende el ámbito local para ser un tema global
- En la concepción tradicional, la RSE era considerada como un gasto a fondo perdido sin mayor impacto en la organización, ahora se considera que las actividades de RSE deben proyectar una buena imagen y deben además ser rentables

Esta tendencia se refleja en la propuesta de la norma ISO 26.000 aprobada a nivel internacional después de años de discusión, en la que -por la dificultad de su medición- quedaron fuera muchos aspectos. La norma subraya entre otros, el comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sustentable

y bienestar de la sociedad aunque para aprobarla se limitaron a lo que en cada país marca la ley⁴¹.

El concepto de la Base de la Pirámide toma fuerza en este siglo a partir de los trabajos de Prahalad y Stuart Hart, desde la primera publicación en 2002 con la mirada que tienen hacia los pobres y que sostienen en su artículo "Fortuna en la Base de la Pirámide". Consideran que existe un mercado de consumidores en la base de la pirámide.

Hart promueve la creación de los "Laboratorios en la Base de la Pirámide" en lo que añade a la primera propuesta el concepto de "crear valor mutuo, cocreación"

..."Un aspecto en esa perspectiva es la centralidad que asume la cadena *de valor de las empresas y el entorno en que estas se desenvuelven* para comprender mejor el ámbito de acciones potenciales en RSE. Esto es lo que presentaremos en el punto siguiente como RSE estratégica, en contraposición a una RSE reactiva, y donde las posibilidades de innovación y la perspectiva de ganar-ganar son mayores..."⁴²

La teoría de la BDP se origina como estrategia de negocios para atender a los pobres y como oportunidad rentable para las organizaciones. Con la aceptación del concepto BDP en el tiempo deja de ser visto exclusivamente como mercado consumidor para incluirlos en otros momentos de la cadena de valor y se conoce como Negocios Inclusivos

⁴¹Véanse antecedentes sobre la ISO 26000 en <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.

⁴² Documento presentado en el 6º Congreso de Aderse (Francia). <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse>

Al hablar de negocios en la BDP o negocios Inclusivos como participantes de diversas fases de la cadena de valor, estamos descubriendo un gran número de personas con características emprendedoras.

La evolución está asociada a una nueva concepción "ecosistemas de mercado" donde participan una gran diversidad de organizaciones, ONG's y gobiernos.

Esta evolución hacia una forma nueva de hacer negocios, genera una mayor vinculación de la empresa con la comunidad y la generación de la co-creación de valor que beneficia a todos los actores. En el mismo sentido M.Porter y M.Kramer plantean la "Creación del Valor Compartido"⁴³

"El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. La Creación de Valor Compartido se enfoca en identificar y expandir los progresos económico y social."

El derecho de propiedad para los BDP es de vital importancia para la consecución de capital de inversión. Prahalad reflexiona sobre este tema: "si a los BDP se les reconociera legalmente este capital que tienen invertido en sus viviendas informales, les serviría no solo como garantía, sino también para la obtención de nuevo capital para desarrollar nuevos emprendimientos".

Como lo menciona Hernando de Soto⁴⁴, la base de la pirámide en muchas ocasiones construye sus viviendas en asentamientos informales y las inversiones que realiza a las mismas, por ser ilegales se les considera capital muerto, es decir capital que no se puede vender, arrendar, heredar, dar en legado a voluntad y hasta cederlo en garantía.

⁴³ Porter y Kramer Harvard Business Review enero-febrero 2011 P36

⁴⁴ <http://www.finanzasyestrategia.blogspot.com/la-vivienda-informal-y-el-largo.html> Consultado el 13.06.10

...“Un aspecto central del enfoque de RSE es el alineamiento de sus actividades con la estrategia del negocio. En esa perspectiva, la comprensión y análisis simultáneos de la cadena *de valor de las empresas y el entorno en que estas se desenvuelven* ofrece la oportunidad de visualizar mejor el ámbito de acciones potenciales en RSE. Esta es la propuesta que formulan Porter y Kramer (2006), quienes sugieren trabajar explorando al mismo tiempo los impactos sociales de la cadena (de adentro hacia fuera de la empresa), así como las oportunidades que ofrece el entorno (de afuera hacia dentro).⁴⁵ En los puntos de intersección, las empresas podrían identificar selectivamente las oportunidades para iniciativas de RSE que se inscriben en la estrategia y giro del negocio, permitiendo *maximizar el valor social compartido* con beneficio tanto hacia la sociedad (“buena salud del contexto competitivo”), como para su propia competitividad. Es decir, mostrando las interdependencias o relación simbiótica entre empresa exitosas y sociedades sanas y por tanto el mayor potencial de ganar-ganar.

Esta forma de encarar la RSE, a juicio de Porter y Kramer, ofrece oportunidades de innovación, específicas a la empresa y por tanto exclusiva y diferenciable de la competencia, lo que le permite desarrollar por tanto una ventaja competitiva. Además, la creación de valor compartido debe ser vista como la Investigación y Desarrollo (I+D), esto es como una inversión de largo plazo...”⁴⁶

Los negocios en la BDP o negocios inclusivos son nuevas estrategias para las organizaciones. Estrategias para disminuir la pobreza y oportunidades poco vistas para incursionar en mercados no atendidos. La BDP puede actuar como

⁴⁵ Esta segunda perspectiva se basa en la conocida propuesta de Porter respecto del contexto competitivo en el que se desenvuelven las empresas.

⁴⁶ Documento presentado en el 6º Congreso de Aderse (Francia). <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse>

consumidor, proveedor, distribuidor o trabajador; y es precisamente el modo en que se articula a la cadena de valor lo que puede determinar el carácter virtuoso y de ganancia para todos en la experiencia. Y son éstas estrategias bien articuladas e implementadas las que pueden contribuir al desarrollo del país.

La *co-creación de valor*, es la creación conjunta de una nueva propuesta de negocios que potencie los recursos diferenciados de los actores participantes. Estos nuevos modelos necesitan mucha innovación en productos, servicios, distribución y financiamiento.

Como ejemplo de la innovación en financiamiento cito los microcréditos. En 1974, el profesor Mohamed Yunus, conocido como el banquero de los pobres, propuso una forma de organización social para las aldeas rurales. La idea demostró ser práctica y útil por lo que en 1980 el gobierno de Bangladesh la adoptó oficialmente.

Los inicios de los microcréditos se dan luego del fracaso de las gestiones de Yunus con los bancos por falta de garantías, Yunus⁴⁷ decide iniciar con un préstamo personal que fue pagado a su vencimiento. En 1983 creó el Banco Grameen que actualmente tienen más de mil sucursales por todo es mundo. Sólo personas que carecen de propiedad sobre terrenos pueden acceder a estos préstamos. Más del 90% de los créditos son devueltos satisfactoriamente

“El concepto de co-creación de valor, operacionalizado en el II Protocolo de la BDP, supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BDP como consumidor hacia la idea de socio de negocios, con el cual la empresa establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de valor. Claves en ello son el desarrollo de nuevas

⁴⁷ <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/10/13/solidaridad/1160737674.htm>

capacidades y de un empresariado colectivo (Simanis, Hart y otros, 2008). Un elemento relevante en este ejercicio es la evolución hacia un nuevo pacto social entre empresa y ONG u organismos sociales de la comunidad (OSC), así como la evolución hacia la articulación directa y de carácter integrativo empresa-comunidad⁴⁸.

Evolución que permite la construcción de modelos de negocios únicos y por tanto difíciles de replicar por otras empresas, con lo que se produce una ventaja competitiva para la empresa involucrada en estas iniciativas.”

Dos ejes de acción muy relevantes en el trabajo con la BDP son el desarrollo de capacidades y el impulso a la organización local, mismos que pueden potenciarse con el desarrollo de la RSE que reconoce el valor de las condiciones del contexto competitivo y establece vínculos estratégicos con los públicos de interés a largo plazo, en la perspectiva de ganar-ganar. Ambas suponen además nuevos modelos de negocio y un mayor impulso a la innovación que contribuiría enormemente a un modelo de desarrollo más equitativo y sustentable. El enfoque de RSE se ve como el fundamento que permite el surgimiento de acciones con la BDP.

⁴⁸ Aportes en este sentido pueden encontrarse en el propio II Protocolo, como también en Brugman y Prahalad, 2007 y Austin y otros, 2004. La relación integrativa según los últimos requiere que ambos socios pongan en juego sus activos más importantes combinados de forma única para crear valor. Una presentación resumida de estos aportes se encuentra en Silva, 2008.

CAPITULO III ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Canales de marketing o distribución

“Un sistema de canales de marketing es el conjunto específico de canales de distribución que utiliza una empresa. Las decisiones sobre estos sistemas son de las más críticas a las que se enfrenta la dirección. Los canales de marketing también representan un costo de oportunidad importante. Una de las funciones más decisivas de los canales mencionados es lograr que los compradores potenciales realicen pedidos rentables: los canales de marketing no sólo deben atender mercados, sino que también deben crear mercados.”⁴⁹

Venta Directa

⁴⁹ KOTLER P. y LANE Kevin. Dirección de Marketing. 12ª edición Pearson/Prentice. Mayo 2006 p.604

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente. Los vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos.

Se puede definir la venta directa como ir directamente a los consumidores o usuarios a ofrecerles y venderles algún tipo de producto y/o servicio.

En su libro de Dirección de Mercadotecnia, Kotler utiliza como uno de los ejemplos de marketing directo a la empresa Avon: "Sus concesionarios tienen presencia en más zonas que los de la competencia, tienen un mejor entrenamiento y ofrecen mejores servicios. Dell, en el sector informático, y Avon, en el de los cosméticos, se diferencian por desarrollar y administrar canales de marketing directo de gran calidad".⁵⁰

En todo el mundo, la gran mayoría de los vendedores independientes son mujeres y la mayoría trabajan en sus negocios de venta directa a tiempo parcial. Un muy pequeño porcentaje de vendedores directos es de empleados de las compañías proveedoras de los productos que ellos venden.

Una modalidad de venta directa es la de venta por catálogo que genera al año en México aproximadamente 2,000 millones de dólares, y a la fecha más de 1.9 millones de mexicanos participan en esta industria, de acuerdo con un estudio de la consultora Ernst & Young en conjunto con la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD) y La Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA).⁵¹

⁵⁰ IBID p. 320

⁵¹ Portal de negocios: Tu Decides en: <http://www.tudecides.com.mx/>. Consultado el 04/02/2010

Aunque la motivación principal para entrar en este negocio es incrementar y/o obtener ingresos, se obtienen otras ganancias por ser un vendedor directo independiente.

“Siete de cada diez personas señalan como beneficio principal de esta actividad, tener un negocio propio o un ingreso adicional de dinero apunta el estudio mencionado anteriormente.

Francisco Ray, director de la Asociación Mexicana de Ventas Directas indicó que para muchos un incentivo es tener cierta idea de independencia, a través de este modelo”.

En el mismo artículo ante la pregunta sobre cómo es el mercado en México, Ray respondió: “si bien se comercializan diversos productos, la categoría más importante corresponde a productos de belleza donde se incluyen fragancias, cosméticos, cuidado personal y de la piel (ventas superiores a 20,064 millones de pesos), seguido de productos nutricionales para la salud (más de 6,771 millones de pesos) y moda que incluye ropa, lencería y joyería (alrededor de 3,838 millones de pesos).

Más del 90% de los vendedores independientes son mujeres: la mayoría casadas con cuatro o más dependientes económicos y 3 de 10 diez parejas hacen negocios juntos. De las ganancias obtenidas, 7 de cada 10 personas usa este dinero para “gastos diarios” y 6 de cada 10 para mejorar su calidad de vida, indica el estudio.

La edad de los vendedores oscila entre los 18 y 55 años, predominando el nivel de los 40 a 50. El sistema que incorpora el mayor número de vendedores consiste en ofrecer la mercancía puerta-puerta mediante catálogo y el multinivel, y las ventas se concentran en los niveles C o D, que representa gran parte de la base de la pirámide socioeconómica del país”.

Según estudios de Avon cada cliente que tiene un catálogo de cosméticos o similar en sus manos, se lo puede prestar a 14 ó 15 personas más, lo que incrementa considerablemente la posibilidad de hacer una compra.

Los entrevistados señalan que esta industria va en crecimiento e incluso aún no llega a su etapa de madurez. El rumbo que seguirá se enfoca a líneas de negocio relacionadas con bienestar y la mejora de la calidad de vida. De ahí que las líneas de suplementos y complementos alimenticios sea el rubro con mayor crecimiento

Los vendedores directos independientes son aquellos individuos que participan en representación de sí mismos o en representación de una compañía de venta directa, en la venta de productos y servicios mediante contactos personales de venta, en algunas jurisdicciones se refieren a ellos comúnmente como contratistas independientes. Esencialmente, esto significa que dichos vendedores independientes no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino personas de negocios independientes que operan su negocio propio. Dichos vendedores directos independientes tienen una oportunidad de obtener ganancias de sus negocios y también aceptan la responsabilidad por los riesgos asociados con la operación de un negocio.

Los productos que venden los vendedores directos son tan diversos como la gente misma e incluyen: cosméticos y productos de cuidado del cutis; artículos de tocador y de lavandería; aspiradoras y enseres domésticos; especialidades para el hogar; productos de limpieza para el hogar; productos alimentarios y de nutrición; juguetes, libros y productos educacionales, así como ropa, joyería y accesorios de moda, por mencionar algunos.

En el sector de cosméticos y perfumes las marcas que se prestan a venta directa son las que van dirigidas a los segmentos 4 y 5 según la clasificación de Prahalad.

La venta directa proporciona importantes ventajas a los individuos que desean una oportunidad de obtener ingresos y desarrollar un negocio propio; los consumidores que disfrutan de una alternativa a los centros comerciales, los almacenes departamentales o similares y al mercado de productos de consumo.

Ofrece una alternativa al empleo tradicional para quienes desean una oportunidad de ganancias de ingreso, con horarios flexibles para complementar el ingreso de su hogar, o cuyas responsabilidades o circunstancias no les permiten un empleo normal a tiempo parcial o completo. En muchos casos, las oportunidades de venta directa se desarrollan en una carrera satisfactoria para quienes logran éxito y deciden proseguir con su negocio de venta directa independiente a tiempo completo.

El costo de un individuo para comenzar un negocio independiente de venta directa es normalmente muy bajo. Usualmente, un paquete de ventas de precio modesto es lo único que se requiere para alguien que está comenzando, y se requiere muy poco o nada de inventario u otros compromisos en efectivo para comenzar. Esto implica un gran contraste a las franquicias y otras oportunidades de inversiones de negocios que pueden requerir gastos sustanciales y exponer al inversor a un gran riesgo de pérdida.

Los consumidores se benefician de la venta directa por la comodidad y el servicio que provee, incluso la demostración y explicación personal de productos, la entrega a domicilio y las generosas garantías de satisfacción. Asimismo, la venta directa provee un canal de distribución para las compañías con productos innovadores o singulares que no están fácilmente disponibles en las tradicionales tiendas minoristas, o a quienes no pueden gastar lo suficiente para competir con los enormes costos publicitarios y promocionales asociados con obtener espacio en los anaqueles minoristas. La venta directa mejora la infraestructura de distribución

minorista de la economía y provee a los consumidores de una práctica fuente de productos de calidad.

Un componente importante de la industria de la venta directa es la comercialización multinivel, también conocida como comercialización por redes, comercialización por estructuras, o venta directa multinivel y que durante muchos años, ha comprobado ser un método muy exitoso y efectivo de compensar a vendedores directos por la comercialización y distribución de productos y servicios directamente a los consumidores.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMDV), en México hay aproximadamente 1.6 millones de personas dedicadas a las ventas directas.⁵²

CAPÍTULO IV CASO AVON

Marco teórico

Método del caso

Es reconocido por estudiosos de la administración de empresas como una metodología para lograr una adecuada toma de decisiones, utilizado en las mejores escuelas de negocios y universidades a nivel mundial, diseñado justamente para enseñar a tomar decisiones.

El caso es la descripción cronológica de eventos⁵³ que constituyen la información del problema, incompletos como en la vida real, a veces poco pertinentes o superficiales, más la descripción de situaciones, sucesos, acontecimientos o

⁵² ANDERSON B y MORAN Roberto. La presidenta del empleo...en Avon en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>. Publicado el 27 de julio de 2009, consultado el 30 de marzo de 2010

⁵³ MERRIAM, Sharan B. "Case study research in education", Jossey-Bass Publishers, USA, 1988, p. 27

problemáticas diversas de una empresa. La mayoría de las veces los casos responden a situaciones reales -no inventadas- de una empresa, aunque en muchos de los casos el nombre de ésta ha sido cambiado.

El método del caso es un procedimiento que ayuda al alumno a tomar mejor sus decisiones, a aprender a analizar diferentes alternativas con este nuevo ingrediente que estamos incluyendo para tomar decisiones mejor fundamentadas pero sobre todo, le va proporcionando una metodología para afrontar distintas situaciones.

Es un método activo de enseñanza en el que se aprende haciendo, descubriendo y no sólo limitándose a escuchar, el profesor se convierte en facilitador con la función de procurar las condiciones para que el estudiante pueda descubrir por sí mismo cosas que ya sabe y otras que no sabe que sabe. A diferencia de los métodos tradicionales el profesor no es el que habla, sino el estudiante.

El aprendizaje del participante se dará desde el momento que se involucra en el complejo problema de una realidad específica y el intercambio de puntos de vista y opiniones de sus compañeros, con la guía del facilitador; pero sobre todo en el proceso de búsqueda de soluciones y la evaluación de su viabilidad para concretar el diseño de un plan de acción.

El método del caso incluye⁵⁴ las siguientes partes:

1. Análisis de los hechos
2. Definición del o los problemas
3. Planteamiento de alternativas de solución
4. Evaluación de las alternativas posibles

⁵⁴ LLANO Cifuentes, Carlos. “La enseñanza de la dirección y el método del caso”, IPADE, pp. 44-47

5. Elección de la alternativa y plan de acción

Ramo de cosméticos

Cosméticos y aseo: un sector de talla mundial listo para diversificarse

La crisis internacional parece haber sido generosa con la industria de cosméticos y aseo, lo que la ha convertido en una de las actividades con mayor potencial.

Recursos naturales

En algunos países de Latinoamérica como Colombia, la biodiversidad y la utilización de los recursos naturales disponibles son los puntos fundamentales en los que se basan los planes de crecimiento de la industria de cosméticos y aseo. En el mundo estos productos están en auge y, en cuanto a producción la industria Brasileña es considerada potencia en la materia.

Colombia es hoy el cuarto país en ventas y producción de estos productos en el mercado de América Latina, después de Brasil, México y Argentina.

La venta directa impulsa a la industria nacional

La crisis ha generado nuevas formas de trabajo en la sociedad, y la venta directa de productos cosméticos se impone cada vez más como un mecanismo para enfrentar la coyuntura. Este tipo de venta tiene un impacto directo sobre la generación de ingresos en las empresas productoras de cosméticos y de productos de aseo.

Europa y Asia, mercados objetivo de la industria

La biodiversidad, la investigación y desarrollo, y la capacitación del personal del sector, son elementos que permiten el crecimiento de la industria en países como Colombia, Perú, Venezuela y Brasil, y de naciones con mayor poder adquisitivo como México y Chile, y finalmente, para 2019 los mercados de Europa y Asia son un mercado objetivo para algunos países de Latinoamérica

Empoderamiento⁵⁵

El concepto de empoderamiento se utiliza en el contexto de la ayuda al desarrollo económico y social para hacer referencia a la necesidad de que las personas objeto de la acción de desarrollo se fortalezcan en su capacidad de controlar su propia vida.

Una definición positiva concibe este término como el poder de hacer, de ser capaz, así como de sentirse con mayor control de las situaciones. Según este enfoque, el individuo tiene un rol activo y puede actuar en cualquier programa de cooperación gracias a la actitud crítica que ha desarrollado.

Los programas de empoderamiento se orientan frecuentemente a permitir el acceso de las mujeres a los recursos y a la toma de decisiones, tanto individuales como de grupo y conseguir que ellas se perciban a sí mismas capaces y legítimas para ocupar un espacio en la toma de decisiones. El empoderamiento se incentiva

⁵⁵Empoderamiento en: www.cumed.net/coursecon/dic/oc/empoderamiento.htm consultado en internet 12 /11/09

cuando se fomentan la autoconfianza, seguridad en sí misma y asertividad; el poder para tener autoridad para tomar decisiones, realizar cambios y resolver problemas, y la capacidad de organizarse con otras personas para alcanzar una meta común.

Avon es uno de los casos que en la Maestría de Administración se utilizan como opción de titulación; yo lo tomo para ejemplificar los negocios de la BDP. Profundizo en un análisis de los últimos años, con información financiera actualizada, mediante una entrevista personal al Director de Finanzas de Avon para América Latina con sede en México y presento por otro lado, un estudio exploratorio que he realizado a un grupo de representantes de ventas de Avon, ya que Avon es un concepto con un impacto determinante en su fuerza de ventas perteneciente a la BDP, impacto en ingresos, autoestima y reconocimiento.

Realicé también una entrevista personal a la Directora de investigación y Desarrollo de Evel para América Latina con sede en Colombia, competidora directa de Avon

Para la resolución del caso sigo los 5 pasos del método de casos del libro del Profesor del Ipade Carlos Llano que menciono en el capítulo anterior. Antes del planteamiento de alternativas incluyo un paso adicional que es el de Criterios para la selección de la alternativa adecuada.

Etapas del caso

Análisis de los hechos

Historia:

- Fundada en 1886 por David H. McConnell junto con la Dra. PFE Albee crearon un modelo de ventas directas.
- Las ventas de Avon presentaron un rápido crecimiento.
- De 10,000 representantes que tenían a inicios del SXX han aumentado a 9 millones de vendedoras a nivel mundial⁵⁶, a los comienzos del SXXI.
- Entre los años 50's, 60's y 70's las ventas de la empresa mantuvieron un crecimiento a tasas anuales de un 25%.
- AVON incursionó con éxito en diversos mercados internacionales.
- De 1950 a 1970 pocas mujeres tenían carrera profesional y AVON les ofrecía a amas de casa de clase media la oportunidad de ganar un dinero extra trabajando unas horas al día.
- AVON mantuvo su liderazgo en el ramo global de cosméticos hasta mediados de la década de 1980.

⁵⁶ El empleo, la autoestima y el autoempleo. Revista Expansión No. 1020 Año XL, Julio 20, 2009 pag.1. Editorial

- Para 1980 las ventas empezaron a declinar cuando debido a la situación económica más mujeres se incorporaban a trabajos formales de tiempo completo.
- Disminuía el número de mujeres que compraba los productos AVON.
- Debido al estancamiento en ventas en 1979 AVON busco la diversificación con joyería, perfume y otros negocios inconexos.
- Estos negocios no produjeron el resultado esperado y todos los negocios de la compañía no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión en 1999.
- Retiro del director general James Preston en 1997.
- Plan de sucesión con un hombre de fuera, Charles Perrin.
- Jung y Kropf ocuparon puestos ejecutivos en Avon a las órdenes de Preston.
- Jung colaboró con Perrin en el desarrollo y la ejecución de estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva de la firma en el ramo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA). Labores que incluyeron el establecimiento del Centro de Desarrollo Global, que reemplazó la duplicación de esfuerzos de desarrollo local de producto con un método global coordinado para desarrollar marcas que tendrían atractivo mundial y que satisficieran necesidades de nuevos mercados.
- A mediados de 1998 Jung se convirtió en presidenta de la compañía y en su máxima jefa de operaciones, en tanto que Kropf en vicepresidenta y presidenta de las operaciones norteamericanas.
- En las últimas 2 décadas el crecimiento de ingresos fue en promedio un 6% con excepción del 2009 que sufrió un decrecimiento del 3%.

Estrategias para la revitalización y transformación de AVON (Visión de Andrea Jung)

Andrea Jung (Canadá, 1957)⁵⁷

- Directora (CEO) de Avon Products, Inc. y una de las ejecutivas más influyentes del mundo empresarial.
- De padres chinos, estudió filología inglesa en la Universidad de Princeton.
- Se especializó en marketing y pronto desembarcó en esta empresa estadounidense, en la que fue ascendiendo por varios puntos del organigrama de la compañía.

