

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN UNA GESTIÓN
EMRESARIAL EXITOSA Y PROPUESTAS DE ACCIÓN.

CASO: AVON

ESTUDIO DE CASO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

MANUEL ANTONIO SAN ROMÁN AGUILAR

Director de Tesis: Maestro Jorge Smeke Zwaiman

Lectora: Maestra Rocío Gutiérrez Fernández

Lector: Maestro Manuel Bravo Borrego

México D.F.

2004

I N D I C E .

I.	Introducción	3
II.	Hechos relevantes	5
	II.1	James Preston	
	II.2	Charles Perrin	
	II.3	Susan Kropf	
	II.4	Andrea Jung	
	II.5	La Compañía	
	II.6	Su Competencia	
III.	Definición de los problemas	14
IV.	Alternativas de solución	24
V.	Solución propuesta	29
VI.	Conclusiones	34
VII.	Bibliografía	35

I. INTRODUCCION.

En el caso se presenta la situación de Avon Products, Inc., entre 1999 y 2001, primeros años como CEO de Andrea Jung.

La empresa está inmersa en la industria de los cosméticos, la cual ha venido cambiando desde los años 90's época en la que sus productos se enfocaban básicamente al cuidado de la piel (limpieza, humectación, afirmación de la piel, control sebáceo, etc.) para pasar después su atención mas hacia el combate al embejecimiento (combatir la oxidación, control de radicales libres) y llegar a otorgar opciones al nicho de jóvenes con productos de combate y prevención del acne, cuidado del cutis y perfumes.

Este último mercado se estimaba solo en USA en 23 millones de consumidores entre 15 y 19 años, los cuales contaban con 85 dólares a la semana.

El mercado masculino era muy pequeño (algunos habían intentado explotarlo) y había oportunidades en USA para dirigirse a nichos de mujeres afro americanas y asiáticas.

El mercado mundial de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) en 2001 se estimaba en 140 mil millones de dólares, pero se encontraba muy fragmentado, pues los mismos productos se podían adquirir en diferentes canales (venta directa, supermercados, farmacias, tiendas de descuento, tiendas especializadas y tiendas departamentales.)

Menos del 7% de las ventas de productos CPA en USA eran fruto de las ventas directas donde Avon era el líder indiscutible desde hacía mas de un siglo, pero la proliferación de Malls, tiendas de descuento, detallistas e internet, aunado a un estilo de vida cada vez mas ocupado de las mujeres actuales, ponía en tela de juicio el esquema del representante Avon y se requería renovar la empresa.

Si bien la estrategia que Andrea Jung había planteado al inicio de su gestión estaba dando resultados positivos ella misma decía: “ Este cambio está lejos de estar completo. Pienso que probablemente necesitamos ser aún más audaces y más rápidos.

II. HECHOS RELEVANTES

II.1 James Preston.

CEO de Avon en la década de los 90's logrando un modesto crecimiento en las ventas.

Durante su gestión el gobierno Chino prohíbe el modelo de ventas directas.

La junta de Directores busca revitalizar la empresa al concretarse el retiro del Sr. Preston en 1997.

Finalmente se retira a mediados de 1998.

II.2 Charles Perrin

Sustituye a James Preston como CEO de Avon en 1998.

Previamente había sido cabeza de Duracell International de 1994 a 1996 cuando esta fue adquirida por Gillette.

Miembro de la junta directiva de Avon desde 1996, cedió su posición a Andrea Jung a finales de 1999.

Su nombramiento es criticado por organizaciones femeninas y medios noticiosos

Su estrategia era rejuvenecer el modelo de ventas de Avon el cual percibía como anticuado.

Esta estrategia planteaba:

- 4 Mejorar la imagen de la marca. Un estudio había revelado que se identificaba como un artículo básico y no como de belleza

- 4 Reducir los tiempos de desarrollo de nuevos productos. Creó el centro de desarrollo global con lo que evitó duplicidades
- 4 Lanzamiento de nuevos productos, con marcas globales. “Women of earth” en 54 países superó el éxito anterior (Far Away) en 31%.
- 4 Actualizar tecnología para la colocación de pedidos y su seguimiento. Mejoró la web.
- 4 Crear opciones más lucrativas para las representantes. Inició el Programa oportunidades de liderazgo de Avon

En su periodo al frente de Avon logró incrementar las ventas en 1.5%, y mejorar los márgenes bruto y de operación en 1.7% y 1.5% respectivamente.