Desde su llegada llevó a cabo una importante reestructuración con el fin de adaptarla a los nuevos tiempos, lo que ha permitido a millones de mujeres en todo el mundo trabajar por su cuenta. Gracias a la mayor campaña de reclutamiento en la historia de Avon, llegó a 200,000 representantes en un trimestre sólo en los Estados Unidos.

Primera mujer que dirige la empresa en 116 años. Es significativo que dentro de las 500 empresas más grandes del mundo, sólo dos, una de las cuales es AVON, son dirigidas por mujeres.

A partir de 2008, además de su puesto en AVON, pertenece a la junta de directores de Apple Inc.

- Implementó el comercio electrónico y el internet, proporcionando a las clientas las posibilidades de consultas de productos y compras en línea.
- Mejora de la página WEB de la empresa.

⁵⁷ Andrea Jung en: <http://www.hola.com/biografias/andrea-jung/biografia>. Consultado 11.04.2010

- Uso de tecnología en apoyo de representantes de ventas y seguimiento a pedidos; a través del internet se realiza publicidad y promoción de las representantes de ventas.
- Desarrollo de nuevas marcas, productos, empaques.
- Diseño y lanzamiento de catálogos más elegantes.
- Disminución del tiempo de desarrollo de productos.
- Comercialización internacional de nuevas marcas.
- Rediseño de procesos para mejorar rendimientos brutos y de operación.
- Incursionó en nuevos canales de venta que le permitieron acceder a nuevos mercados.
- Programa de Oportunidades de Liderazgo de Avon: Compensación de los representantes de ventas basados en los resultados y pirámide de ventas. A mayores ventas, mayor ganancia.
- Mejora y modernización de la imagen de Avon:

Campañas globales

- Centro Avon
- Centro de desarrollo global
- Modernizó el sistema de venta directa y creó mejores oportunidades y alternativas a los representantes de ventas.
- Reclutamiento de representantes de venta más jóvenes

En síntesis: la visión de Avon bajo la dirección de Andrea Jung es "Hacer que la compañía sea la que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente."⁵⁸

⁵⁸ IBIDEM

Una empresa para las mujeres del mundo

Avon Products, Inc. está presente en 139 países. Vende 5.7 miles de millones de dólares y es líder mundial en la venta directa de productos de belleza y otros relacionados. Tiene 3.4 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 Perfume 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 se estableció en 1970, donde en la actualidad tiene más de 170 mil "revendedoras independientes"; en Brasil la fuerza de ventas "medio millón de representantes" es mayor que el número de miembros del ejército.

Desde los años noventa su internacionalización se ha reforzado en cuatro continentes:

1990	1991	1992	1993	1996	1997	1998	1999	2000	2001
China	República Checa	Polonia	Eslovaquia	Nicaragua	Ucrania	Uruguay	Hong Kong	Singapur	Grecia
Hungría	Panamá		Irlanda	Sudáfrica	Rumania		Lituania	Corea del Sur	Marruecos
Alemania del Este	Ecuador		Turquía	India	Croacia		Eslovenia		
	Bolivia						Bulgaria		
	Rusia						Letonia		

Fuente: www.avon.com

Avon Products minimiza sus riesgos cambiarios. Por ejemplo, en Argentina, Chile y Brasil las fábricas producen casi exclusivamente para su mercado interno y en ocasiones adquieren productos de Estados Unidos. Cada operación doméstica

equilibra sus pasivos locales a sus activos generados localmente. Los ejecutivos de finanzas en los países necesitan asignar sólo una pequeña cantidad de fondos en moneda extranjera. Este sistema ha sido crucial cuando ha habido crisis cambiarias.

En 1998, cuando Avon era la empresa número 308 de la lista de *Fortune*, Charles R. Perrin, su ejecutivo de mayor rango, afirmó que la crisis económica asiática no detendría los planes en la región y que invertirían entre 65 y 75 millones de dólares para construir plantas manufactureras en Filipinas y China. “La recesión y la devaluación son problemas de corto plazo. Por otro lado, Avon está aquí para quedarse en el largo plazo”. Y añadió: “Antes de la devaluación, la región contribuía con 15% de las ventas totales de Avon. Ahora se espera que esta cifra disminuya a 12%. Se espera que Avon aporte 10% de las utilidades totales del grupo”.

El comportamiento del precio de la acción de Avon Products (AVP) en la New York Stock Exchange demuestra que los inversionistas creen en las expectativas de los directivos. Confían en la visión de largo plazo de una empresa fundada hace más de 115 años y cuyas acciones se comercian hace 55 años en la bolsa de valores⁵⁹.

⁵⁹ Una empresa para las mujeres del mundo en: <http://iteso.mx/~fnunez/egavon.htm>.

La Competencia

En el caso se mencionan 10 empresas de cosméticos que incluyen a la empresa más fuerte que es L'oreal y otras 9 empresas que en su mayoría tienen sistemas de distribución distintos a la venta directa que utiliza AVON y se dirigen a otro mercado.

De todas son dos las que tienen un esquema de ventas parecido a AVON, Mary Kay y EVEL de LVMH.

Mary Kay

A nivel mundial ocupa el segundo lugar en ventas directas de cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos, con más de 200 productos. Una de las metas centrales de la fundadora para esta empresa era "Creación de oportunidades para las mujeres. Formó una fuerza de ventas de 800,000 consultoras de belleza independientes.

Entre los principios y valores de su negocio estaba la Regla de Oro: "Tratar a los demás como deseas ser tratado", y la filosofía del balance de las prioridades de la vida, que son primero Dios, segundo la familia y tercero la carrera.

La revista Forbes reconoció su buen trato a las vendedoras (a las que bautizó como "damas rosas") e incluyó a su empresa en la prestigiosa lista de las 100 mejores compañías para trabajar en América.

Hoy Mary Kay Inc. está presente en 37 países, con un ejército de más de un millón de revendedoras y una facturación anual que supera los 3.200 millones de dólares.⁶⁰

Belcorp (L'evel)

Una empresa de venta directa de cosméticos y cremas para el cuidado de la piel es Belcorp que inició hace 40 años en 1968 y productos cosméticos de marca internacional, como empresa familiar lanza en Perú en 1974 la marca Yanbal para distribuir productos propios a través de la venta directa y en 1985 nace la marca Ebel en Colombia para comercializar productos cosméticos con la marca evel, continuó su crecimiento y actualmente "Belcorp" se encuentra en 15 países.

A través de su Modelo de RSC podemos ver la misión y visión de la empresa "En Belcorp sabemos que el éxito perdurable se da sólo a través de la construcción de relaciones sólidas y duraderas. Nos comprometemos a respetar y establecer confianza con cada uno de nuestros grupos de interés".

⁶⁰ Mary Kay Ash en: http://www.elkiosko.com.mx/mary_kay_ash.htm Consultada 20/02/10

La empresa recibió diferentes premios por campañas de interés social como campañas preventivas de lucha contra la anorexia y bulimia, compromiso con el desarrollo sostenible del planeta.

La campaña “Quiérete de Cyzone (producto de l’ebel)” es nuevamente reconocida como la mejor campaña de Causa Social en México.⁶¹

Dentro de los premios está el de GPTW (Great Place to work), uno de los mejores lugares para trabajar en el país que durante la primera década del 2000 lo recibió en varias ocasiones en países como Colombia, Perú, Venezuela, México y Venezuela.

En 2009 se une a RedE América que tiene una red internacional que tiene como objetivo reducir los niveles de pobreza en Latinoamérica.

También en 2009 se hace miembro del Foro de Líderes del Sector Privado del Banco Mundial conformado por líderes empresariales que impulsan el empoderamiento económico de la mujer.

Filosofía de Belcorp “Comprometidos con nuestras Consultoras y Consejeras”

En Belcorp creemos en la capacidad de la mujer para transformar su vida y en su potencial como agente de cambio en la sociedad. Hoy brindamos oportunidades de desarrollo económico, emocional y social a nuestras más de 650,000 consultoras y consejeras.

Ofrecemos posibilidades de superación mediante una opción de negocio a través de la venta directa, lo que les permite generar ingresos propios y

⁶¹ Campaña “Quiérete CYzone” en: www.belcorp.biz y www.ibel.com. Consultada 12/03/10

tener acceso a las herramientas necesarias para lograrlo; del mismo modo, les brindamos una opción de desarrollo emocional a través del reconocimiento social al ser parte de una red de mujeres que como ellas se esfuerzan día a día por alcanzar sus metas.

Aspiramos a que las mujeres transformen su futuro y que trasciendan logrando un impacto positivo en la sociedad. Con este fin, la Fundación Belcorp desarrolla programas orientados a contribuir con el empoderamiento de las mujeres, para que cuenten con las capacidades necesarias para imaginar un futuro mejor y hacerlo realidad.

Responsabilidad social Avon

La declaran en su misión:

- “El mejor lugar para trabajar”
- Respeto por la diversidad y Compromiso para el crecimiento profesional de sus empleados”.
- Compromiso con la Salud de la Mujer: A través de iniciativas filantrópicas que eliminen el Cáncer de Mama de la Faz de la Tierra” (sic)
- Compromiso de mejora permanente de la rentabilidad para con los accionistas bajo la condición de ser: “Una compañía ética y socialmente responsable, observada e imitada como un modelo de éxito...”

Más que un mero negocio⁶²

En 2003 AVON estaba certificada por la norma SA 8000 (Estándar de Responsabilidad Social).

⁶² Responsabilidad social de Avon en: http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse8/pres-rauscher_1_.pdf
Consultado enero de 2010

Tiene actividades y resultados por los cuales podemos considerarla una empresa socialmente responsable:

De las posiciones gerenciales el 86% lo ocupan mujeres.

El 50% del Consejo Administrativo lo conforman mujeres.

Se da especial atención al bienestar de la mujer y de su progreso social

Algunas actividades filantrópicas que lleva a cabo la empresa:

- Cruzada de prevención del cáncer de mama
- Maratón femenina anual
- Programa de reconocimiento a mujeres empresarias
- Cuidado ambiental

CAPITULO V DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE AVON

Planteamiento de la situación

Como hemos visto antes Avon es una empresa líder en la venta por catálogo, con más de 130 años desde su fundación que ha sufrido cambios en su dirección. El caso Avon nos sitúa en el cambio más reciente que se llevó a cabo a finales del siglo pasado y que además sucede cuando la empresa estaba pasando algunas dificultades. Una nueva dirección, la de Andrea Jung una joven mujer que está al frente de una de las empresas más exitosas a nivel internacional en venta directa. A más de 10 años de las estrategias de la nueva dirección considero importante la evaluación del resultado de dichas estrategias en la búsqueda de mejorar la imagen y los rendimientos de la empresa.

Asimismo evaluar el cumplimiento de los compromisos de Responsabilidad Social de una empresa que se dirige a la Base de la Pirámide.

Diagnóstico

3.1 Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. (FODA)

3.2 Estudio Exploratorio

3.3 Análisis Financiero

Para realizar el diagnóstico "FODA" de Avon tomé información del caso Avon, del estudio exploratorio, información financiera actualizada y antecedentes de la BDP.

Análisis FODA (cualitativo de Avon)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Empresa de 100 años en el mercado	Modelo de ventas
Reconocida internacionalmente como pionera en venta directa	Mercado detallista
Imagen de la empresa	Aceptación de internet por representantes
Recibe diversos premios y reconocimientos	Equipamiento de cómputo e internet de representantes
Visión estratégica de Andrea Jung	Capacitación de representantes en internet
Equipo Directivo	Rechazo de representantes al internet
Fuerza de ventas directa	Rotación de representantes de venta
Investigación y desarrollo. Centro de Desarrollo Global de Avon	Mercados dispersos
Nuevas líneas de producto	Control de costos y gastos
Rápido crecimiento en ventas desde que inició	Altos inventarios
De 2000 a 2009 crecimiento constante en ventas y en representantes de ventas	Márgenes de operación
Crecimiento en la fuerza de ventas	Dificultad para Cobrar la venta

Expansión a mercados Europeos	Demora en el pago por parte de las Representantes
Expansión a mercados emergentes	
Programas de Responsabilidad Social	
Capacitación y cursos a todos los empleados	
Incorporación del Internet a su modelo de ventas	
Programa Liderazgo en ventas	
Crédito comercial a representantes	
Venta a plazos por parte de las representantes	
Es en México una de las retenedoras de impuestos más grandes	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desempleo en años de crisis	Situación económica mundial
Mercado de la BDP	Nueva competencia
Nivel intermedio de la BDP	Mercados diseminados
Nuevas necesidades de la BDP	Nuevas culturas
Ventas por catálogo	Imitación del modelo de ventas
Nuevas marcas y productos de atractivo mundial	Piratería del catálogo
Línea de vitaminas y suplementos alimenticios	Robo de fórmulas
Negocio detallista	Saturación de mercados
Mercados en China, Asia, Europa Oriental	Diferentes regulaciones por país
	Secretaría de Hacienda y Seguro Social en México

Estudio exploratorio

OBJETIVOS

Comprobar que las ventas directas que realiza AVON son un negocio dirigido a la Base de la Pirámide (BDP).

Identificar si el trabajo que AVON ofrece a sus Representantes de Venta colabora en la mejora de su autoestima y superación personal.

METODOLOGÍA:

Antes de iniciar las actividades del Estudio tuve una plática con dos personas relacionadas con la venta directa de otros productos en Ocoyoacac, ciudad cabecera Municipal del Estado de México, en la cual realicé el estudio exploratorio.

La primera persona que entrevisté informalmente es esposo de una representante de ventas de un producto alimenticio. Me interesaba conocer el punto de vista de un familiar de un representante de ventas.

La segunda persona había sido representante de ventas de diversos productos, incluso del mismo ramo de Avon, aunque de otras marcas.

Mi objetivo con estas entrevistas informales fue en primer lugar obtener información que me permitiera confirmar que la elección del lugar era correcta, en segundo lugar confirmar que eran adecuadas algunas hipótesis que tenía.

Estas primeras entrevistas cumplieron su objetivo: confirmé que Ocoyoacac era una ciudad adecuada, debido a que su población no se dedica a ninguna industria en especial como sucede en otros pueblos vecinos, por ejemplo en San Mateo se dedican a la fabricación y venta de zapatos y otros artículos de piel o San Pedro en donde se dedican a fabricar y comerciar muebles de madera. En Ocoyoacac la

mayoría son empleados de fábricas o de restaurantes o trabajan como choferes o empleados domésticos. Un gran número de personas se dedica a la venta de casa en casa de diferentes productos y marcas.

Referente a mi segundo objetivo, pude confirmar que eran válidas varias de mis hipótesis en cuanto la mejoría de vida, de autoestima y de superación personal de las personas que laboran como representantes de ventas en negocios como el de Avon.

Con la información anterior decidí tener el otro punto de vista del tema y me propuse entrevistar un alto funcionario de Avon México. A efecto de obtener toda la información requerida y hacer eficiente la entrevista, diseñé una guía y posteriormente realicé la entrevista que transcribo más adelante.

A partir de ésta información elaboré objetivos específicos e hipótesis específicas que me dieron la pauta para la elaboración del cuestionario que aplicaría a representantes de ventas de Avon en Ocoyoacac. A continuación presento un cuadro donde se relacionan los objetivos e hipótesis específicos con las preguntas del cuestionario para el sondeo.

El cuestionario fue revisado por el director de Tesis y uno de los lectores; con sus atinadas indicaciones y recomendaciones hice los ajustes pertinentes al cuestionario. Hice después una prueba piloto con algunas de las personas que entrevisté informalmente al inicio del estudio para asegurar que las preguntas del cuestionario eran claras.

Contacté tres colaboradoras en Ocoyoacac, cercanas a representantes y/o supervisoras de venta de Avon. Antes de iniciar el estudio de campo les di capacitación tanto en relación con el objetivo, como para realizar las entrevistas y

llenar el cuestionario, resolví algunas dudas que surgieron al comenzar a aplicar el cuestionario y finalmente en un período de aproximadamente 4 semanas, (del 15 de mayo al 30 de junio) realizamos en conjunto 36 entrevistas.

Al recibir los cuestionarios con la información, me sorprendió que algunos traían respuestas en blanco y la razón fue que las entrevistadas no siempre estaban dispuestas a contestar todo. Un dato que un número alto de entrevistadas no quiso contestar fue el número telefónico, "por razones de seguridad o para evitar que me llamen para venderme cosas".

LÍMITES DEL ESTUDIO

- Es un sondeo
- Nivel de preparación y de estudios de las encuestadas muy elemental
- Dificultad para obtener información exacta sobre ingresos y consumo
- Interpreté que en cuanto a ingreso familiar: lo que las representantes como amas de casa gastan semanalmente es igual al ingreso familiar.
- El estudio se realizó en la Ciudad de Ocoyoacac.
- Una fortaleza del estudio fueron las tres encuestadoras que son personas conocidas y respetadas en la comunidad de Ocoyoacac

OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL ESTUDIO EXPLORATORIO.

Comprobar que las ventas directas que realiza AVON son un negocio dirigido a la Base de la Pirámide (BDP).

Identificar si el trabajo que AVON ofrece a sus Representantes de Venta colabora en la mejora de su autoestima y superación personal.

Objetivos específicos	Hipótesis	Preguntas⁶³
A partir de datos generales establecer el perfil de las representantes de Avon encuestados	Al menos el 51% de las encuestadas tiene entre 18 y 35 años	2
	Al menos el 51% está casada o vive en Unión libre	3
	Al menos el 51% de las representantes tiene otra ocupación	12 y 13
	Al menos el 51% de las representantes estudió secundaria	5
Identificar el nivel BDP en que se encuentra la familia	Al menos el 51% de las familias de las entrevistadas se encuentra en el nivel 4 de la BDP	6, 7, 8 y 9
	Al menos el 51% de las entrevistadas destina sus ingresos al gasto familiar	14
Identificar si tienen acceso a internet	Al menos el 51% de las representantes tiene acceso a Internet	10
Identificar si están familiarizados con internet	Al menos el 51% de las representantes sí está familiarizada con Internet	10
Conocer la opinión de las representantes respecto	Al menos al 51% de las representantes no les	11

⁶³ Ver cuestionario en Anexo 5

a la venta de Avon por internet	interesa la venta de Avon por internet	
Identificar si las representantes de ventas pueden trabajar en Avon y cumplir con sus responsabilidades familiares	Al menos al 51% de las representantes el trabajo de Avon les permite cumplir con sus responsabilidades familiares	15a
Identificar el interés de las representantes por los premios Avon	Al menos al 51% de las representantes los premios que da AVON satisfacen intereses.	15b
Identificar si la capacitación que da Avon a sus representantes les ayuda a su superación personal	Al menos el 51% de las representantes considera que la capacitación de AVON le ayuda a su superación personal	15c
Identificar si los cursos de Avon ayudan a mejorar la presentación de las representantes	Al menos el 51% de las representantes considera que los cursos que le da Avon le sirven para mejorar su presentación personal.	15d
Identificar si los ingresos que obtienen por Avon les da más independencia económica	Al menos el 51% de las representantes considera que los ingresos que obtienen por Avon les da independencia económica.	15e
Identificar la aceptación de la familia por el trabajo como representante Avon	Al menos el 51% de las representantes tiene reconocimiento familiar por su trabajo en Avon	15f
Identificar si el trabajar en Avon les da una mejor interacción social	Al menos el 51% de las representantes Avon tienen más amistades debido a su trabajo en Avon	15g
Identificar si las representantes están satisfechas con su trabajo	Al menos el 51% de las representantes están satisfechas con su trabajo en Avon	15h
Identificar si las	Al menos 51% de las	

enseñanzas de Avon a sus representantes pueden ser transmitidas por éstas a terceras personas	representantes pueden enseñar a otros lo aprendido en Avon	15i
---	--	-----

ENTREVISTA A GILBERTO PACHECO

Director financiero de Avon para América Latina

20 de mayo de 2010

LLC **¿Cuántos representantes de venta tiene Avon a nivel mundial ? y en México?**

GP A nivel mundial son 6'000,000 de representantes; en México, poco más de 500,000, lo que representa alrededor del 9%.

LLC **¿Qué lugar ocupa México en ingresos?**

GP Avon tiene presencia en toda América Latina. En la región, México ocupa el segundo lugar después de Brasil.

A nivel mundial primero está Estados Unidos, después Brasil y el tercer lugar se lo pelean México y Rusia.

América Latina genera un tercio del ingreso de Avon a nivel mundial y la mitad de la utilidad neta.

LLC **¿Cuánto tiempo tiene Avon en México?**

GP Avon a nivel mundial tiene 125 años y en México 53 años

LLC **¿Qué porcentaje son mujeres?**

GP La inmensa mayoría son mujeres.

LLC **¿Porqué la mayoría de los representantes son mujeres?**

GP El que los representantes sean del sexo femenino se debe en gran parte a la cultura Latinoamericana, específicamente al machismo. Por ejemplo, si el marido o la pareja llega a su casa y encuentran a una mujer mostrando los productos Avon no hay problema, pero si fuera un hombre podría generar conflictos en la pareja.

LLC **¿Cuál es el perfil de los representantes?**

GP Amas de casa, madres solteras, divorciadas o viudas que no tienen muchas opciones de trabajo.

LLC **Cuál es la edad promedio de los representantes de venta?**

GP La empresa no discrimina en función de edad, así que tenemos representantes de todas las edades. La edad mínima es de 18 años, aunque por excepción tenemos representantes que tienen 16 años, siempre con permiso expreso de los padres.

LLC **A qué nivel socioeconómico pertenecen?**

GP Es un negocio de relaciones entre los representantes y el cliente, los representantes -al igual que los clientes- son personas que pertenecen a niveles similares de la Base de la Pirámide.

LLC **Porqué Avon se dirige a la Base de la Pirámide Económica.**

GP Los niveles superiores de la pirámide económica ven los productos de perfumería y cosméticos como un bien de consumo y los de los niveles inferiores los ven como un bien de capital.

Muchas de las representantes son base y sostén de la familia.

Es una empresa dirigida a las clases media y media baja dentro de la Base de la Pirámide.

Las mujeres que trabajan en Avon adquieren empoderamiento.

LLC **¿Tienen mucha rotación de representantes de venta en Avon?**

GP La rotación de las representantes es alta debido al perfil que se requiere para vender, cuando ven que no tienen el perfil para ser representante se retiran, pero también es alto el número de representantes que regresa después de un tiempo.

LLC **¿Cómo es la contratación de los representantes de Avon?**

GP Los representantes no tienen subordinación laboral, el tiempo que le dedican al trabajo es variable, pero es su decisión.

Avon les retiene el ISR. Es el más grande retenedor de México.

LLC **Cuál es el sistema que tienen, comisión, descuento, multinivel .**

GP Avon les da los productos a un precio menor que el del catálogo. Los representante deciden el precio en que los venden, que puede ser menor o mayor que el que se señala en el catálogo. La experiencia muestra que lo

común es venderlos al precio señalado en el catálogo. Hay una ética implícita que los lleva a no hacerse competencia desleal entre ellos.

Se les otorga un crédito comercial a los representantes de venta y el porcentaje de cuentas incobrables es muy bajo de 100 solo el 2%.

LLC **¿Qué premios o bonos les ofrecen?**

GP Puede ser un viaje o artículos para el hogar. En el segundo caso, suele hacerse temático, por ejemplo utensilios para la cocina, para el baño, etc. Una vez al año eligen un grupo selecto de representantes de distintas partes del mundo y los llevan de viaje para que convivan entre ellos y con representantes de otro país. Algunos de los lugares donde han viajado son España, Croacia, China, etc.

LLC **¿Cómo operan las ventas por internet? ¿Compite con la venta casa a casa de los representantes?**

GP Avon no quiere competir con los representantes a través del internet. Se considera que internet es una herramienta que debe ayudarles a ellos. El objetivo es que puedan procesar las órdenes y que efectivamente lo lleguen a ver como ayuda.

En un futuro se pretende darles acceso con la telefonía celular a tecnología más avanzada.

En México el internet está como prueba piloto y sólo en algunas zonas. Se va a dar capacitación para hijos e hijas de los representantes para que sean ellos el soporte de los representantes que difícilmente pueden estar familiarizados con el internet.

LLC **¿En México cómo esperan el crecimiento en el volumen de ventas y en el número de vendedoras?**

GP Se tiene el objetivo de doblar las ventas en los siguientes 5 años e incrementar también el número de representantes que actualmente es de medio millón.

LLC **¿Cuál es el comportamiento de las ventas en México por zonas**

GP Son cuatro las zonas en México: Centro, Metropolitana, Sur, Norte.
La zona donde se hace el mayor negocio es la zona norte, piden incluso que los precios sean más altos. La zona sur pide más bien que se bajen los precios y desde luego, los ingresos son menores .

LLC **¿Los principales competidores?**

GP Jafra, L'level, L'oreal y Fuller. Procter es competencia con algunos productos.
Como venta por catálogo Avon lleva la delantera, las otras la imitan, incluso copian. Por ejemplo, una de las empresas de la competencia sacó un catálogo igual al de Avon.

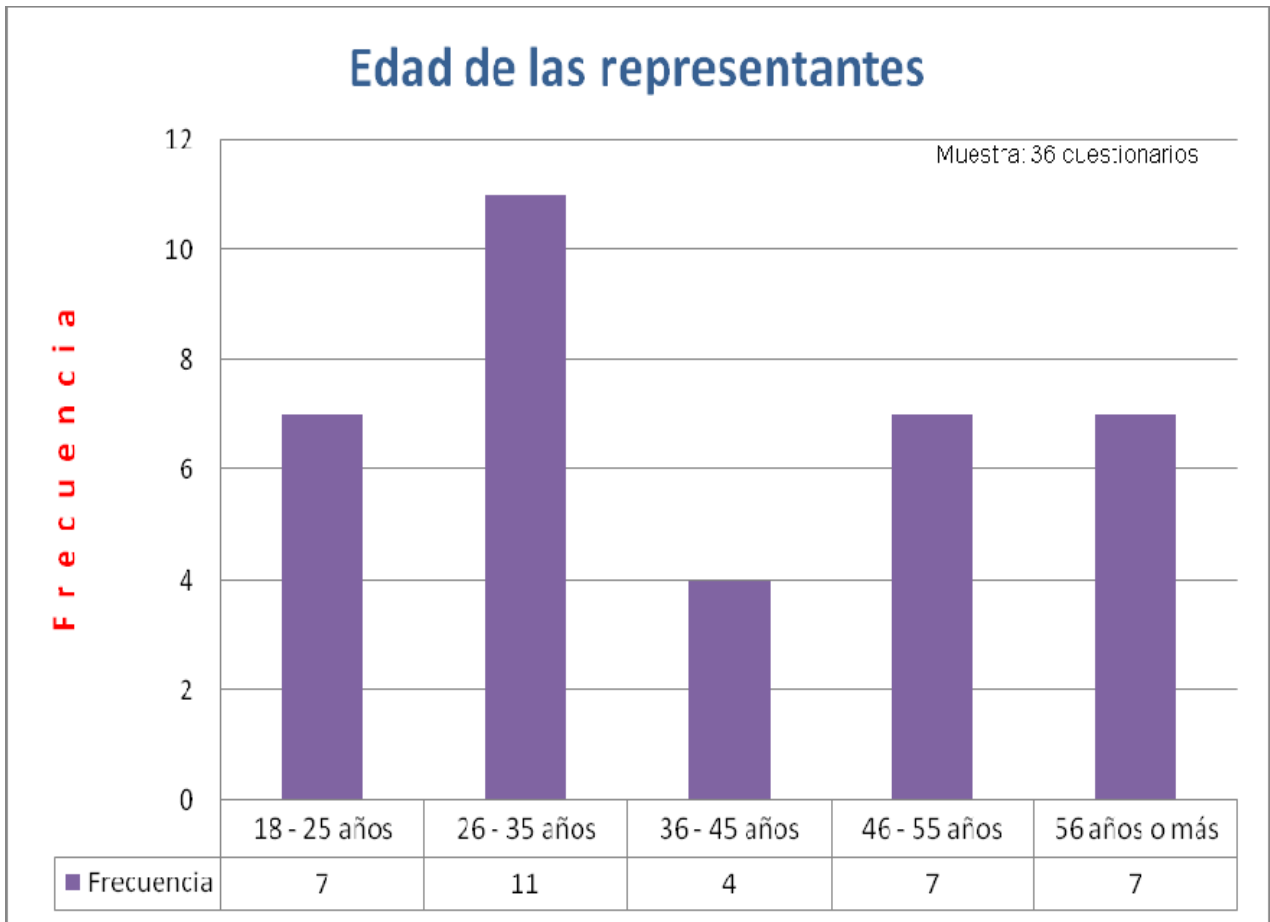
LLC **Impacto de las crisis en una empresa de venta directa como Avon**

GP Aunque la crisis afecta, en la crisis del año pasado cuando el PIB bajó 7%, Avon creció 8%. Si tuvieron que sacrificar márgenes. Más mujeres ingresan a ser representantes Avon porque se quedan sin trabajo.

LLC **¿Qué impresión tiene de Andrea Jung como CEO de Avon?**

GP Una mujer joven de gran empuje, que tiene 10 años al frente de una empresa muy grande como lo es Avon con ingresos de más de 10,000 millones de dólares. Los objetivos de Avon a futuro son de seguir creciendo.

RESULTADOS DEL ESTUDIO EXPLORATORIO

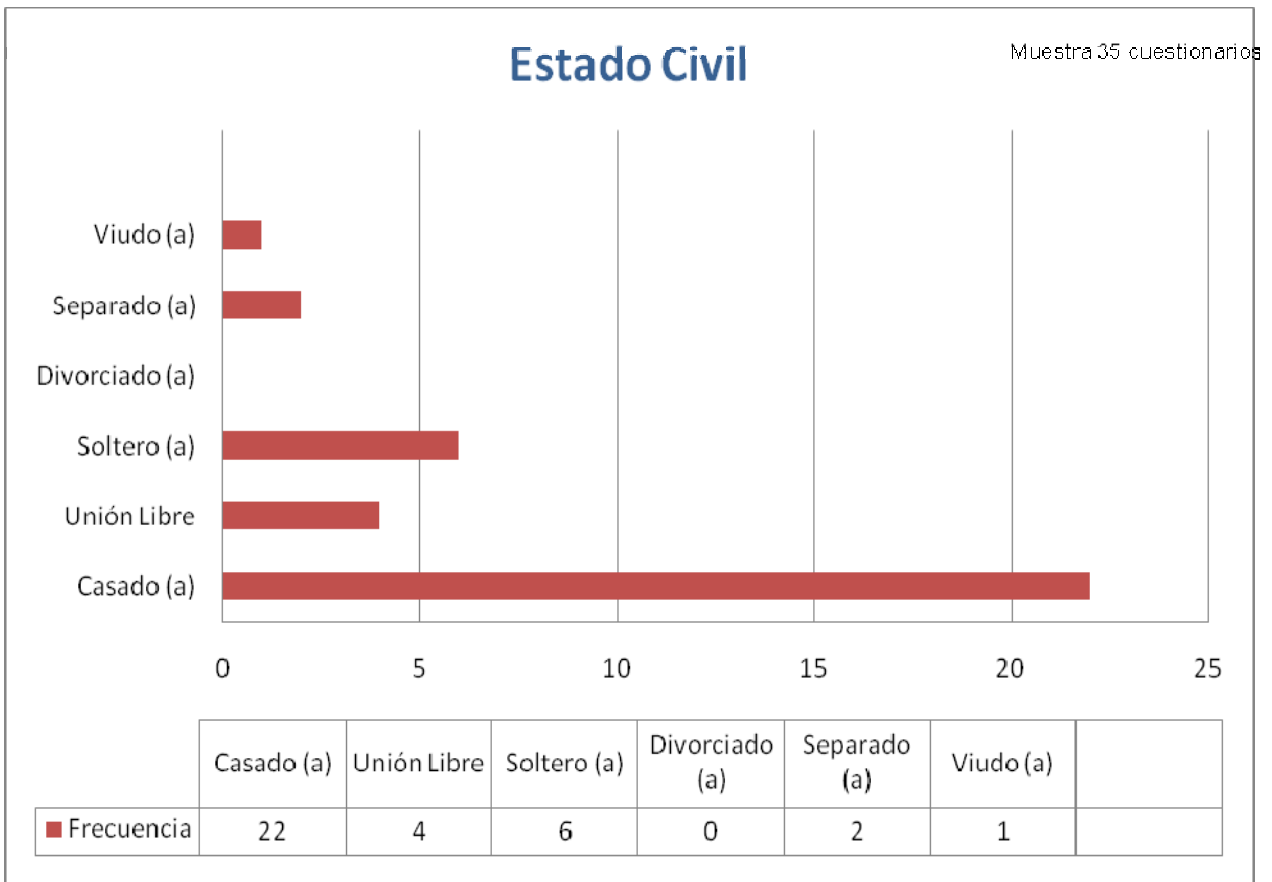


Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las encuestadas tiene entre 18 y 35 años

No se aprueba la hipótesis, aunque el resultado es muy cercano: el 50% de las encuestadas se encuentra en el rango de edad de 18 a 35 años.

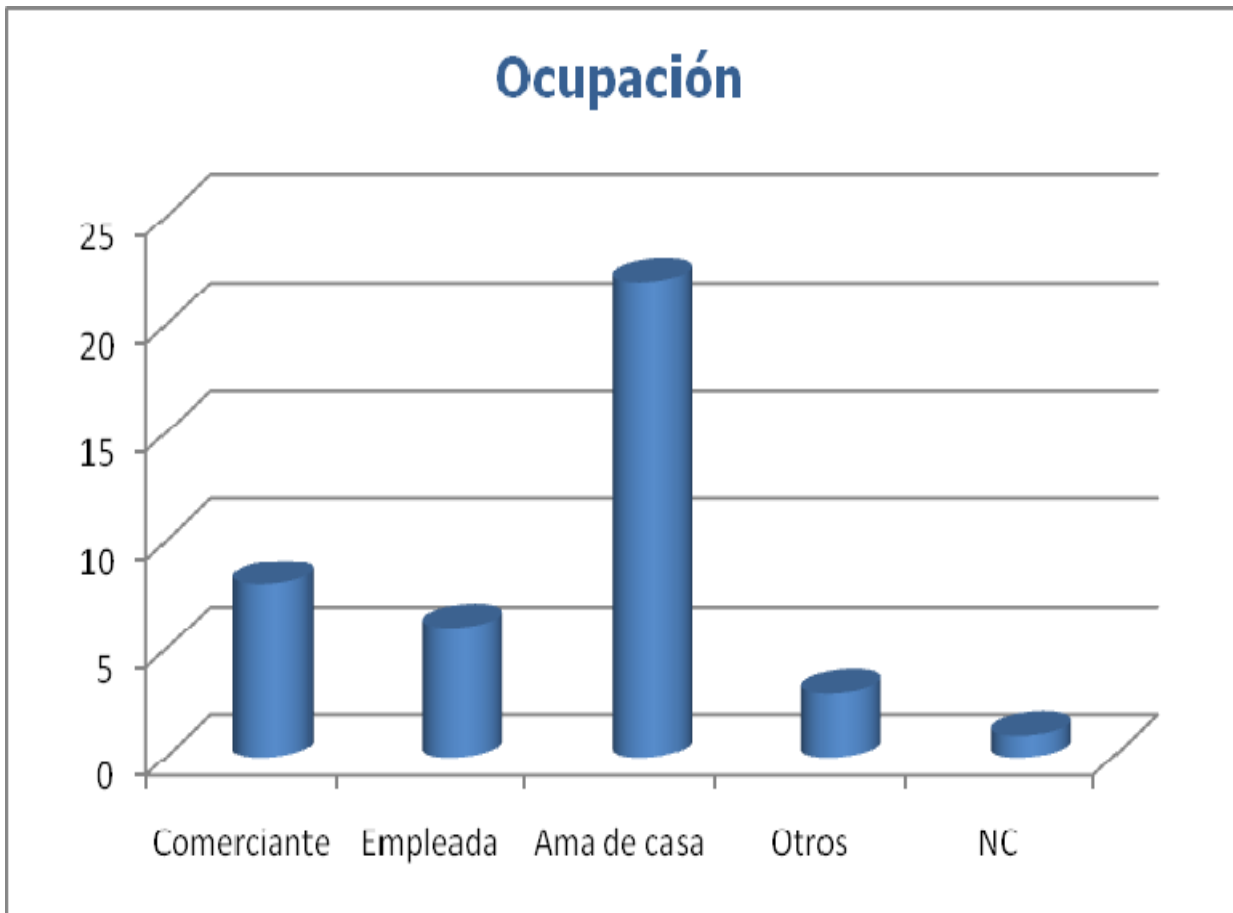


Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% está casada o vive en Unión libre

Se valida la hipótesis ya que más del 70% de las entrevistadas son casadas o viven en unión libre.



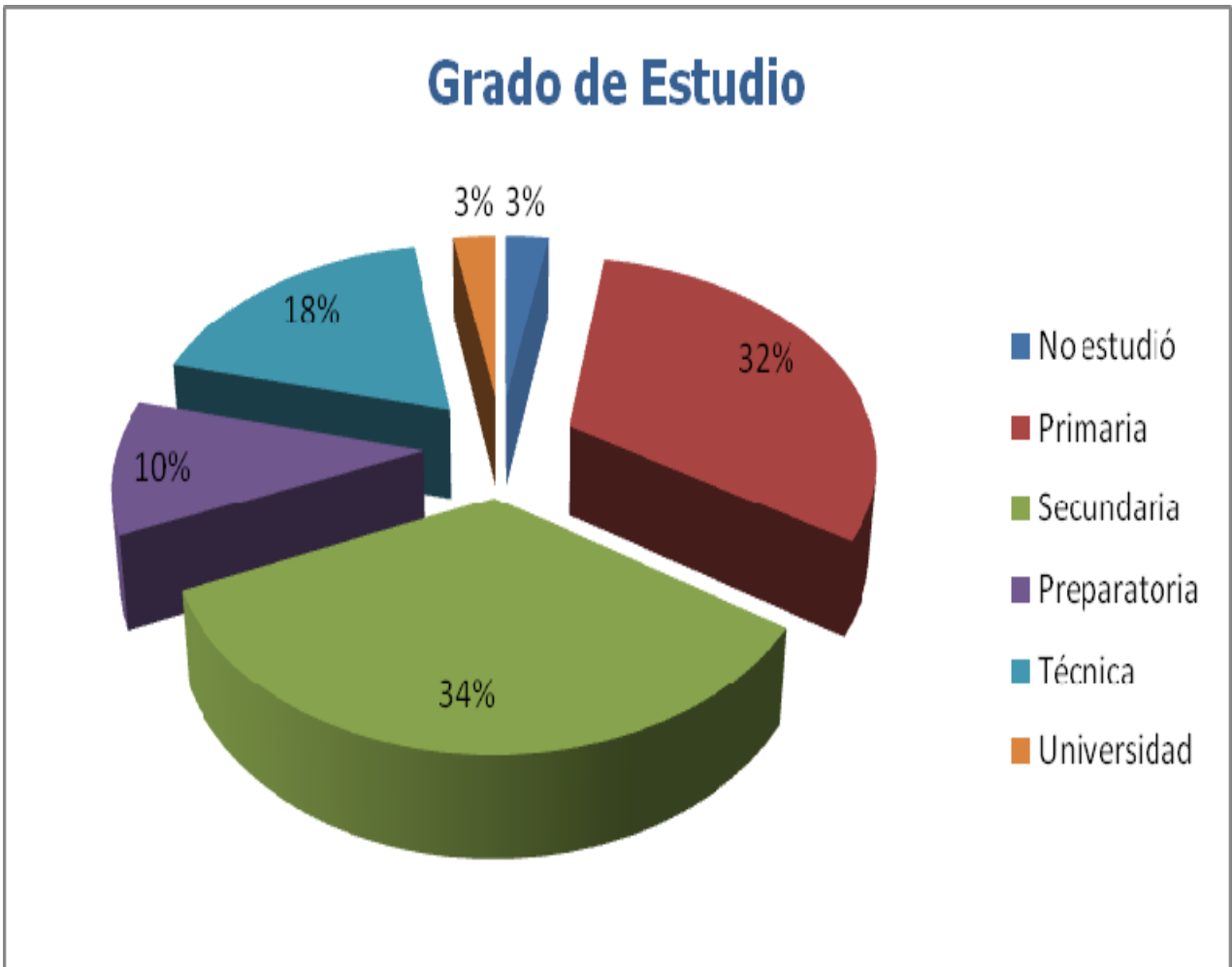
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes tiene otra ocupación

Se valida la hipótesis, considerando que ser ama de casa es una ocupación.

De la muestra de 36 representantes, 4 tienen dos ocupaciones además de ser amas de casa



Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes estudió secundaria

No se valida la hipótesis ya que sólo el 34% estudió secundaria

El nivel de escolaridad es muy elemental, por lo que se les puede dificultar la administración de su representación. La mayoría de las representantes tiene algún estudio de primaria (32%) y sólo el 10% tiene algún estudio de preparatoria.

NIVEL DE INGRESOS POR FAMILIA Y POR PERSONA

Familia miembros		Rango de Ingreso semanal Familia	Estimación de Ingreso semanal Familia	Ingreso semanal Persona	Ingreso diario Persona Pesos MN	Ingreso diario Persona Dólares US ⁶⁴
1	2	A	1000	500	71,43	5,49
2	3	A	1000	333	47,62	3,66
3	4	B	2250	563	80,36	6,18
4	3	B	2250	750	107,14	8,24
5	4	A	1000	250	35,71	2,75
6	3	A	1000	333	47,62	3,66
7	6	B	2250	375	53,57	4,12
8	4	B	2250	563	80,36	6,18
9	4	A	1000	250	35,71	2,75
10	5	A	1000	200	28,57	2,20
11	9	A	1000	111	15,87	1,22
12	3	A	1000	333	47,62	3,66
13	4	A	1000	250	35,71	2,75
14	4	A	1000	250	35,71	2,75
15	3	B	2250	750	107,14	8,24
16	8	B	2250	281	40,18	3,09
17	6	B	2250	375	53,57	4,12
18	4	B	2250	563	80,36	6,18
19	3	B	2250	750	107,14	8,24
20	2	A	1000	500	71,43	5,49
21	2	A	1000	500	71,43	5,49
22	5	B	2250	450	64,29	4,95
23	4	B	2250	563	80,36	6,18
24	4	A	1000	250	35,71	2,75
25	5	A	1000	200	28,57	2,20
26	5	A	1000	200	28,57	2,20
27	3	B	2250	750	107,14	8,24
28	5	B	2250	450	64,29	4,95
29	3	A	1000	333	47,62	3,66
30	5	A	1000	200	28,57	2,20
31	6	A	1000	167	23,81	1,83
32	5	B	2250	450	64,29	4,95
33	5	B	2250	450	64,29	4,95
34	4	A	1000	250	35,71	2,75
35	2	B	2250	1125	160,71	12,36
36	5	No contestó				

⁶⁴ Tipo de cambio: 1US\$ por 13 pesos mexicanos

Arriba de \$100
Debajo de \$30

PROMEDIO	4,2
----------	-----

PROMEDIOS	59,66	91,59
-----------	-------	-------

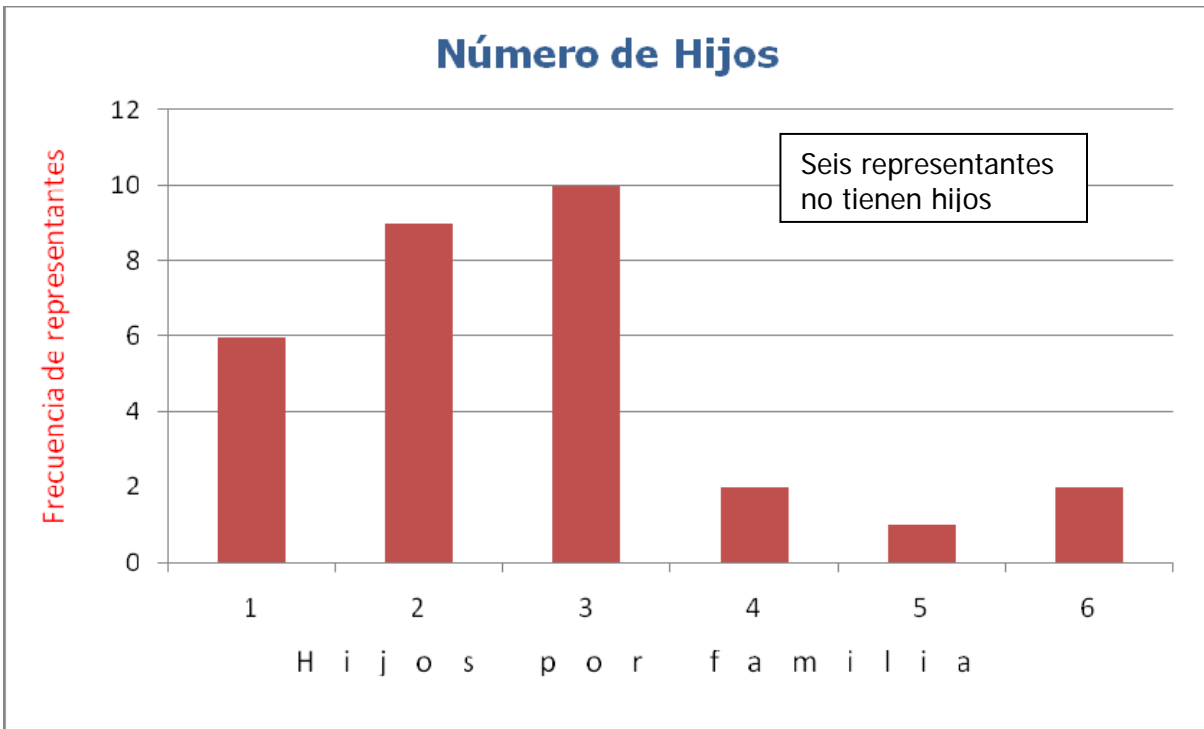
Objetivo:

Identificar el nivel BDP en que se encuentra la familia

Hipótesis:

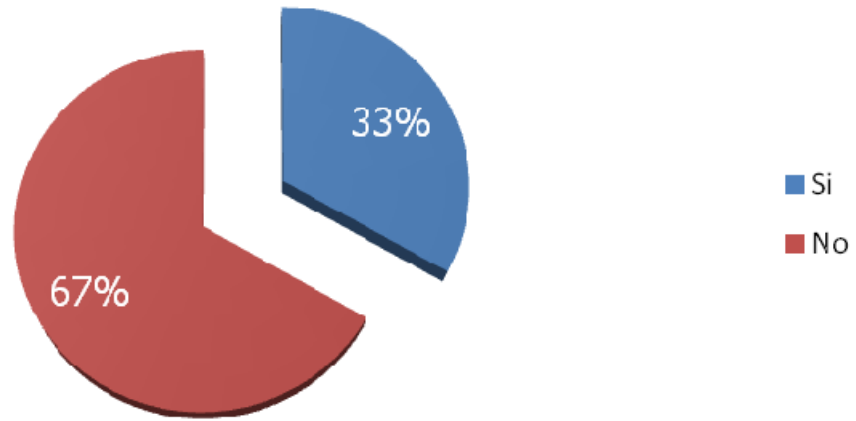
Al menos el 51% de las familias de las entrevistadas se encuentra en el nivel 4 de la BDP

Se valida la hipótesis, ya que eliminando el ingreso más alto y el más bajo, se obtiene un promedio de ingreso por persona de US\$4.46 lo que las sitúa entre el tercer y cuarto segmento de la BDP, según clasificación publicada en "The Next Four Billion" page 3.



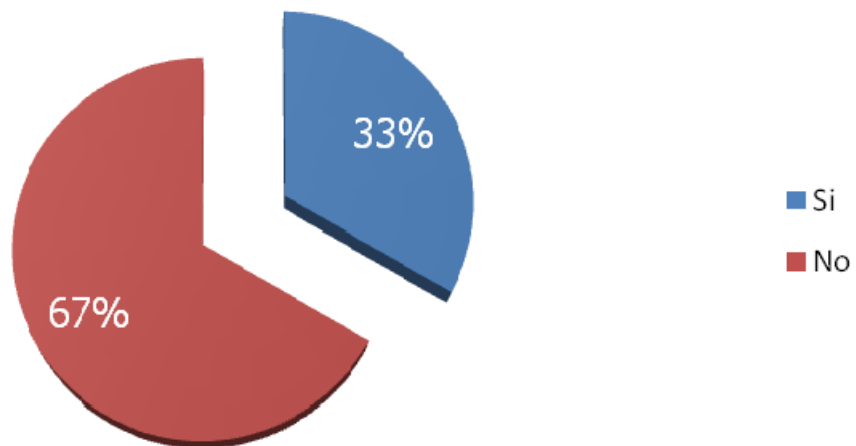
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.
 Solamente el 17% de las encuestadas no tiene hijos y de las que si tienen la mayoría tiene entre 2 y 3 hijos.

¿Sabe computación?

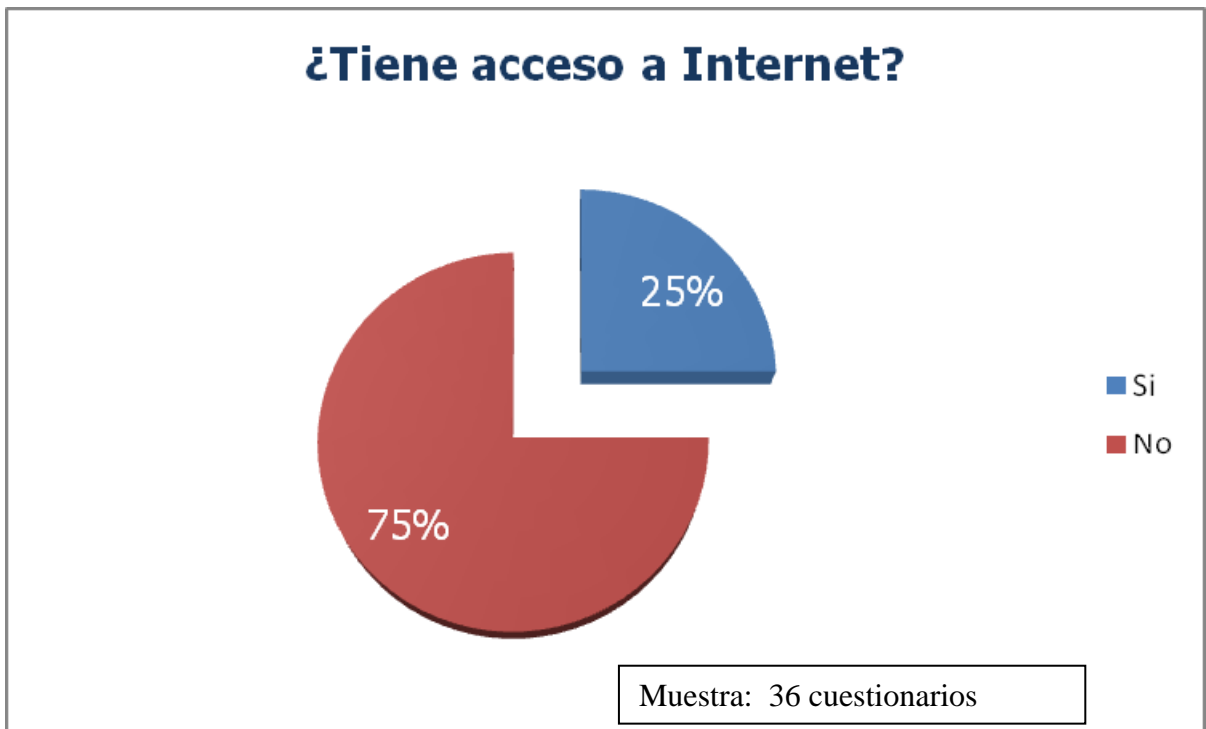


Muestra: 36 cuestionarios

¿Tiene computadora?



Muestra: 36 cuestionarios



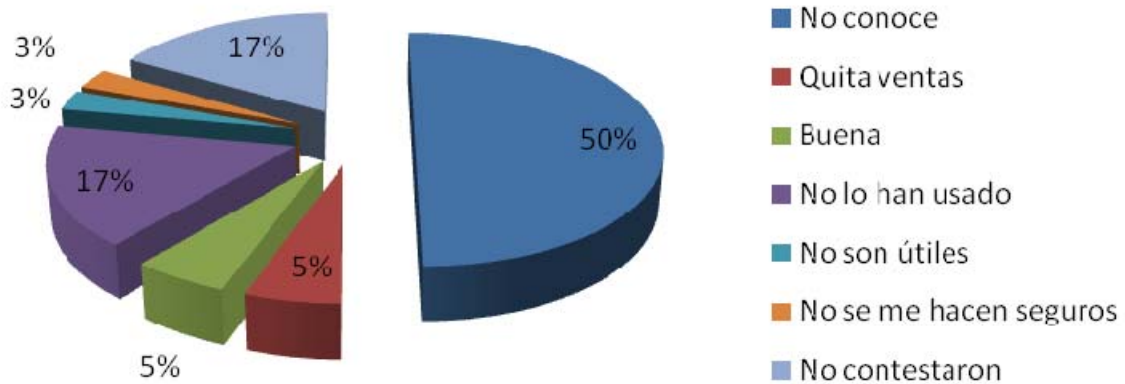
Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes tiene acceso a Internet

Al menos el 51% de las representantes sí está familiarizada con Internet

Se rechazan las hipótesis y se explica con las dos preguntas anteriores, el 67% no tiene computadora ni sabe computación.

Opinión de venta de Avon por internet



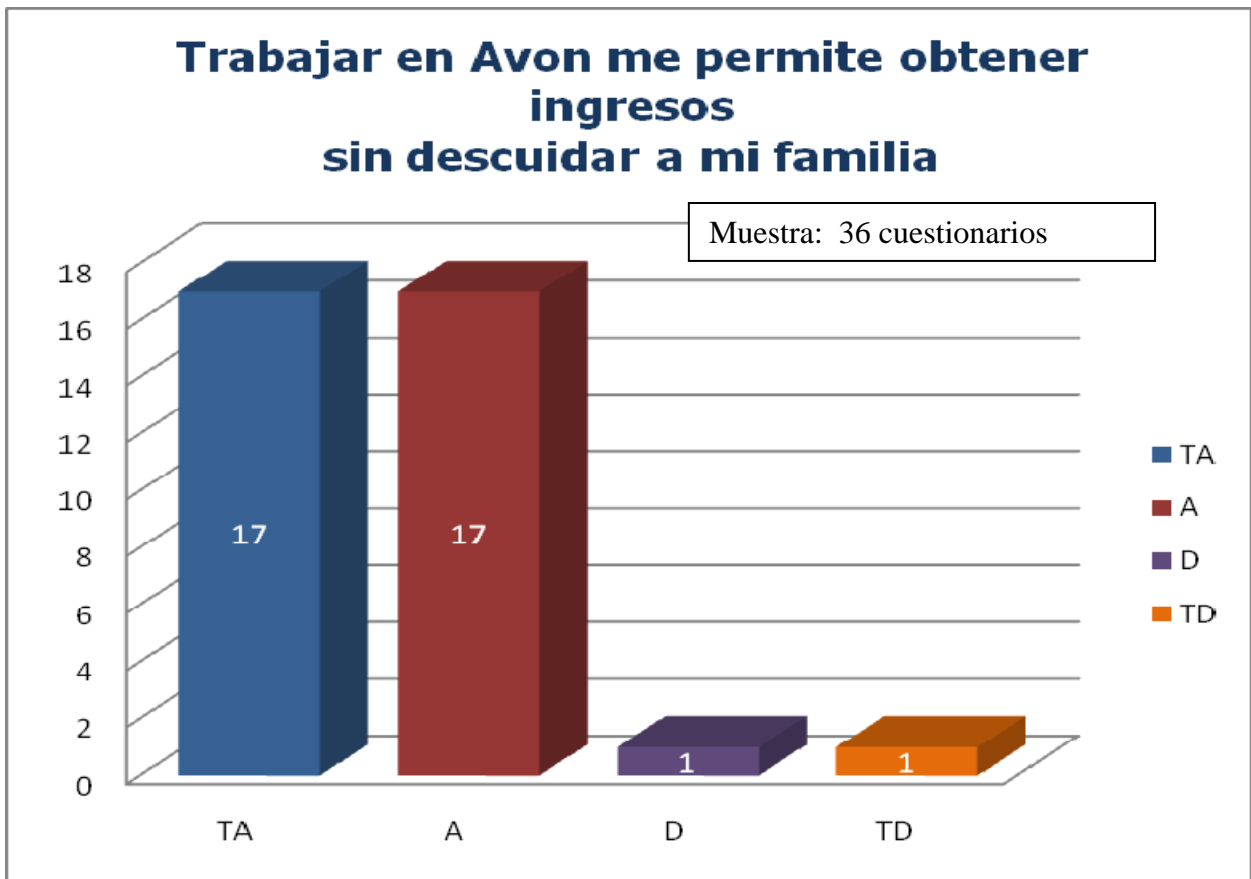
Muestra: 36 cuestionarios

Hipótesis:

Al menos al 51% de las representantes no les interesa la venta de Avon por internet.

La hipótesis se valida y se explica con las tres preguntas anteriores que muestran que la mayoría no sabe computación, ni tiene computadora ni acceso a internet.

El internet no se ve como un apoyo para su actividad y se detectó un cierto temor por la posible competencia del internet como un medio de ventas.



Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

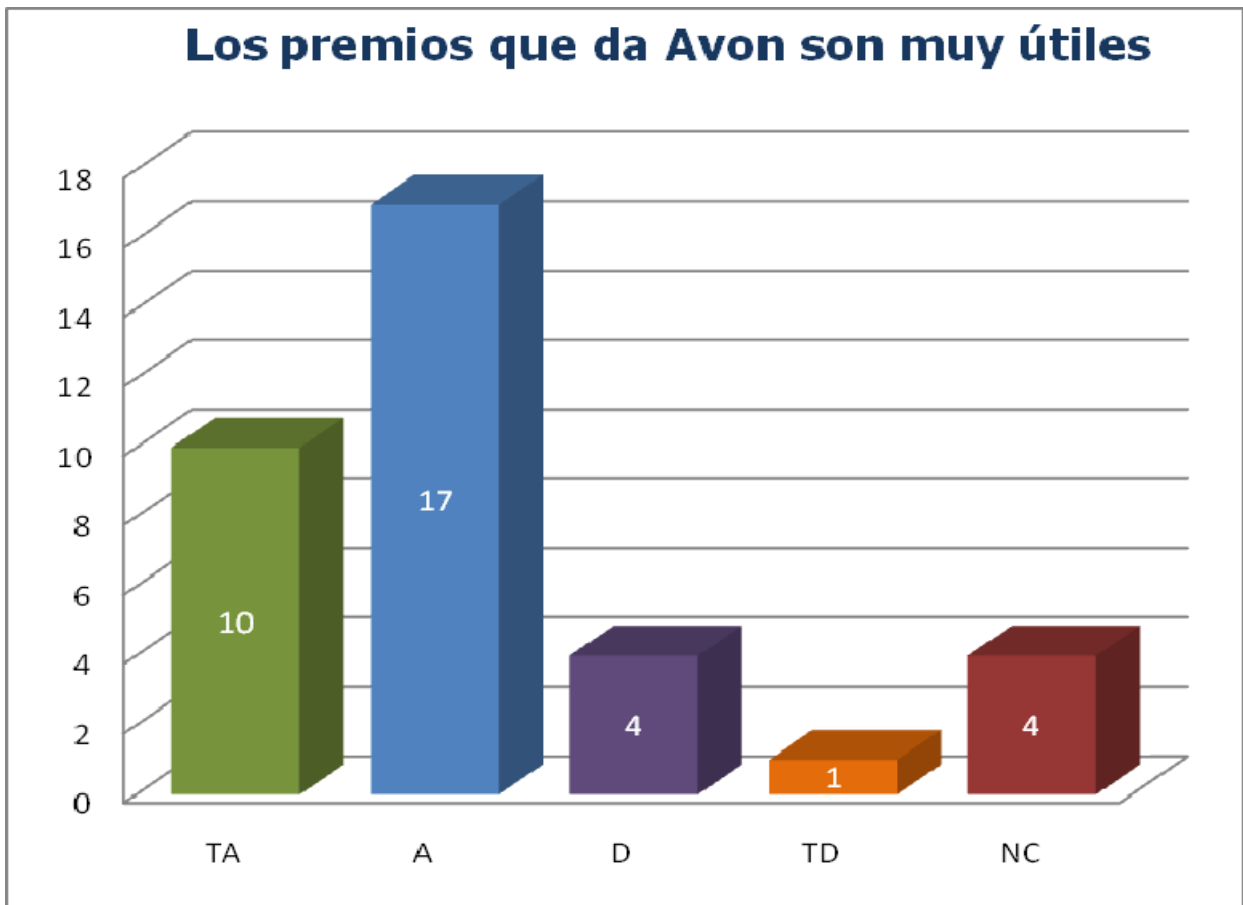
Hipótesis:

Al menos al 51% de las representantes el trabajo de Avon les permite cumplir con sus responsabilidades familiares.

Se valida la hipótesis, 34 representantes de una muestra de 36 encuestadas considera que pueden trabajar en Avon sin descuidar a la familia.

El trabajo en Avon les permite organizar sus horarios y manejar a discreción el tiempo que le dedican.

La venta directa es una alternativa viable de trabajo para amas de casa que buscan emprender un pequeño negocio para mejorar su nivel de ingreso.



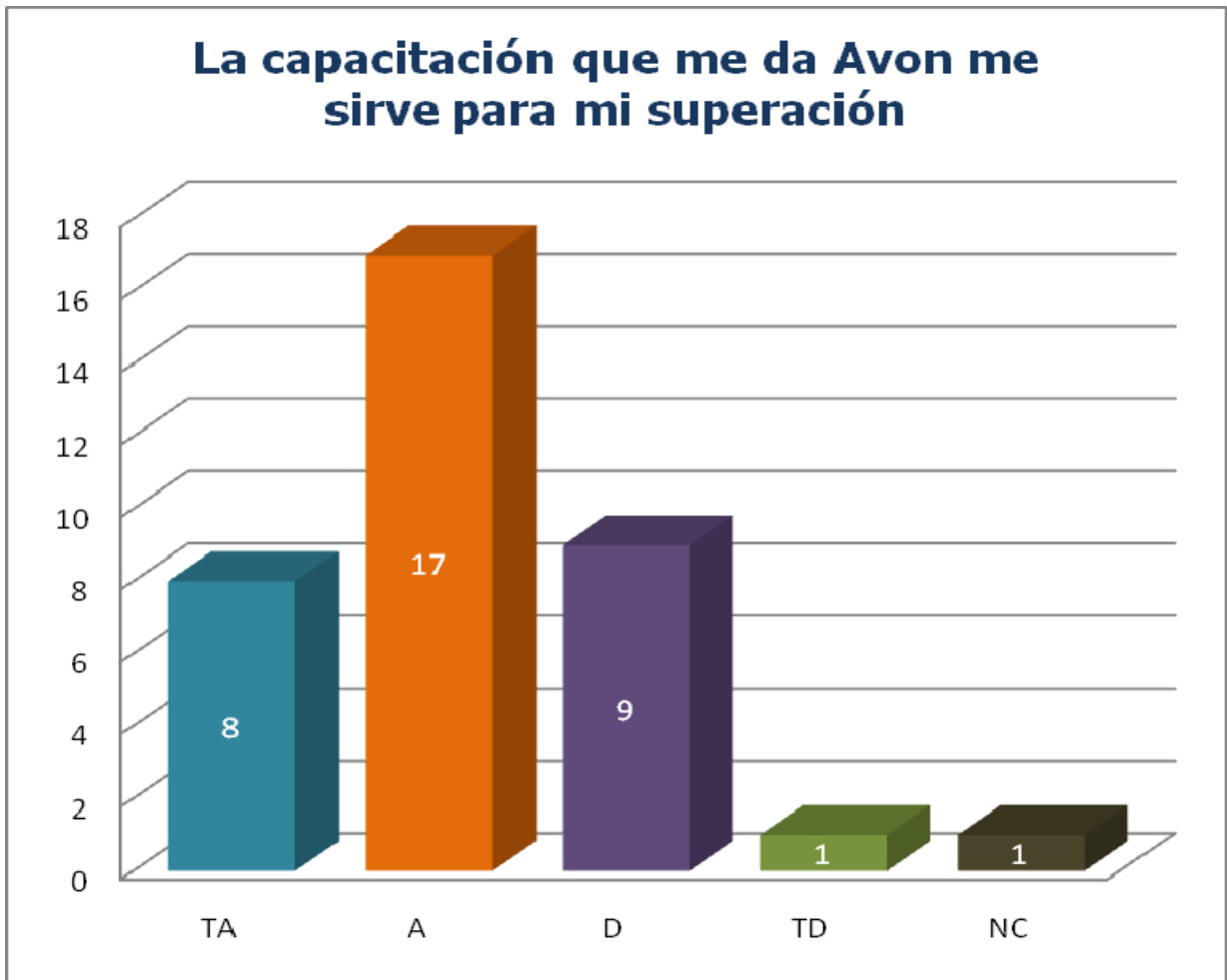
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos al 51% de las representantes los premios que da AVON satisfacen sus intereses.

Se valida la hipótesis, más del 50% considera que los premios que da Avon son útiles.

Algunas representantes consideran que gracias a los premios de Avon han podido hacerse de artículos para la casa. Como en el caso actual en que la temática de los premios de Avon México es de utensilios para la cocina les ayuda a equipar su cocina.

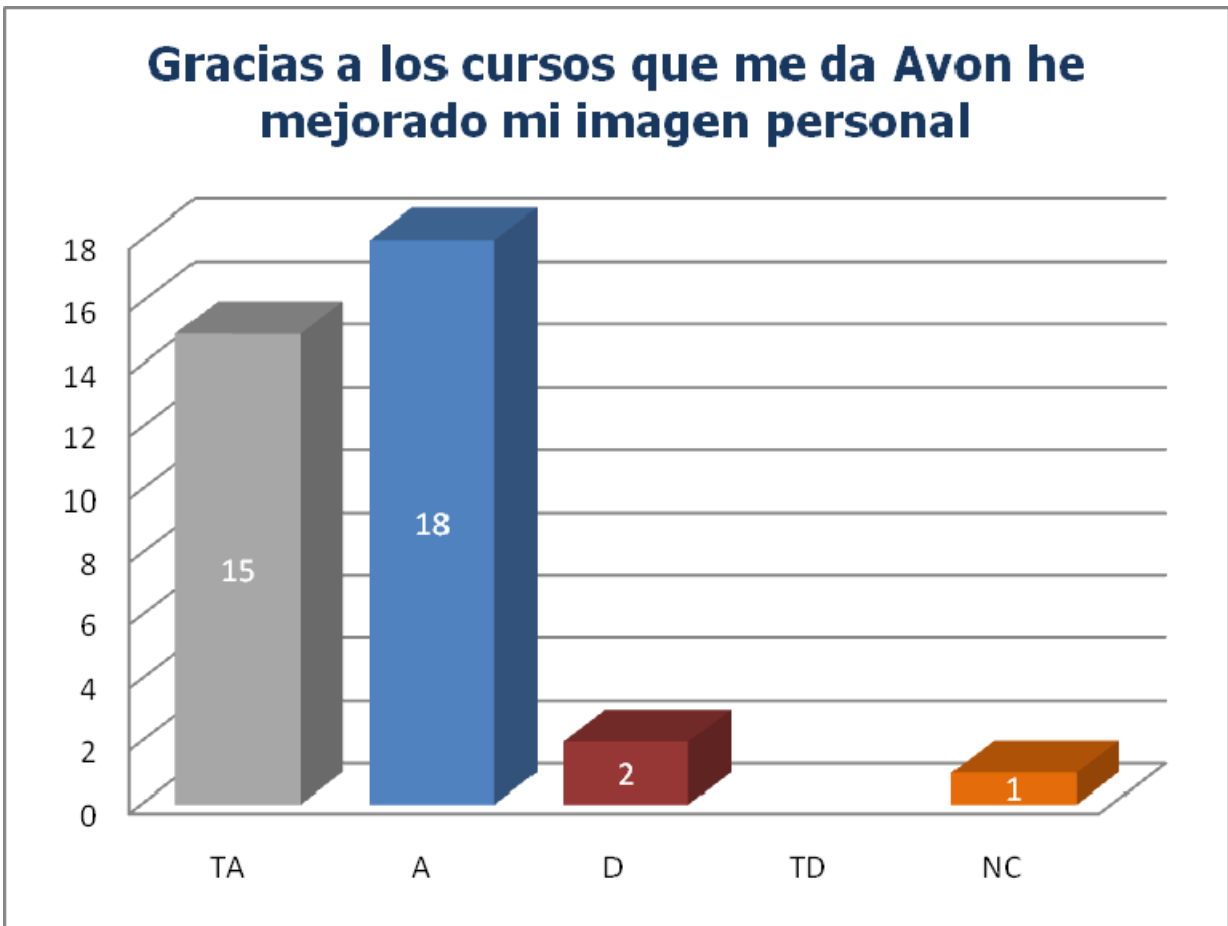


Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes considera que la capacitación de AVON les ayuda a su superación personal.

Se valida la hipótesis, porque más del 64% de las representante eligió la opción totalmente de acuerdo y acuerdo a la pregunta de si los cursos de capacitación les ayuda a su superación personal. Me mencionaron como muy buenas las pláticas de cómo manejar su dinero, cuánto ahorrar y el manejo de su dinero.



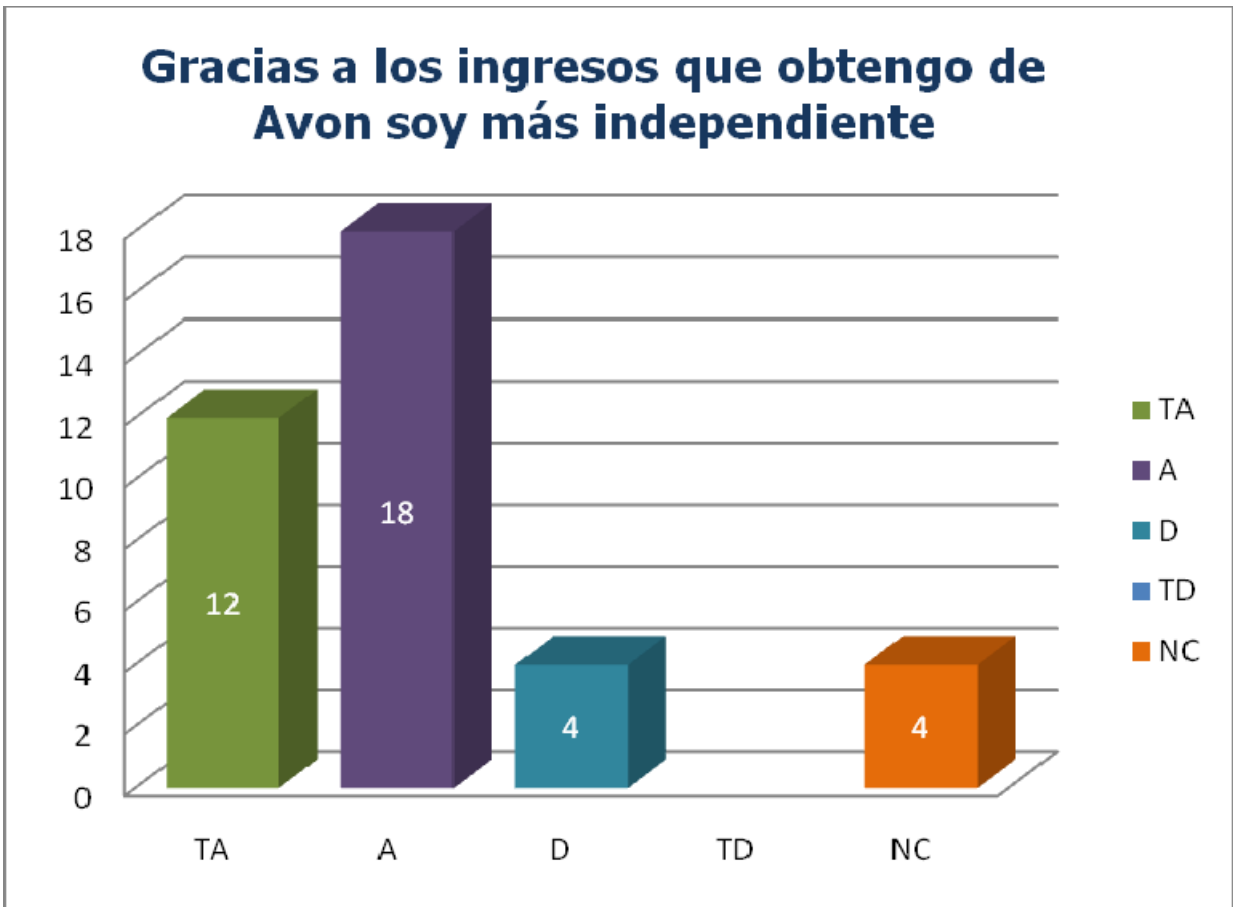
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes considera que los cursos que le da Avon le sirven para mejorar su presentación personal.

Se valida la hipótesis, el 91% de las representantes encuentra que los cursos le ayudan a mejorar su imagen personal.

Los cursos que señalan que les ayuda mucho son los de cómo maquillarse, cómo arreglarse y vestirse para presentarse ante sus clientes.



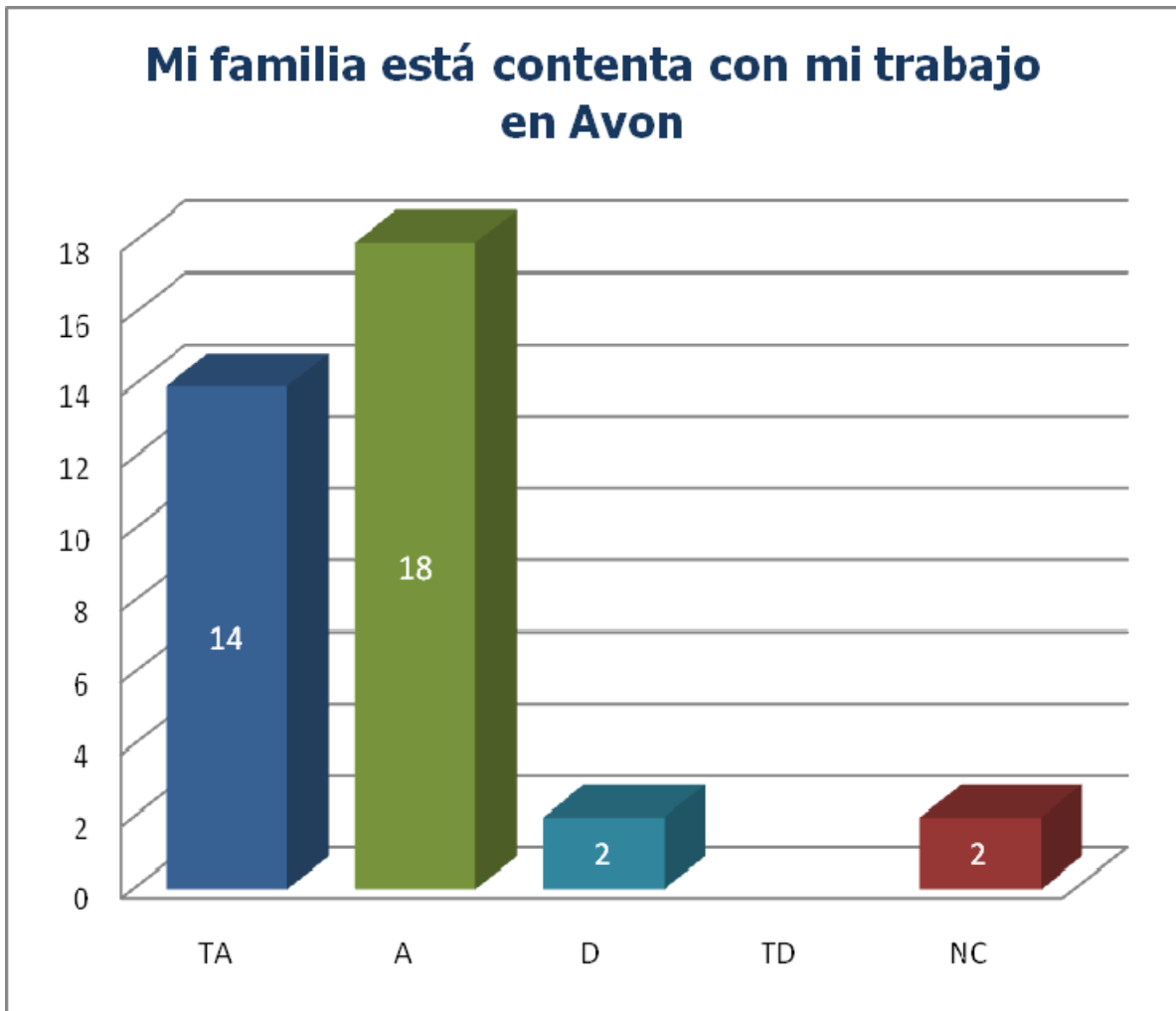
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes considera que los ingresos que obtienen por Avon les permite independencia económica.

Se valida la hipótesis con un 83% de las encuestadas que consideran que el ingreso que obtienen por las ventas de Avon les da cierta independencia económica.

En la mayoría de los casos ese dinero extra les permite comprar algo que les haga falta a sus hijos.



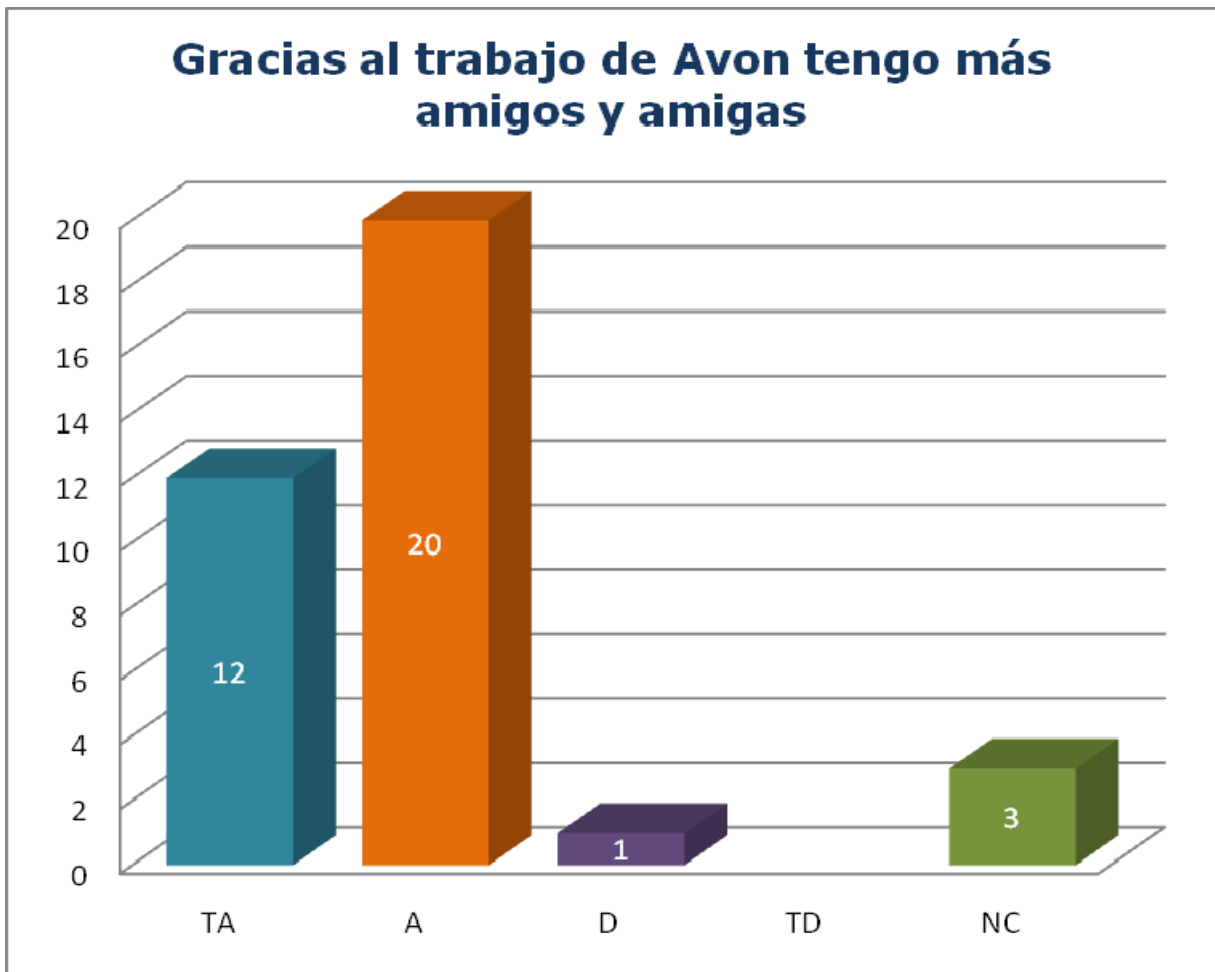
Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes tiene reconocimiento familiar por su trabajo en Avon.

Se valida la hipótesis, el 88% de las representantes dice que su familia está contenta con el trabajo de ellas en Avon.

Creer que las razones son porque colaboran con algo más al gasto, porque les gustan los premios que Avon les da. Incluso en algún caso se muestran orgullosos de lo que logra la representante Avon.

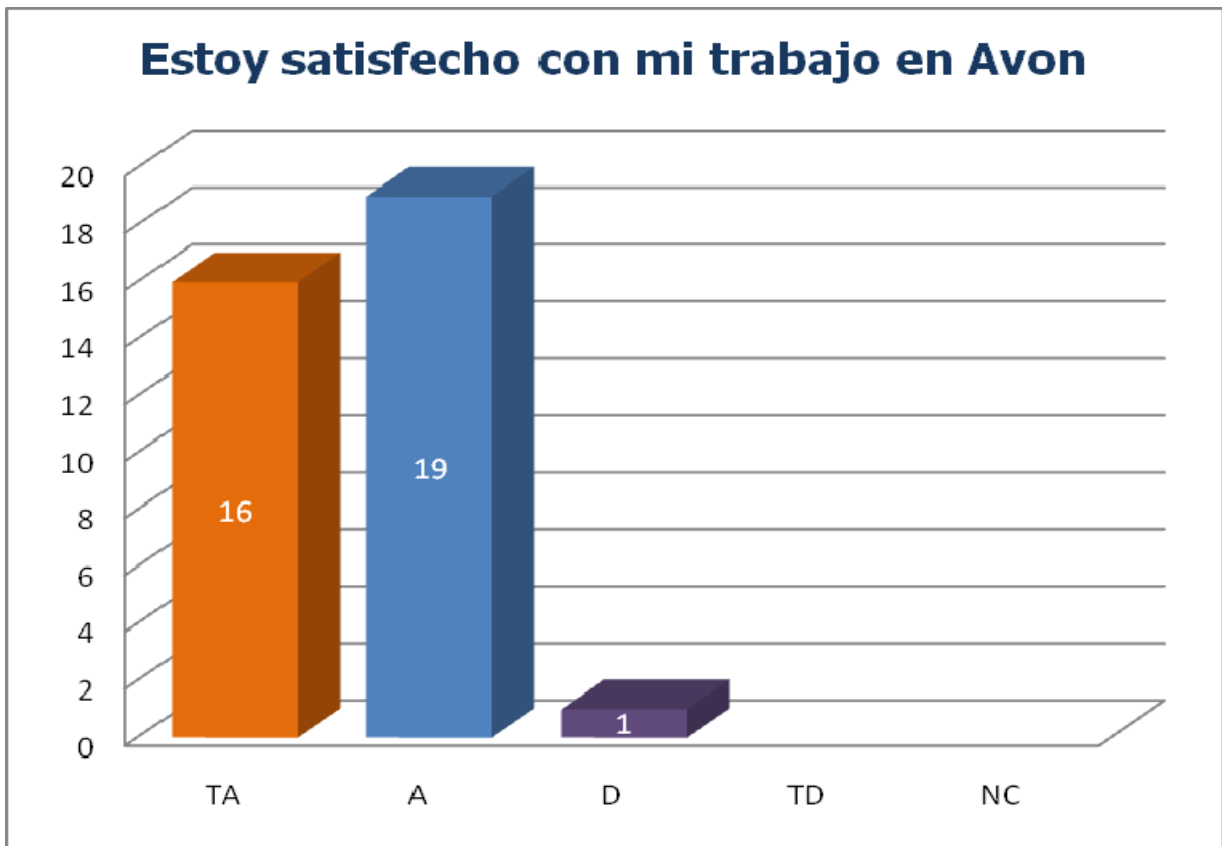


Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes Avon tienen más amistades debido a su trabajo en Avon.

El 88% de las encuestadas respondió estar totalmente de acuerdo en que gracias al trabajo de Avon tienen más amistades. Algunas comentaron que el trabajar en Avon les da un mayor reconocimiento por parte de los miembros de la comunidad. Las visitas a domicilio generan un vínculo más estrecho con sus clientes que en algunos casos las convierten en confidentes.



Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

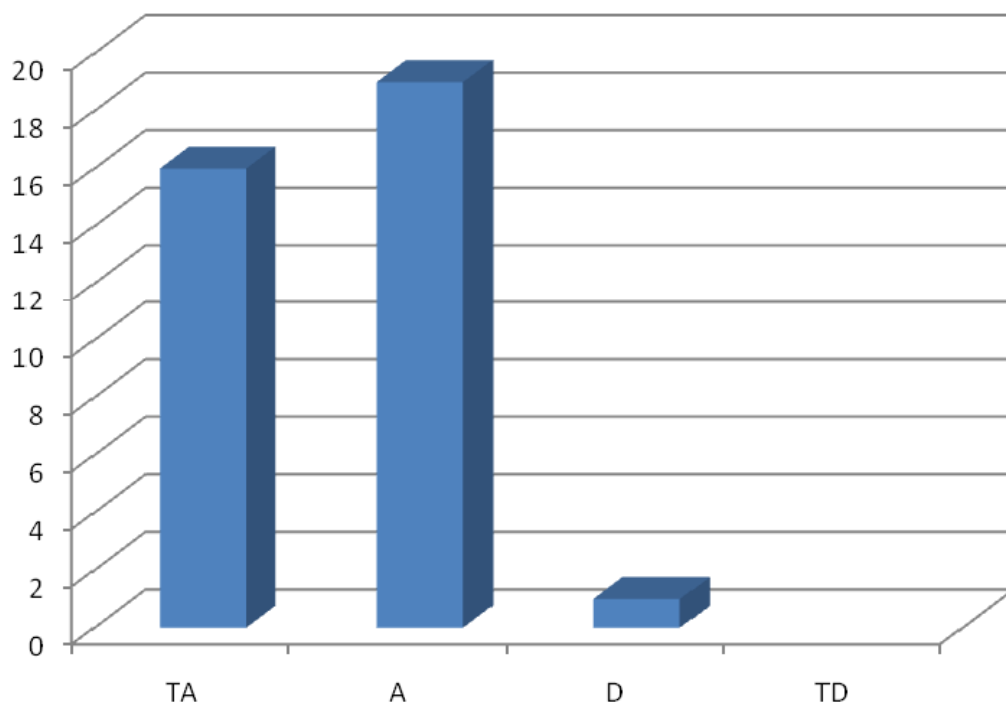
Hipótesis:

Al menos el 51% de las representantes están satisfechas con su trabajo en Avon.

Se valida la hipótesis, el 97% de las representantes está satisfecha con su trabajo en Avon.

Las representantes manifiestan estar contentas con su trabajo, se muestran orgullosas de ser representantes Avon. Cuando platican de sus experiencias y vivencias se nota pasión y vehemencia.

Lo que aprendo en Avon se lo puedo transmitir a otros



Tamaño de la muestra: 36 representantes, todas mujeres.

Hipótesis:

Al menos 51% de las representantes pueden enseñar a otros lo aprendido en Avon

Se valida la hipótesis, el 97% de las representantes que contestaron la pregunta (34 representantes) respondieron que sí pueden transmitir lo que aprenden en las pláticas y cursos de Avon.

De hecho algunas comentaron que cuando algún familiar o las clientas u otra persona de la comunidad les pide consejos u opiniones les sirve mucho lo aprendido en pláticas y cursos de Avon.

La autoestima y la capacidad aspiracional de las personas en la base de la pirámide, más la oportunidad de participar activamente en el cambio de su propia situación mediante la contribución activa en una transacción comercial, marcan una diferencia fundamental en contra de la postura de recibir un beneficio de tipo filantrópico sin la devolución de un servicio.

De hecho las iniciativas del sector privado dirigidas a la BDP deben tener un enfoque comercial sostenible. Sólo así tales iniciativas serán consistentes y factibles de repetirse.

La competencia creciente en esta área puede llevar al sector privado hacia nuevos desarrollos y a un mejor servicio a los pobres.

Análisis financiero (cuantitativo)

La información financiera de los primeros años la obtuve del caso Avon, la correspondiente a los últimos años de información publicada en Finanzas de Google.

RAZONES FINANCIERAS AVON (1998-2000)					
	2000	Cambio% 99 a 00	1999	Cambio% 98 a 99	1998
Ingresos	5,714.60	7%	5,327.90	2%	5,247.70
Utilidad Neta	478.40	37%	302.40	11%	270.00
Activo	2,826.00	11%	2,528.00	4%	2433.5
Capital	- 215.80	-88%	- 406.10	170%	285.1
ROA	- 2.22		2.11		2.16
ROE	- 26.48		- 13.12		18.41
Un/ingresos	8%		6%		5%
Rend s/activos	17%		12%		11%
Rend s/c.c.	-222%		-74%		95%
Cambio ing	7%		2%		
Cambio uneta	58%		12%		
Cambio act.	12%		4%		
Cambio c.c.	-47%		-242%		

De 1998 a 2000 los ingresos se mantienen con incremento del 2 y 7% respectivamente. La utilidad neta presenta incremento de 98 a 89 y de 89 a 00, lo que representa un cambio bruto de 98 a 00 del 9% en ingresos con un 77% en utilidad neta. La disminución de la razón ROA rendimiento sobre activos se presenta porque el activo creció de 98 a 00 (incremento bruto) en 16%. El rendimiento de los activos incrementó de 98 a 00, 11%, 12% y 17%.

La estrategia de Perrins y Jung (1998) resultó en un incremento en ingresos, utilidad neta y de indicadores de rendimientos sobre ingresos, utilidad neta y activos.

El rendimiento sobre el capital contable no presenta incremento debido a que se tuvo un incremento de capital. Otro resultado positivo es el aumento de capital, mejorando la estructura de capital contable y deuda.

México junto con China estaba entre los mercados de cosméticos de más rápido crecimiento en el mundo. El objetivo financiero cumple con el criterio de decisión de recuperar niveles de rentabilidad y de crecimiento en ventas al menos al que tenía en los años de la dirección de Perrins (1998).

El objetivo Social "Perrins creía que Avon necesitaba rejuvenecer su modelo anticuado de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos para los representantes de ventas".⁶⁵ Los representantes de ventas recibían comisiones de sus ventas y con el nuevo plan además recibían un bono por lo que vendían sus reclutas, a finales de 1999 se contaba con 3.5 millones de agentes de ventas.

En los objetivos estratégicos de Avon (1997-2004) estaba el crecimiento en el número de representantes de ventas a 2000 y 2004 entre el 2 y 3% y a nivel internacional 25% al 2000 y entre el 20 y 30% al 2004.

⁶⁵ Caso 1 El maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc. Pág. 7

INFORMACIÓN FINANCIERA DE AVON

Datos de Balance y Estado de Resultados 2000-2009

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

INGRESOS	5723	6000	6200	6845	7748	7730	8764	9939	10690	10383
COSTO DE VENTAS	2123	2225	2438	2612	2912	3084	3417	3941	3949	3888
UTILIDAD BRUTA	3600	3775	3762	4233	4836	4646	5347	5998	6741	6495
UT. DE OPERACIÓN	797	763	864	1043	1229	1209	761	873	1339	1018
UTILIDAD NETA	479	445	535	665	846	1001	478	531	875	626

ACTIVOS TOTALES	2826	3181	3562	3582	4148	4326	5238	5716	6074	6833
ACTIVOS CIRCULANTES	1546	583	199	2226	2506	2686	3334	3515	3557	4189
INVENTARIOS	611	155	127	653	741	842	900	1042	1008	1067
PASIVO TOTAL	3042	3256	3690	3210	3198	3150	4448	5005	5399	6560
PASIVO A C.P.	1359	2020	2923	1607	1525	1596	2525	3053	2912	2275
DEUDA A L.P.	1108	1236	767	878	866	866	1171	1168	1456	2308
CAPITAL CONTABLE	-216	-75	-128	371	950	1176	790	712	675	1273

Fuentes:

Datos de 2000 a 2005 de la tesis de Francisco González Díaz 014667.pdf (2005)

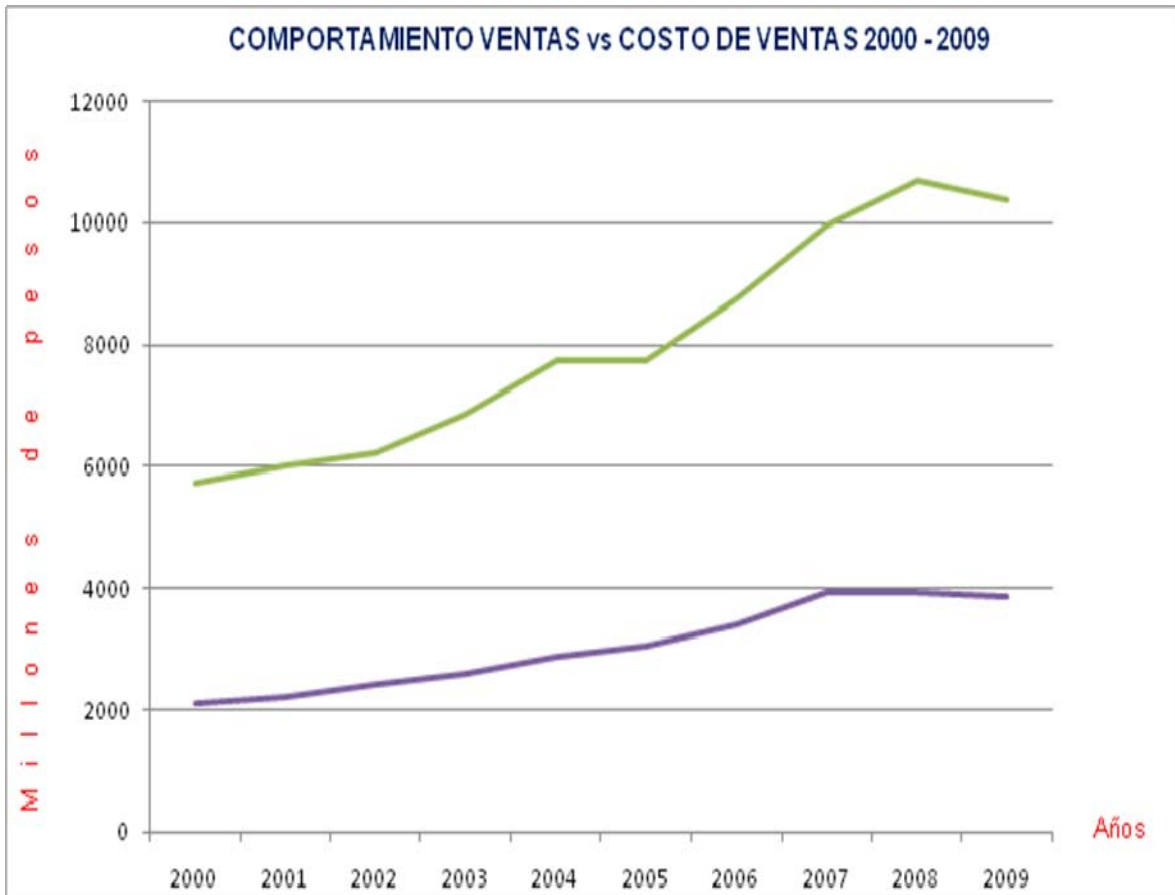
Datos de 2006 a 2009 <http://www.google.com/finance?q=NYSE:AVP> 2010.05.26

RAZONES FINANCIERAS
AVON

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
UN/ING	8,37%	7,42%	8,63%	9,72%	10,92%	12,95%	5,45%	5,34%	8,19%	6,03%
CV/ING	37,10%	37,08%	39,32%	38,16%	37,58%	39,90%	38,99%	39,65%	36,94%	37,45%
UB/ING	62,90%	62,92%	60,68%	61,84%	62,42%	60,10%	61,01%	60,35%	63,06%	62,55%
UO/ING	13,93%	12,72%	13,94%	15,24%	15,86%	15,64%	8,68%	8,78%	12,53%	9,80%
CNT	187	-1437	-2724	619	981	1090	809	462	645	1914
AC/PC	1,14	0,29	0,07	1,39	1,64	1,68	1,32	1,15	1,22	1,84
ROTACIÓN INV	3,47	14,35	19,20	4,00	3,93	3,66	3,80	3,78	3,92	3,64
DÍAS DE INV	103,61	25,08	18,75	90,00	91,61	98,29	94,82	95,18	91,89	98,80
CC/AT	-8%	-2%	-4%	10%	23%	27%	15%	12%	11%	19%
PT/AT	1,08	1,02	1,04	0,90	0,77	0,73	0,85	0,88	0,89	0,96
UN/AT	16,95%	13,99%	15,02%	18,57%	20,40%	23,14%	9,13%	9,29%	14,41%	9,16%
ING/AT	2,03	1,89	1,74	1,91	1,87	1,79	1,67	1,74	1,76	1,52
UN/CC	-221,76%	593,33%	417,97%	179,25%	89,05%	85,12%	60,51%	74,58%	129,63%	49,18%

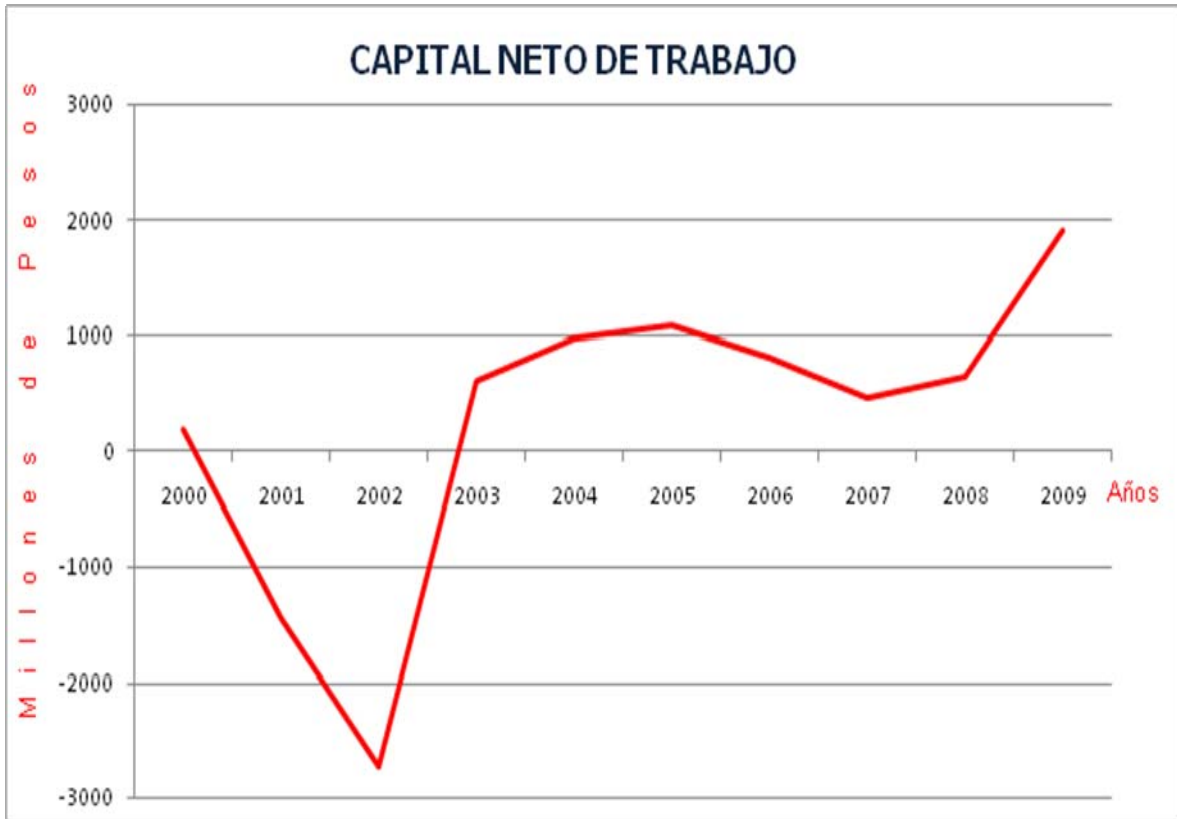
TENDENCIA DEL PERÍODO

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
INGRESOS	5.723	6.000	6.200	6.845	7.748	7.730	8.764	9.939	10.690	10.383
Incremento anual		1,05%	1,03%	1,10%	1,13%	1,00%	1,13%	1,13%	1,08%	0,97%
Incremento en el período										81%
COSTO DE VENTAS	2.123	2.225	2.438	2.612	2.912	3.084	3.417	3.941	3.949	3.888
Incremento anual		1,05%	1,10%	1,07%	1,11%	1,06%	1,11%	1,15%	1,00%	0,98%
Incremento de 2000 a 2009										83%
UT BRUTA	3600	3775	3762	4233	4836	4646	5347	5998	6741	6495
Incremento anual		1,05%	1,00%	1,13%	1,14%	0,96%	1,15%	1,12%	1,12%	0,96%
Incremento de 2000 a 2009										80%
UT OPERACIÓN	797	763	864	1.043	1.229	1.209	761	873	1.339	1.018
Incremento anual		0,96%	1,13%	1,21%	1,18%	0,98%	0,63%	1,15%	1,53%	0,76%
Incremento de 2000 a 2009										28%
UTILIDAD NETA	479	445	535	665	846	1.001	478	531	875	626
Incremento anual		0,93%	1,20%	1,24%	1,27%	1,18%	0,48%	1,11%	1,65%	0,72%
Incremento de 2000 a 2009										31%
ACTIVOS TOTALES	2.826	3.181	3.562	3.582	4.148	4.326	5.238	5.716	6.074	6.833
Incremento anual		1,13%	1,12%	1,01%	1,16%	1,04%	1,21%	1,09%	1,06%	1,12%
Incremento de 2000 a 2009										142%
ACTIVOS CIRCULANTES	1.546	583	199	2.226	2.506	2.686	3.334	3.515	3.557	4.189
Incremento anual		0,38%	0,34%	11,19%	1,13%	1,07%	1,24%	1,05%	1,01%	1,18%
Incremento de 2000 a 2009										171%
INVENTARIOS	611	155	127	653	741	842	900	1042	1008	1067
Incremento anual		0,25%	0,82%	5,14%	1,13%	1,14%	1,07%	1,16%	0,97%	1,06%
Incremento de 2000 a 2009										75%
PASIVO TOTAL	3.042	3.256	3.690	3.210	3.198	3.150	4.448	5.005	5.399	6.560
Incremento anual		1,07%	1,13%	0,87%	1,00%	0,98%	1,41%	1,13%	1,08%	1,22%
Incremento de 2000 a 2009										116%
CAPITAL CONTABLE	- 216	- 75	- 128	371	950	1.176	790	712	675	1.273
Incremento anual		0,35%	1,71%	-2,90%	2,56%	1,24%	0,67%	0,90%	0,95%	1,89%
Incremento de 2000 a 2009										-689%
PASIVO A C.P.	1.359	2.020	2.923	1.607	1.525	1.596	2.525	3.053	2.912	2.275
Incremento anual		1,49%	1,45%	0,55%	0,95%	1,05%	1,58%	1,21%	0,95%	0,78%
Incremento de 2000 a 2009										67%
DEUDA A L.P.	1.108	1.236	767	878	866	866	1.171	1.168	1.456	2.308
Incremento anual		1,12%	0,62%	1,14%	0,99%	1,00%	1,35%	1,00%	1,25%	1,59%
Incremento de 2000 a 2009										108%

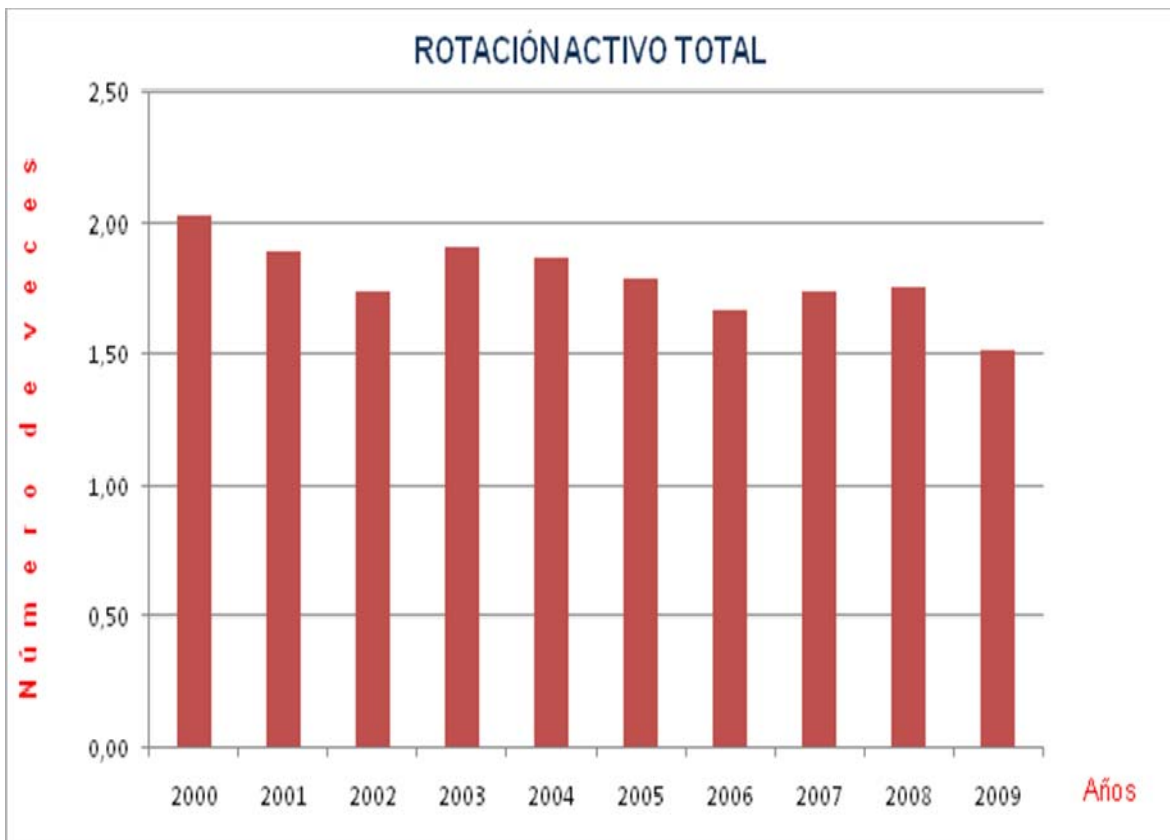


Para este período, el incremento de costo de ventas (83%) es mayor que el de los ingresos (81%)

La disminución a 2009 es muy pequeña y se explica por la crisis financiera mundial.

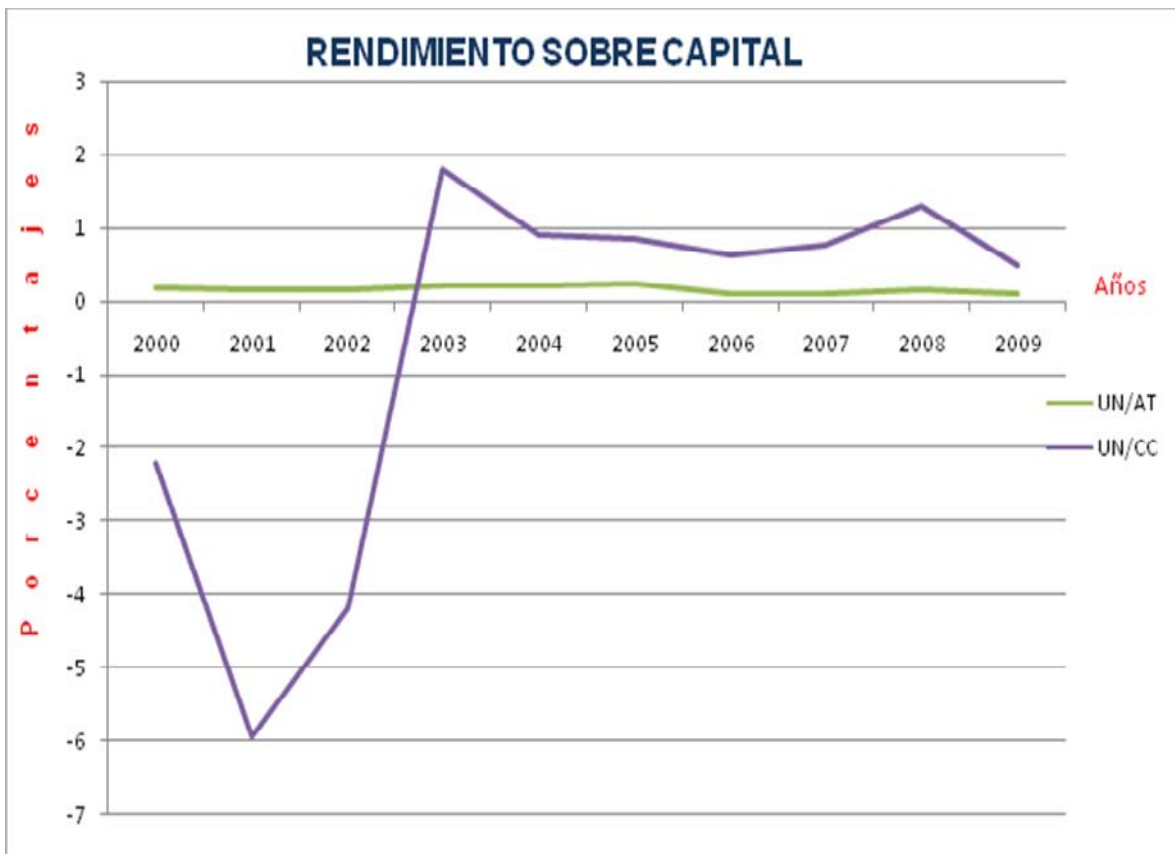


Desde 2003, la empresa revirtió el comportamiento negativo del CNT para encontrarse el 2009 en un nivel muy aceptable

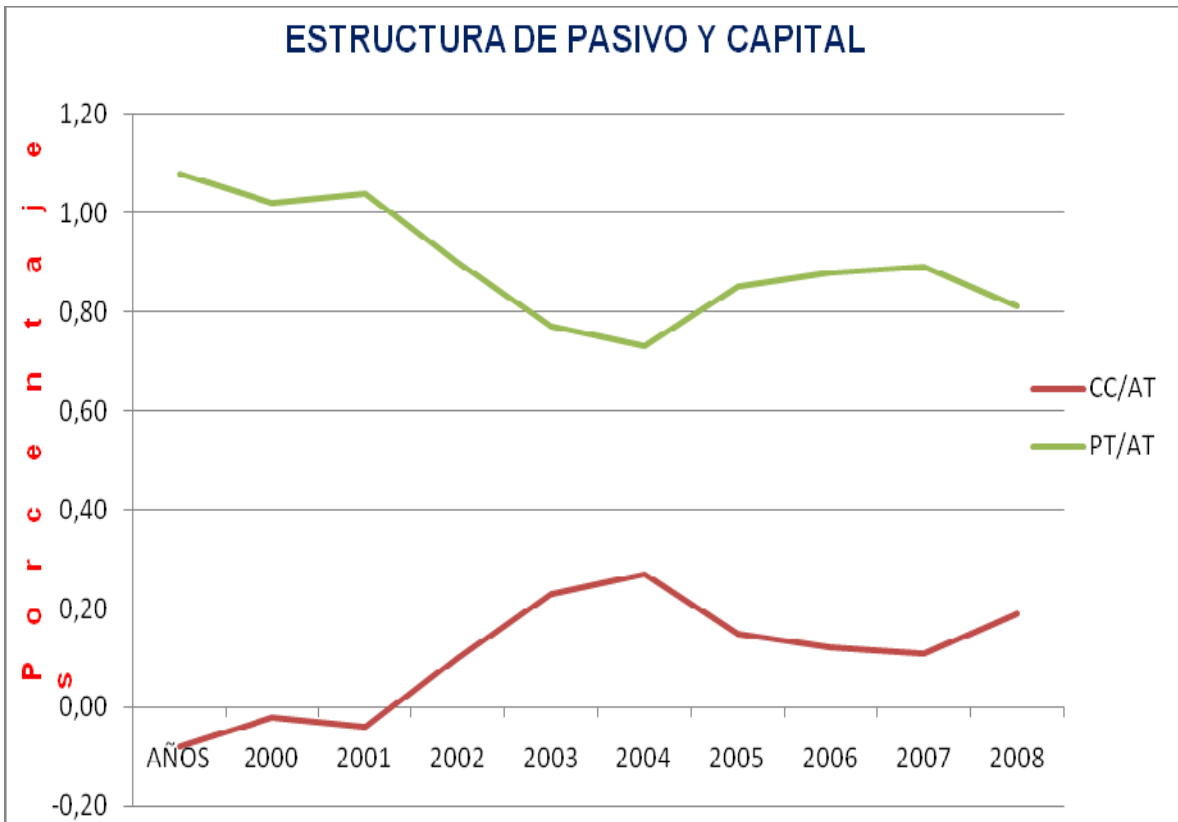


El activo total incrementó 141% en el período.

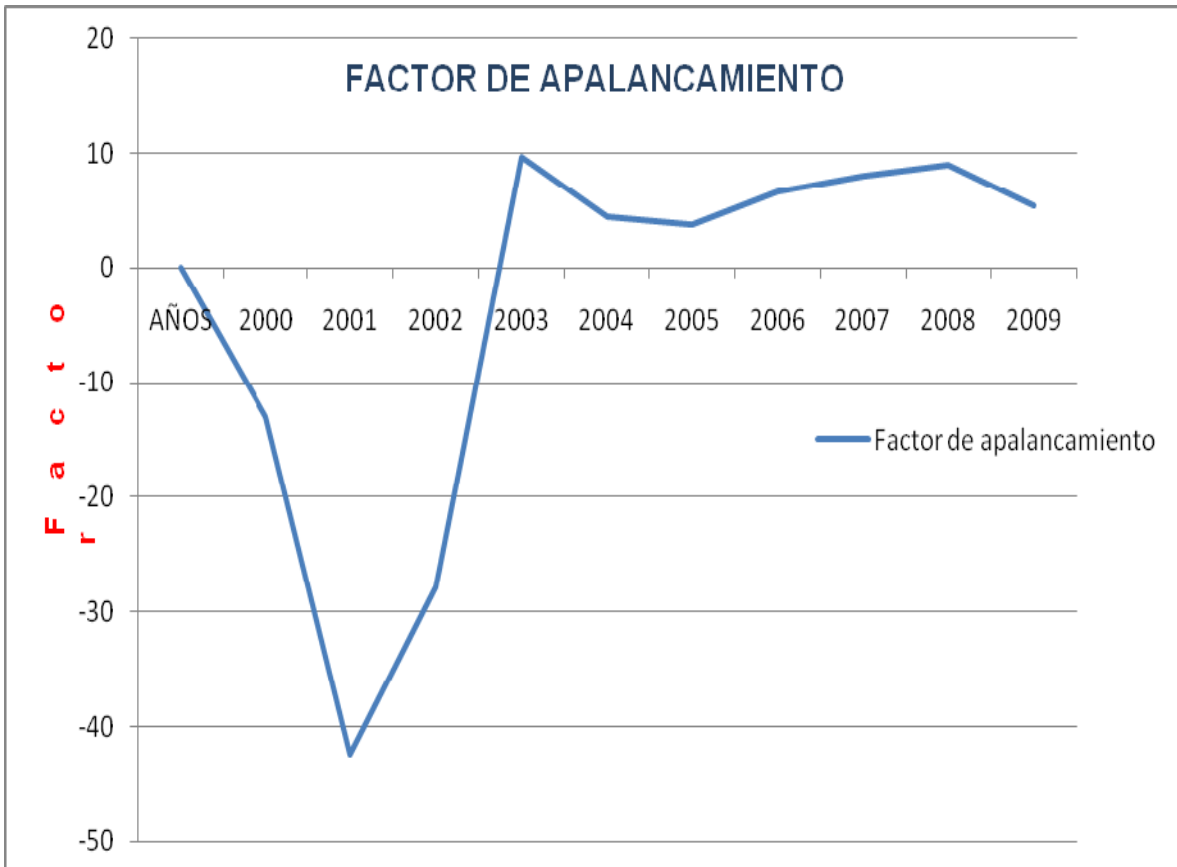
En 2009 la rotación fue de 1.5 veces el total de los activos



El rendimiento sobre el activo total es positivo y constante, en tanto el rendimiento sobre el capital contable sufre fuertes cambios, pasando de ser negativo de 2000 a 2002, para ser positivo el resto del período, aunque aún con fluctuaciones.

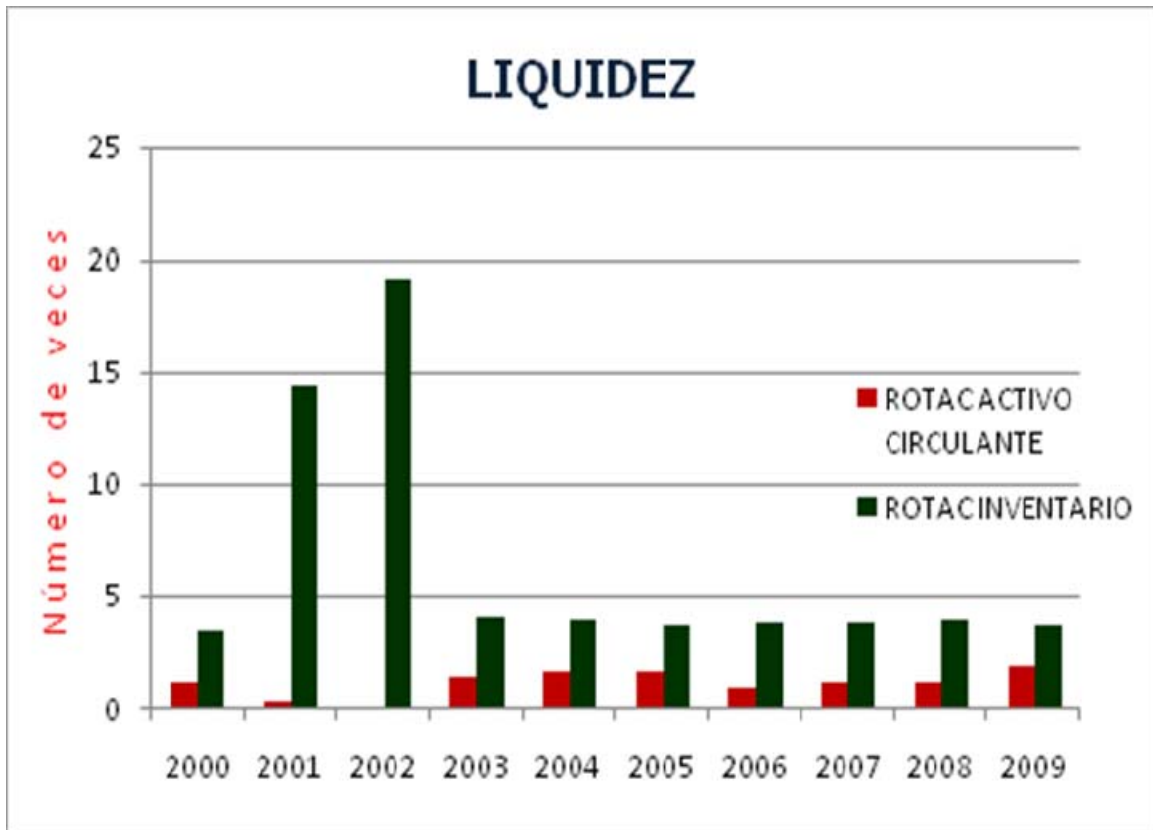


Los tres primeros años se tiene capital contable negativo y a partir de 2003 que el CC es ya positivo, permite financiar el activo total, actualmente en un 20%. Debido a esto, el endeudamiento de los primeros 3 años fue muy elevado, hasta llegar al 2009 en que el pasivo financia en un 80% al activo.

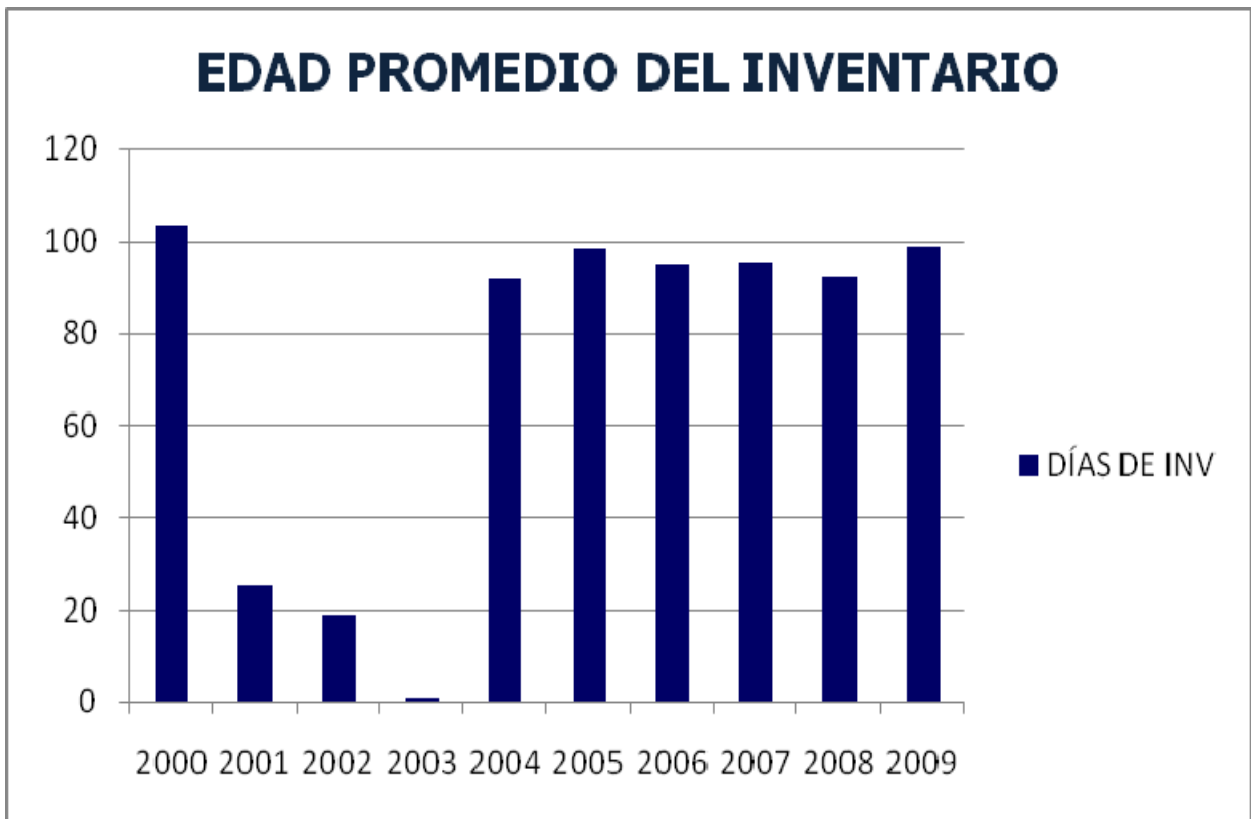


El año de mayor endeudamiento es el 2002.

Al ir disminuyendo la deuda, el apalancamiento disminuye también hasta encontrarse en 5 para 2009



En este período la liquidez muestra un incremento considerable, si observamos el año 2009 la relación casi alcanza 2 pesos en AC por cada peso que se debe en PC.



A partir del año 2004 la Edad Promedio de inventario se mantiene estable.

Criterios de decisión

En concordancia con la misión de la empresa y la visión de su actual directora, planteo los siguientes:

Financiero: recuperar niveles de rentabilidad y de crecimiento en ventas al menos al nivel que se tenía en la dirección de Perrins. (1998)

Social: Mantener o aumentar el número de representantes de ventas que se tenía a finales de los noventa. Privilegiar las acciones que nos lleven a un crecimiento en el empleo de mujeres de clase media-baja y baja.

Planteamiento de alternativas de solución

- a. No hacer cambios, continuar con el proyecto de Andrea Jung
- b. Reenfocar el plan de Andrea Jung con prioridades estratégicas adicionales
- c. Buscar y cambiar la dirección

Fundamentación de la alternativa elegida y plan de acción

La alternativa que elijo es:

b. Reenfocar el plan de Andrea Jung con prioridades estratégicas adicionales

Considero que esta alternativa es la más adecuada, porque implica continuar con la dirección actual y su proyecto, adicionando a las prioridades estratégicas algunas derivadas del diagnóstico anterior.

El planteamiento actual es integral, ha demostrado tener resultados positivos en una primera etapa.

Históricamente se ha visto que el sector cosméticos en la modalidad de venta directa es de alto crecimiento. La modalidad de ventas de Avon permite a los representantes trabajar tiempo parcial y generar un ingreso complementario al ingreso familiar que se convierte en una oportunidad en épocas de crisis, cuando el empleo disminuye.

En épocas de ajustes de personal -como es la tendencia actual- las empresas buscan reducir su nomina separando en primera instancia a mujeres y adultos mayores. Avon genera empleo principalmente a mujeres (representantes de venta)

Se dirige al mercado de la BDP al reclutar representantes de venta de diferentes segmentos de la BDP.

Se cumple con los criterios de decisión, social y financiero:

De 2000 a 2009 los ingresos continuaron con un incremento bruto significativo en ventas y en la utilidad neta. Debido a la crisis del 2009 los ingresos de 2008 a 2009 no mantuvieron la tendencia de incremento que se tenía en los años anteriores. Los pronósticos para el sector son buenos, a pesar de la crisis de 2009, la venta de cosméticos cayó menos que otros sectores y negocios de venta directa como Avon continúan siendo una oportunidad para aquellas familias que necesitan aumentar sus ingresos.

En cuanto al objetivo social, Avon aumentó el número de representantes de ventas a 9 millones según datos proporcionados por Andrea Jung a la revista Expansión en julio de 2009. Logra empoderamiento en las representantes de venta y es una empresa reconocida como socialmente responsable.

Respecto a programas sociales, continúan las campañas preventivas del cáncer de mama y maratones en pro de la salud preventiva de la mujer.

Otro programa social de Avon está en su compromiso por salvar la naturaleza, se está encargando de la mercadotecnia y promoción de las campañas del proyecto Hello Green Tomorrow, para pedir ayuda y lograr el objetivo de salvar las selvas.

“Hello Green Tomorrow, de Avon, es un proyecto que surgió en conjunto con The Nature Conservatory y el Programa del Medio Ambiente de la ONU como el primer esfuerzo global por detener el efecto invernadero y reforestar la Selva Tropical Sudamericana de la Mata Atlántica”. La alianza entre las tres asociaciones buscará la siembra de un millón de árboles que ayuden a reforestar el 90 por ciento de lo que se ha talado y de esta manera frenar el cambio climático⁶⁶.

La estrategia de Avon para impulsar este esfuerzo inicia a través del contacto directo con sus consumidores para que donen desde 15 pesos y apoyen esta causa de mercadotecnia social.

Un ejemplo de la búsqueda de desarrollo de la mujer lo podemos ver en Avon Argentina donde recibió la Certificación MEGA 2009 del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el racismo (INADI), con el auspicio y el apoyo técnico del Banco Mundial.

Además recibió la certificación de búsqueda de equidad de género en Argentina “Certificación que busca contribuir a un cambio cultural que posibilite prácticas equitativas en lo laboral y familiar, entre mujeres y varones y establecer una nueva cultura organizacional dentro de las empresas, que reconozca a hombres y

⁶⁶Un millón de árboles en: <http://www.informabl.com/2010/avon-quiere-un-millon-de-arboles.php>
Consultado el 21/03/10

mujeres como sujetos integrales e iguales en derechos, en el espacio laboral y familiar”.

El programa para alcanzar la certificación incluyó un módulo de capacitación para el directorio de Avon y cinco módulos para 170 empleados de la compañía que incluyeron temas como: equidad de género en el desarrollo, políticas de RRHH, comunicación, etc.

Otro tema en el cual está participando activamente es el de retos para acceder a una vida libre de violencia, Lanza Avon el Collar del Poder Femenino, el cual ayudará a recaudar fondos y apoyar la causa.⁶⁷

Plan de Acción

Prioridades estratégicas fortalecer, continuar o incluir.

- Fomentar las ventas globales mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y lanzamiento de nuevos productos desarrollados para cubrir las necesidades de los mercados nuevos y actuales.
- Cuidar costos y gastos para mejorar márgenes de utilidad bruta y de operación.
- Mantener niveles adecuados de inventario, disminuir la edad promedio de inventarios.
- Mantener los niveles de liquidez de 2009. Establecer políticas de niveles de inventario, rotación de cuentas por cobrar y por pagar para mantener un ciclo de caja saludable.
- Fortalecer la capacitación de las representantes de ventas
- Incluir en la capacitación de las representantes el manejo de sistemas computacionales para que se familiaricen con el internet

⁶⁷ Anexo 1 Dialoga Avon con mujeres líderes sobre los retos para acceder a una vida libre de la violencia.

- Continuar con la prueba piloto en México de capacitar a hijos de representantes de venta en el manejo de internet para facilitar el trabajo de las representantes.
- Replicar el modelo de capacitación al internet en puntos que exista aversión al mismo
- Mayor difusión de los beneficios que Avon por internet trae a las representantes
- Iniciar un plan de apoyo para el equipamiento de computadoras y acceso a internet.
- Continuar con los proyectos de expansión en mercados emergentes
- Perseguir oportunidades de negocios en China y Europa Oriental
- Elaborar un plan de carrera para las representantes dar más oportunidades de crecimiento
- Incluir la formación de emprendedores en su plan de carrera para impulsar la creación de microempresas
- Continuar con sus programas de responsabilidad social enfocando sus baterías a la BDP

CONCLUSIONES

- Avon es un ejemplo que ilustra muy bien lo que es una empresa que trabaja con y para la base de la pirámide, generando resultados económicos para la empresa. Generadora de empleo y de oportunidades de negocio.
- Como empresa que se dirige a un mercado de base de la pirámide y clase media tiene muchos programas de responsabilidad social. Busca de una forma práctica y estratégica atender algunas necesidades de la mujer: roles de género, empoderamiento, mejora de ingresos, autoempleo.

- A nivel país, México responde ante un nuevo sistema de ventas (multinivel) un modelo piramidal en el que un vendedor recluta a sus conocidos, a los que también les vende. Éstos, a su vez, pueden reclutar a más conocidos, hasta llegar a cinco diferentes niveles. que les permite a las representantes obtener más ingresos. El nuevo esquema les da a los representantes una fuente adicional de ingresos, porque las representantes a las que coordinan les pagan una comisión”.
- En una de las últimas visitas de la presidenta de Avon a México CNN Expansión la entrevistó y estas son algunas declaraciones que hizo sobre nuestro país “México se había quedado atrás en las cifras de crecimiento de ventas en América Latina, la región más importante para Avon, con ingresos por encima de los que obtiene en Estados Unidos”
- “Tan sólo en 2008, el número de representantes de Avon en México creció 148% y llegó a cerca de 400,000, casi el doble que la suma de los empleados de las empresas de Carlos Slim en el país” ⁶⁸
- En el primer trimestre de 2009, las ventas en México crecieron 16%, justo cuando el Producto Interno Bruto del país caía 8.2%.
- Las representantes de Avon no tienen por qué preocuparse con la crisis porque Avon además de la fortaleza de su marcas, tiene la promesa de que vender Avon ayuda a una mujer a ser más independiente. “Para la gente resulta fascinante pensar “yo dirijo mi propio negocio, nadie me puede despedir””, dice Jung.⁶⁹

⁶⁸ ANDERSON B y MORAN Roberto. *La presidenta del empleo....en Avon* en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>. Publicado el 27 de julio de 2009, consultado el 30 de marzo de 2010

⁶⁹ IBIDEM

- Con la crisis mundial que vivimos, la inseguridad e incertidumbre respecto al empleo afecta seriamente la autoestima, confianza y seguridad de las personas por lo que cualquier programa que provea empoderamiento a las personas será bien visto y muy bien recibido por los usuarios.

En entrevista a Andrea Jung publicada el 27/06/09 en CNNN Expansión.com, respondió ante preguntas sobre cómo le afectan a Avon la recesión y las crisis económicas: “Esta crisis es una oportunidad para que nos transformemos en una solución. Existen condiciones de desempleo por la crisis económica y la venta directa aparece como una excelente oportunidad. A Avon siempre le va bien cuando las mujeres o sus familias tienen que ganar dinero”.

En el mismo artículo Luis Arnal, director de la empresa de estudios del consumidor Institutum explica: “el multinivel inspira confianza, sobre todo en la población de menores ingresos. Las personas en la base de la pirámide se apoyan mucho entre ellas; el negocio que uno tenga, sea cuidar niños, hacer pasteles, vender Avon o Natura, es muy respetado”⁷⁰

Un estudio internacional realizado en cuatro países (Bulgaria, Kenia, Perú y las Filipinas) sobre el empoderamiento de la mujer que efectuó Oikocredit, publicado en el Economista, Amesfoort, Países Bajos, PRNewswire,⁷¹ el 12 de junio de 2009, revela resultados iniciales sobre el empoderamiento de la mujer: “sin importar el origen o la actividad que se realice, el empoderamiento de la mujer es una consecuencia vital para las finanzas justas. En el contexto de las microfinanzas, el

⁷⁰ IBIDEM

⁷¹ Estudio sobre empoderamiento de la mujer en: <http://www.diagramconsultores.com/es/noticias/mujer/24481-comunicado-la-verdad-universal-del-empoderamiento-de-la-mujer>

informe resume: el empoderamiento de la mujer como el "progreso de las mujeres en su capacidad para tomar decisiones y depender de sí mismas, facilitado por la disponibilidad de las microfinanzas". El concepto tiene dimensión social y económica.

En este momento de incertidumbre económica en el mundo es imperativo que respondamos las preguntas sobre el papel real de las microfinanzas en el alivio de la pobreza y el empoderamiento.

Las siguientes declaraciones son de Shobha Arole, presidenta del consejo directivo de Oikocredit, en las que podemos encontrar porque ella ve a los pobres y marginados como una oportunidad de negocio a la vez de una estrategia de desarrollo a partir de otorgarles crédito a mujeres.

"La falta de acceso a la educación primaria y a los derechos económicos y de propiedad hacen que el 70 por ciento de los pobres en el mundo sean mujeres y niñas". "Ellas son parte de los grupos marginados, víctimas de la violencia y vulnerables en todo el sentido de la palabra".⁷²

Estas desigualdades hacen que pocas mujeres tengan la posibilidad de dar los primeros pasos para salir de la pobreza. Sin embargo, Oikocredit considera que el empoderamiento de la mujer es fundamental para lograr un desarrollo sostenible y aliviar la pobreza a nivel individual, familiar y comunitario. Además, el empoderamiento económico contribuye al social. El acceso al crédito da a las mujeres confianza, capacidades, respeto y estatus social.

Esta visión coincide con la que tuvo Mohamad Yunus en Bangladesh (1976) con su idea del banco para pobres a través del Grameen Bank inició los programas de microcrédito con metodologías diseñadas para grupos de mujeres.

⁷² IBIDEM

Muhammad Yunus⁷³ asegura refiriéndose a las mujeres: "Son las más pobres entre los pobres. Y están desesperadas por cuidar adecuadamente a sus hijos. Ellos no están al lado de sus hijos en tiempos de crisis. Ellas sí. Tienen más razones para salir de la pobreza, los suyos".⁷⁴ Yunus observó que lo primero que hacían las mujeres en Bangladesh cuando tenían ingresos era recuperar a sus hijos de las casas de los ricos donde trabajaban por comida y lo segundo que hacían era enviarlos a la escuela.

Según la ONU siete de cada diez personas que tienen hambre son mujeres. Efectúan más de dos tercios del trabajo no remunerado, según el PNUD sólo reciben en 10% de los ingresos y poseen el 1% de los medios de producción.

Son las más afectadas por la pobreza y a la vez las que más posibilidades tienen de combatirla, porque por encima de todo son gestoras del hogar, las que cuidan del bienestar de los hijos, futuras generaciones de pobres y analfabetos... o no.

Sam Saley-Harris, director de un movimiento de microfinanciamiento, del que se han beneficiado 100 millones de familias pobres de todo el mundo explicó: "En casi todas las culturas, las mujeres, especialmente las pobres, son ciudadanos de segunda clase. Ese es el poder del microcrédito: pone el poder, en forma de dinero, directamente en las manos de las mujeres".

Cuando el préstamo entra en una familia a través de una mujer, los beneficios van directamente al bienestar de toda la familia: los niños van al colegio, comen mejor,

⁷³ Banquero y economista de Bangladés. Es el desarrollador del concepto de microcrédito fundador del Banco Grameen, fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998, Premio Internacional Simón Bolívar en 1996 y con el Premio Nobel de la Paz de 2006 "por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo".¹

⁷⁴ JUNQUERA Natalia, Reportaje ¿Por qué es mejor dar el dinero a las mujeres? En : www.elpais.com Consultado 10/06/2008

se arregla el techo... Cuando se trata de un hombre, hay demasiadas posibilidades de que acabe en licor", añadió Daley- Harris. La misma tesis mantiene Rosahneh Zafar, discípula de Yunus y presidenta de la Fundación Kashf (milagro) de Bangladesh, con 260.000 beneficiadas de microcréditos: "Si una mujer gana un dólar, gasta el 70% en su familia. Un hombre le dedica el 30%".⁷⁵

Los programas de microfinanzas son negocios en la base de la pirámide están dirigidos a los pobres den empoderamiento al les brindarles la oportunidad de mejorar su nivel de vida y brindarles incluso posibilidades de emprender un negocio y autoemplearse, en algunos casos creando empleo a otras personas.

⁷⁵ IBIDEM

BIBLIOGRAFÍA

- PORTER, M., & Kramer, (2006). M. Strategy & society, The link between competitive advantage and social responsibility. Harvard Business Review
- PRAHALAD, C.K. & Hammond, A. (2003). What works: serving the poor, profitability. A private sector strategy for a global digital opportunity. Word Resources Institute.
- PRAHALAD, C.K. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.
- PRAHALAD, C., & Hart, S. (1998) The Fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and competition*.
- ROBINSON Marguerite S. (2001) The microfinance Revolution. Sustainable Finance for the Poor.
- COTLER, Pablo., (2003) Las entidades microfinancieras del México Urbano, Universidad Iberoamericana.
- KOTLER, PHILIP Y KELLER, Kevin L., (2006) Dirección de Marketing
- DE SOTO, Hernando, (1986) El Otro Sendero Editorial El Barranco.
- DE SOTO, Hernando, (2000) El Misterio del Capital Editorial El Comercio.
- LLANO CIFUENTES, Carlos. "La enseñanza de la dirección y el método del caso", IPADE.
- MERRIAM, Sharan B. Case Study research in Education, A qualitative approach. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1988.
- STUART Hart El capitalismo en la encrucijada
- Informe (2007) presentado a la OIT Empresas incluyentes y sostenibles, elaborado por la PNUD

CIBERGRAFÍA

- Artículo “La Pobreza en el mundo” Planeta Sedna consultado en Internet consultado noviembre 11, 2009
- KARTAK Andreas. Investigación Cualitativa <http://lexiacualitativa.wordpress.com> Consultado mayo 22, 2008.
- <http://www.growinginclusivemarkets.org/index.php?Itemid=247>
- PRAHALAD, HART Stuart. The fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy+ Business. Issue 26, 2002. En: <http://www.cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf>
- Director del Instituto de Estudio para la sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina <http://www.basedelapiramide.org.ar/newsediciones/N005Oct2009web.htm> consultado en octubre 2009
- ANDERSON B y MORAN Roberto. La presidenta del empleo...en Avon en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/07/13/el-poder-de-andrea-jung>. Publicado el 27 de julio de 2009, consultado el 30 de marzo de 2010
- Nancy Barry Associates, Soluciones Empresariales para la Pobreza Modelos de Negocio Dinámicos y Ejemplos en: http://comfama.com/contenidos/bdd/33283/Compañías%20en%20SEP_Noviembre%202007.pdf Consultado en Internet en noviembre de 2009.
- The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, Executive Summary en <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>.
- Documento a ser presentado al 6º Congreso de Aderse (Francia). <http://www.esc-pau.fr/documents/aderse>
- Antecedentes sobre la ISO 26000 en: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>.
- Portal de negocios: Tu Decides en: <http://www.tudecides.com.mx/>. Consultado el 04/02/2010

- Empoderamiento en: www.cumed.net/cursecon/dic/oc/empoderamiento.htm consultado en internet 12 /11/09
- Andrea Jung en: <http://www.hola.com/biografias/andrea-jung/biografia>. Consultado 11.04.2010
- Una empresa para las mujeres del mundo. En: <http://iteso.mx/~fnunez/egavon.htm>.
- Mary Kay Ash en: http://www.elkiosko.com.mx/mary_kay_ash.htm Consultado 20/02/10
- Responsabilidad social de Avon en: http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse8/pres-rauscher_1_.pdf Consultado enero de 2010
- Un millón de árboles en: <http://www.informabtl.com/2010/avon-quiere-un-millon-de-arboles.php> Consultado el 21/03/10
- Estudio sobre empoderamiento de la mujer en: <http://www.diagramconsultores.com/es/noticias/mujer/24481-comunicado-la-verdad-universal-del-empoderamiento-de-la-mujer>
- JUNQUERA Natalia, Reportaje ¿Por qué es mejor dar el dinero a las mujeres? En : www.elpais.com Consultado 10/06/2008
- De Soto, Hernando <http://www.finanzasyestrategia.blogspot.com/la-vivienda-informal-y-el-largo.html>
- Yunus, Mohamed <http://www.elmundo.es/elmundo/2006/10/13/solidaridad/1160737674.htm>

ANEXOS

Anexo 1 Alza la voz: Dialoga Avon con mujeres líderes sobre los retos para acceder a una vida libre de violencia.



avon.com.mx
01800 00 440 00

Dialoga Avon con mujeres líderes sobre los retos para acceder a una vida libre de violencia.

Patricia Olamendi, defensora de derechos humanos, presentó los retos y desafíos de la legislación actual entorno a una vida libre de violencia.

Lanza Avon el Collar del Poder Femenino, el cual ayudará a recaudar fondos y apoyar la causa.

México, D.F., a 23 de abril de 2009. Avon, la empresa para la mujer, abre un espacio en donde mujeres líderes de opinión comparten sus conocimientos y puntos de vista para dialogar y buscar superar los retos y desafíos que enfrentan actualmente las leyes estatales que garantizan los derechos de la mujer y su acceso a una vida libre de violencia.

Con esta mesa de diálogo, AVON invita a las destacadas asistentes a que encuentren en esta exposición, motivación para continuar con la lucha contra la violencia doméstica y a que dentro de sus esferas sociales y campos de acción, multipliquen el mensaje.

Durante el evento, Patricia Olamendi, defensora de los derechos humanos y experta mexicana ante la convención de Belém do Para, fue la encargada de exponer los retos y desafíos que representa la legislación actual "hoy en día, existen discrepancias entre las leyes estatales, ya que no cumplen con los derechos que tiene la mujer. Se necesitan homogeneizar dichas leyes para poder tener una legislación más justa para todas las mujeres mexicanas."

Las necesidades de la mujer, vistas desde un enfoque práctico y estratégico. "Están relacionadas con los roles de género, así como con el empoderamiento y el ejercicio de sus derechos," añadió Olamendi. "Está en la sociedad y en las autoridades colaborar para que el acceso a una vida libre de violencia se vuelva una realidad."

José Antonio Aenas, Director de Comunicación y Relaciones Públicas de Avon comentó "En AVON creemos que las posibilidades de la mujer son infinitas, la mujer es el eje y pilar tanto de la familia como de la sociedad. Por ello, nos preocupamos por promover un mejor presente para ellas, abriendo el diálogo para que las empresas, los medios, la opinión pública y la sociedad civil, hagan energía bajo una misma misión, contribuir a la erradicación de la violencia doméstica."

alza la
VOZ

CONTRA LA
VIOLENCIA
DOMÉSTICA

VOZ • AVON

avon.com.mx
01 800 00 640 00

Por su parte, Patricia Oramendi reforzó que es de suma importancia que, la sociedad en general velean para que las leyes contra la violencia y los malos tratos en la familia, protejan de manera adecuada a todas las mujeres y respeten su integridad y su dignidad. "Las leyes deben de permear de igual manera en cada uno de los estados de la República" concluyó la experta en el tema.

Dentro del marco del evento se dio a conocer el nuevo producto con causa de Avon, el "Collar del Poder Femenino", una aseveración poderosa que permite visualizar el futuro de cada mujer como un conjunto de oportunidades infinitas. "La gente que lo porta asume una postura pública en defensa de los derechos básicos de cualquier mujer y apoya una mejor vida para miles de mujeres, sin importar su edad, condición o raza, en todo el mundo" agregó Armas.

El collar tendrá un precio de \$39.90 y estará disponible a través de los Representantes de ventas Avon durante los meses de junio y julio. Los recursos obtenidos por la venta de este producto serán donados a proyectos que contribuyan a eliminar la violencia doméstica en los diferentes países que adopten la iniciativa, dentro de los que se encuentra México.

Avon, a través de su Fundación para la Mujer, es por mucho, la corporación que más recursos ha aportado a la filantropía, otorgando casi \$600 millones de dólares en los últimos 15 años, para mejorar la vida de miles de mujeres en todo el planeta. Durante el 2008, la Fundación AVON donó un millón y medio de dólares a la Escuela de Derecho de la Universidad de Cornell, en Nueva York, para la puesta en marcha del Centro Global Avon para la Mujer y la Justicia. Este centro trabajará con jueces y abogados, así como con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para mejorar el acceso a la justicia y contribuir a eliminar la violencia en contra de la mujer. (www.lawschool.cornell.edu/womenandjustice).

"Este año, esperamos una contribución mayor a la que obtuvimos el año pasado con el brazalete del Poder Femenino, y confiamos en que la colaboración de todas y todos pueda hacer la diferencia para los casi mil millones de mujeres en el mundo que son víctimas de violencia" puntualizó Armas.

A cinco años del inicio del programa Alza la Voz contra la violencia doméstica, Avon reafirma su compromiso por luchar por un México libre de violencia para todas sus mujeres. Una sociedad informada es capaz de reconocer áreas de oportunidad y trabajar en conjunto para impulsar los cambios necesarios para mejorar.

La presencia de mujeres que cuentan con voz y voto en nuestra sociedad, como lo son las asistentes a esta segunda mesa de diálogo Avon, contribuye a que en conjunto se abra camino, se haga conciencia y se sumen adeptos para exigir y construir el mundo que queremos tener. Un mundo libre de violencia.

alza la
VOZ

CONTRA LA
VIOLENCIA
DOMÉSTICA

VOZ = A V O N



ACERCA DE ALZA LA VOZ CONTRA LA VIOLENCIA DOMÉSTICA

Alza la Voz contra la Violencia Doméstica, es uno de los programas de responsabilidad social que AVON encabeza, como una iniciativa de prevención y una respuesta en apoyo al creciente número de mujeres que día a día padecen esta dolorosa situación. No únicamente para AVON, sino principalmente para todas las mujeres de México, es sumamente importante que las empresas, la opinión pública y la sociedad civil, unamos fuerzas con el objetivo de impulsar cambios transformadores por el bienestar de las mujeres y de la sociedad mexicana.

Acerca de AVON

AVON, la compañía para la mujer, es la corporación líder global en belleza, con ingresos anuales de 10 mil millones de dólares. Como líder en venta directa, tiene presencia en más de 100 países a través de más de cinco millones de Representantes. Los productos AVON incluyen una extensa línea de productos de joyería fina, prendas de vestir y productos para el hogar, así como marcas reconocidas como AVON, Anew, Advance Techniques Hair Care, AVON Solutions. Para mayor información acerca de AVON y sus productos consulte: www.mx.avon.com.

Contacto:

Araceli Becerra Martín | Avon Cosmetics | 91 36 41 91 | araceli.becerra@avon.com
Cecilia Torres | Zimat Consultores | 55 54 54 19 ext. 2012 | ctorres@zimat.com.mx

avon.com.mx
01800 00 640 00

AVON

a.1 Anexo 2 Estado de resultados de Avon en pesos y porcentajes de 2006 a 2009

ANEXO 2 Estado de resultados Avon en pesos y porcentajes 2006 a 2009

Figura 2.1

Avon Products, Inc. financieros Declaración de Ingresos

En millones de dólares (a excepción de los artículos por acción)	12 meses, hasta 2009 12 31	%	12 meses, hasta 2008 12 31	%	12 meses, hasta 2007 12 31	%	12 meses, hasta 2006 12 31	%
De pesos	1,554.73	100.0%	1,556.41	100.0%	1,481.33	100.0%	1,467.21	100.0%
Ingresos antes de impuestos	10,382.80	66.8%	10,690.10	68.7%	9,938.70	66.4%	8,763.90	59.8%
Total de Ingresos	10,382.80	66.8%	10,690.10	68.7%	9,938.70	66.4%	8,763.90	59.8%
Costos de Ingresos	6,396.40	41.1%	6,639.80	42.7%	5,904.00	40.1%	5,260.50	36.2%
Ganancia Bruta	3,986.40	25.7%	4,050.30	26.2%	4,034.70	27.1%	3,503.40	23.9%
Gastos Operativos	9,364.60	60.2%	9,360.80	60.2%	9,066.00	61.2%	8,002.50	54.6%
Utilidad de Operación	1,018.20	6.5%	1,329.30	8.5%	872.70	5.9%	761.40	5.2%
De pesos (excluyendo "gastos" extraordinarios)								
Ingresos netos antes de Extra. Artículos	625.80	4.0%	875.30	5.6%	530.70	3.6%	477.60	3.3%
Ingresos netos	625.80	4.0%	875.30	5.6%	530.70	3.6%	477.60	3.3%
Renta disponible de los Comunes excl. Elementos adicionales	620.60	3.9%	869.30	5.6%	527.40	3.5%	477.60	3.3%
Renta disponible de los Incl. común. Elementos adicionales	620.60	3.9%	869.30	5.6%	527.40	3.5%	477.60	3.3%
EPS diluido Excluyendo partidas extraordinarias	1.45	0.09%	2.03	0.13%	1.21	0.08%	1.06	0.07%
EPS diluido Gastos extraordinarios Incluyendo	--	--	--	--	--	--	--	--
Dividendos pagados por Acción	0.08	0.005%	0.10	0.007%	0.14	0.01%	0.17	0.01%
EPS diluido ajustado	1.37	0.088%	1.93	0.125%	1.07	0.072%	0.89	0.061%

a.2 Anexo 3 Balance de Avon 2006, 2007, 2008 y 2009 en pesos y porcentajes

ANEXO 3 Balance de Avon 2006, 2007, 2008 y 2009 en pesos y porcentajes

Hoja de Balance de Avon

En millones de dólares (a excepción de los artículos per acción)	A partir de 2009-12-31	%	A partir de 2008-12-31	%	A partir de 2007-12-31	%	A partir de 2006-12-31	%
Efectivo y equivalentes de Inversiones a Corto Plazo	1.311,80	19,20	1.104,70	18,19	983,40		1.198,90	22,89
	26,80		40,10		0,00		-	
Efectivo e Inversiones Temporales	1.338,40	19,69	1.144,80	18,65	983,40		1.198,90	22,89
Cuentas por cobrar - Comercio, Net	779,70		687,80		795,00		700,40	
Por cobrar - Otros	-		-		-		-	
Total cuentas por cobrar, neto	1.219,90	17,86	971,40		1.038,30	18,18	700,40	
Inventario total de	1.087,80	16,82	1.007,90	16,69	1.041,80	18,23	900,30	
Gastos pagados por adelantado	122,80		128,00		104,90		634,80	
Otros activos corrientes. Total	440,70		308,80		387,00		-	
Total activos corrientes	4.189,30	61,31	3.556,90	68,68	3.515,40	61,60	3.334,40	63,88
Propiedad / Planta / Equipo, Total-bruto	2.889,30	39,61	2.439,90	40,17	2.382,40	41,33	2.112,30	40,32
La depreciación acumulada, Total	-1.189,70	-17,12	-1.098,00	-18,04	-1.084,20	-18,97	-1.012,10	-19,32
						0,00		0,00
Fondo de comercio, neto	224,80		224,80		222,20		203,70	
Intangibles, neto	126,80		128,90		139,60		128,20	
Inversiones de Largo Plazo	49,80		108,90		127,30		137,40	
Otros activos a largo plazo. Total	713,40		712,90		433,80		334,30	
Activo Total	6.832,70	100,00	6.074,00	100,00	5.716,20	100,00	5.238,20	100,00
Cuentas por pagar	764,70		724,30		800,30		865,80	
Gastos acumulados	1.247,30	18,26	1.028,60	16,93	1.221,30	21,37	1.044,80	19,94
Documentos por pagar / Deuda de Corto Plazo	0,00		0,00		0,00		0,00	
Actual del puerto, de LT Deuda / Capital Arrendamientos	138,10		1.031,40	16,98	929,60		816,80	
Otros pasivos circulantes. Total	134,70		128,00		102,30		209,20	
Total Pasivo Corriente	2.274,80	33,29	2.912,20	47,95	3.053,40	63,42	2.525,20	48,21
Deuda de Largo Plazo	2.307,80	33,78	1.468,20	23,97	1.167,90	20,43	1.170,70	22,35
Obligaciones de arrendamiento de capital			-		-		-	
Total de Deuda de Largo Plazo	2.307,80	33,78	1.468,20	23,97	1.167,90	20,43	1.170,70	22,35
Deuda total	2.445,90	35,80	2.487,60	40,95	2.097,40	36,89	1.786,30	34,10
Impuesto sobre la Renta Diferido	173,80		188,90		208,70		65,00	
Interés de Minoría	40,00		37,40		38,20		37,00	
Otros Pasivos, Total	783,70		824,40		636,40		859,90	
Total Pasivo	5.560,10	81,37	5.399,10	88,89	5.004,60	87,65	4.447,80	84,91
Acciones privilegiadas redimibles, Total	-		-		-		-	
Acciones Preferidas - no rescatables, neto	-		-		-		-	
Acciones Comunes, Total	188,10		185,90		184,70		183,60	

ANEXO 3 cont... Balance de Avon 2006, 2007, 2008 y 2009 en pesos y porcentajes

Reserva de Capital	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Reserva de Retención de Dividendos	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Acciones de Retención	(4,000,000)	(4,000,000)	(4,000,000)	(4,000,000)	(4,000,000)	(4,000,000)	(4,000,000)
Reserva de Retención de Dividendos	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600
Total fondos propios	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600	1,272,600
Total Pasivos y de los accionistas	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700
Equidad	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700	6,832,700
Capital Inicial	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500
Total de acciones ordinarias pendientes	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500	427,500

fuente: datos proporcionados

a.3 Anexo 4 Banco de Estudios de Caso

Fuente: Creating value for all strategies for doing business with the poors

1. Banco de datos de estudios de caso.

ANNEX 1. CASE STUDIES BANK

OVERVIEW

COMPANY	LOCATION	TYPE OF COMPANY						SECTOR								PAGE
		Multinational corporation	Large national company	Local SME	Nonprofit organization	Agriculture and/or food	Housing	Energy	Health	ICT ¹	Financial services	Water and sanitation	Trade	Tourism	Other (any/combination)	
A to Z Textiles	Tanzania		✓						✓							907
Amenco	Mexico	✓									✓					907
Amanz' Abantu	South Africa			✓							✓					108
ANZ Bank	Fiji		✓							✓						108
Aspen Pharmacare	South Africa	✓						✓								109
Association of Private Water Operators	Uganda			✓							✓					109
Barclays' Susu Collectors Initiative	Ghana	✓								✓						110
Cashew Production	Guinea			✓		✓										110
Celitel and Celplay	Democratic Republic of Congo			✓					✓	✓						111
Coco Technologies	Philippines			✓		✓										111
Construmex	Mexico	✓					✓									112
Danone	Poland	✓				✓										112
Denmor Garments	Guyana			✓									✓			113
DTC Tyczyn	Poland			✓					✓							113
Edu-Loan	South Africa			✓						✓						114
Fair Trade Cotton	Mali		✓			✓										114
Forum Bank	Russia			✓						✓						115
Huatai	China		✓			✓										115
Integrated Tamale Fruit Company	Ghana			✓		✓										116
Juan Veltez	Colombia		✓			✓										116
K-REP Bank	Kenya			✓						✓						117
Lafarge	Indonesia	✓					✓									117
LYDEC	Morocco	✓						✓			✓					118
Manila Water Company	Philippines		✓								✓					118

1. Small and medium-sized enterprises, 2. Information and communications technology

COMPANY	LOCATION	TYPE OF COMPANY											PAGE			
		Multinational corporation	Large national company	Local SME	Nonprofit organization	Agriculture and/or food	Housing	Energy	Health	ICT	Financial services	Water and sanitation		Textiles	Tourism	Other (arts, transportation)
Mibanco	Peru		✓													119
Money Express	Senegal			✓												119
M-PESA	Kenya	✓								✓	✓					120
Mt. Plover Estate Hotel	Trinidad and Tobago			✓										✓		120
Narayana Hrudayalaya	India			✓												121
Natura	Brazil	✓				✓										121
Nedbank and RMB-FirstRand	South Africa	✓									✓					122
NTADCL	India		✓									✓				122
PEC Luban	Poland			✓					✓							123
Pésinet	Mali and Senegal				✓					✓						123
Petstar	Mexico		✓												✓	124
Procter & Gamble	Cross-regions	✓										✓				124
Rajawali	Indonesia			✓											✓	125
RteMed	Philippines	✓								✓						125
Rural Electrification	Mali			✓					✓							126
Sacila	Brazil	✓				✓										126
Sanofi-aventis	Sub-Saharan Africa	✓								✓						127
SEHEM	Egypt			✓		✓										127
SIWA	Egypt			✓											✓	128
Smart Communications	Philippines	✓								✓	✓					128
Sulabh	India				✓								✓			129
The HealthStor Foundation	Kenya				✓					✓						129
Tivoli Dairy	Mauritania			✓		✓										130
Tinghua Tongfang (THTF)	China		✓							✓						130
VidaGas	Mozambique			✓						✓						131
Vocantim Celulose e Papel	Brazil	✓				✓										131

a.4 Anexo 5 Cuestionario

ANEXO 5

CUESTIONARIO

p.1

Fecha

Lugar

Nombre del entrevistado:

Dirección

Calle:

No.

No. Interior

Colonia

Ciudad

Teléfono celular

Clave Lada

No.

1. Sexo Femenino
 Masculino

2. Edad 18 - 25 46 - 55
 26 - 35 56 o más
 36 -45

3. Estado civil Casado(a)
 Unión libre
 Soltero(a)

- Divorciado(a)
 Separado(a)
 Viudo(a)

4. Ocupación Comerciante
 Empleado(a) Empresa
 Empleado(a) Gobierno
 Jubilado(a)

- Estudiante
 Ama de casa
 Trabajador(a) doméstico(a)
 Vende a domicilio otros productos

5. Grados de estudio No estudió
 Primaria
 Secundaria

- Preparatoria
 Técnica
 Universidad

6. ¿Tienes hijos?
 Sí
 No

Cuántos hijos tienes:

7. A parte de tí ¿Cuántas personas viven en tu hogar?
(familiares o no familiares)

8. Ingreso familiar semanal

<input type="checkbox"/>	menos de \$1,000.00	<input type="checkbox"/>	de \$5,001.00 a \$8,000.00
<input type="checkbox"/>	de \$1,001.00 a \$3,500.00	<input type="checkbox"/>	de \$8,001.00 en adelante
<input type="checkbox"/>	de \$3501.00 a \$5,000.00		

9. ¿Cuánto aportas semanalmente al ingreso familiar?

<input type="checkbox"/>	menos de \$500.00	<input type="checkbox"/>	de \$1,501.00 a \$2,000.00
<input type="checkbox"/>	de \$500 a \$1000.00	<input type="checkbox"/>	de \$2,001.00 en adelante
<input type="checkbox"/>	de \$1,001.00 a \$1,500.00		

10. a. ¿Sabes computación? b. Tiene computadora o acceso a una? c. ¿Estás familiarizado con el internet?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No

11. ¿Qué opinas de la venta de Avon por internet?

12. ¿Tienes otro trabajo o negocio aparte de ser representante de ventas Avon?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

13. Si tu respuesta a la pregunta anterior es sí, ¿a qué negocio o trabajo te dedicas?

<input type="checkbox"/>	Trabajo tiempo completo	<input type="checkbox"/>	Negocio mediano
<input type="checkbox"/>	Trabajo medio tiempo	<input type="checkbox"/>	Negocio grande
<input type="checkbox"/>	Negocio pequeño	<input type="checkbox"/>	Trabajos esporádicos

14. El dinero que obtienes como representante Avon, a qué lo destinas?:

15. De acuerdo a tu experiencia con Avon, responde a cada afirmación marcando una cruz en la columna que consideres adecuada

p3

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	1	2	3	4
a. Trabajar en Avon me permite obtener ingresos sin descuidar a mi familia				
b. Los premios que da Avon son muy útiles				
c. La capacitación que me da Avon me sirve para mi superación				
d. Gracias a los cursos de Avon he mejorado mi imagen personal				
e. Gracias a los ingresos que obtengo de Avon soy más independiente				
f. Mi familia está contenta con mi trabajo en Avon				
g. Gracias al trabajo de Avon tengo más amigos y amigas				
h. Estoy satisfecha con mi trabajo en Avon				
i. Lo que he aprendido con Avon lo puedo enseñar a otros				

Muchas gracias!

GLOSARIO

Agiotista	Persona que presta dinero a un interés muy por encima de la tasa de mercado. Regularmente el préstamo es a corto plazo, entendido éste como días o escasos meses.
Agricultura sostenible	Aquella que, en el largo plazo, contribuye a mejorar la calidad ambiental y los recursos básicos de los cuales depende la agricultura, satisface las necesidades básicas de fibra y alimentos humanos, es económicamente viable y mejora la calidad de vida del productor y la sociedad toda.
Asentamiento informal	Un asentamiento irregular o informal, es un lugar donde se establece una persona o una comunidad que está fuera del margen de los reglamentos o las normas establecidas por las autoridades encargadas del ordenamiento urbano.
Base de la pirámide	Las personas que se encuentran en el nivel inferior de la Pirámide Económica, se estiman 4,000 millones de personas en el mundo que viven con menos de US \$ 2.00 al día.
Cadena de valor	Desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.
Calidad de vida	Bienestar social general de individuos y sociedades.
Capitalismo incluyente	Canalizar la participación como instrumento para mejorar el rendimiento del sistema económico.
Costos laborales	El costo laboral por unidad producida puede definirse como el costo laboral por unidad de trabajo (horas trabajadas u ocupados por ejemplo) dividido entre la productividad.
Crecimiento sostenible	Crecimiento constante de forma gradual,

	sostenida y lógica.
Economías de escala	Proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o, dicho de otra forma, aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la planta.
Empresa incluyente (inclusiva)	Empresa que considera a los pobres como clientes y/o proveedores, los incluye en su sistema empresarial.
Empresa sostenible	Empresa con viabilidad económica, social y ambiental.
Estructura de la oferta	Presencia y participación relativa en el mercado de distintos proveedores.
Estudio de biodisponibilidad	Es una medida de la absorción de un fármaco.
Índice de desarrollo humano	Indicador del desarrollo humano por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
Línea de la pobreza	Línea debajo de la cual se considera a las personas en situación de pobreza extrema. El Banco Mundial las define como personas que viven con menos de US \$1.25 al día.
Mapas de calor de intensidad de mercado	Ilustraciones de la participación de los pobres en los mercados. El acceso a bienes y servicios en algunos sectores y países.
Mercados maduros y saturados	Muy poco crecimiento del mercado que ya está repartido entre las diferentes empresas
Microcrédito	Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos.

Negocios inclusivos	Actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida.
Océanos azules	La competencia se vuelve irrelevante al enfocarse en los elementos de valor que más importan al cliente. Para ello se utiliza un proceso que se llama Innovación de Valor (Value Innovation) a fin de reconstruir las fronteras tradicionales de un sector y hacer irrelevante la competencia.
Pobreza extrema	La pobreza extrema es el estado más severo de pobreza. Cuando las personas no pueden satisfacer varias de las necesidades básicas para vivir como alimento, agua potable, techo, sanidad, y cuidado de la salud.
Polaridad social	Cuando en un país existen realidades económicas, muy distintas.
RSE estratégica	La responsabilidad social empresarial se refleja desde la filosofía de la empresa y se traduce en estrategias donde todos ganan.
RSE reactiva	Cuando la RSE inicia para solucionar daños o deterioros causados por la misma organización.
Segmento de mercado	Un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de mercadotecnia.
Sistema multinivel	El Marketing Multinivel ofrece una oportunidad de negocio a cualquiera de sus consumidores, que lo desee, con una baja inversión y una dedicación a tiempo parcial. Es por estos dos motivos, por los que en Japón y Estados Unidos, un 30% de la distribución total de productos, es a través de Marketing Multinivel.
Tecnología verde	La tecnología verde es el diseño de soluciones y/o dispositivos basados en la ecoeficiencia, es decir que garantizan seguridad de fabricación y funcionamiento reduciendo al mismo tiempo

	su impacto medioambiental. La clave es “producir más con menos”.
Transacción	Una transacción es una interacción con una estructura de datos compleja, compuesta por varios procesos que se han de aplicar uno después del otro.