Con sus acciones de reestructura logró liberar 120 millones de dólares (M) que usó para el desarrollo de productos, aumentar publicidad, incrementar dividendos y re comprar acciones.

En 1998 llevó a acabo la primera convención de representantes que sirvió para revelar muchas barreras para el éxito de estas.

- ⇒ Solo se podían hacer pedidos una vez.
- ⇒ Los pedidos tenían que ser por teléfono, fax o computadora.
- ⇒ Entregas muy lentas.

Aún bajo su mando se empezó a experimentar en nuevas formas de vender. Se probaron los centros de belleza Avon en 40 malls aunque le toco experimentar la continuación en la caída del valor de la acción de Avon de 55 a 30 dólares en 3 años.

II.3 Susan Kropf.

Fue la Vicepresidente y presidente de operaciones norteamericanas durante la gestión de Perrin y a su salida se convirtió en la COO, siendo responsable del rediseño de la cadena de suministro (manufactura y distribución).

II.4 Andrea Jung.

Nacida en Toronto en 1960 y criada en Massachussets.

Su padre originario de Hong Kong era Maestro en Arquitectura por el MIT.

Su madre de Shanghai era Ingeniero Químico y pianista.

Graduada de Princeton en 1979 con todos los honores en literatura inglesa.

Declaró, “quiero triunfar y lograr éxito a cualquier costo”.

Empezó a trabajar en Bloomingdale’s como practicante de administración.

A los 30 años era la segunda al mando en I.Magnin.

De 32 años estaba a cargo de la firma Neiman Marcus de ropa de mujer.

Para 1994 se casa con el Director General de Bloomingdale’s y se muda a Nueva York, donde se integra al equipo de Avon como presidente de marketing de producto para USA.

Recomendó enérgicamente que Avon no debería entrar al negocio de ventas al detalle durante la gestión de Preston.

Entre sus éxitos está el reemplazo de marcas regionales por globales, en esa misma época eliminó el 40% de los artículos del catálogo Avon.

A los 40 años se convirtió en directora general y a los 42 fue nombrada por Fortune como una de las 50 mujeres más poderosas de USA.

II.5 La Compañía

Fundada en 1886 en Nueva York por David H. McConnell con el nombre de California Perfume Company, para 1900 se había extendido ya a varios estados de USA y contaba con 10,000 representantes.

En 1928 lograba vender ya 2 M. En 1937 muere su fundador y en 1939 adquiere el nombre Avon.

1946 marca su entrada a la Bolsa de Valores. En la década de los 50's sus ventas crecen a tasas de 25% o más.

Para 1960 sus ventas eran de 250 M y era también la empresa de cosméticos más grande del mundo, posición que conservó hasta mediados de los 80's con ventas de 3 mil millones de dólares (MM).

En 1970 afrontó dificultades debido a que la recesión obligó a muchas mujeres a entrar a trabajar de planta, lo que provocó que en 1980 empezaran a bajar sus ventas.

Ya desde entonces los productos Avon eran poco atractivos para las adolescentes y a muchas mujeres de ingresos bajos les parecían caros.

Avon buscó reactivar sus ventas a través de la diversificación y compró varias empresas (joyería, detallistas en perfumería, revistas, propiedades, productos para la salud, juguetes y ropa masculina), de las que no logró el desempeño buscado y para 1999 todos los negocios no relacionados con los cosméticos fueron abandonados.

Avon es una empresa de mujeres y en 98 se tenía una buena proporción de estas en puestos desde administrativos hasta directivos.

En 1999 el 98% de sus ventas eran fruto de la labor de sus 3.5 millones de representantes y estas se mantenían alerta para proteger a sus clientes y ventas contra cualquier iniciativa que atentara contra ellas aunque representara un incremento en ventas para la empresa.

Lo anterior se había hecho evidente cuando se imprimió en los catálogos la dirección web. Estaban también descontentas con la idea de poner los productos de Avon en las tiendas o Malls.

Un estudio de mercado había revelado que Avon se identificaba como “La marca de mi abuela”.

Se tenía una alta rotación de representantes y era cada vez más difícil remplazarlas, aunque representaban el flujo sanguíneo de la empresa, su combustible y había que reclutarlas a tasas de 2 dígitos.

Se sabía que el 20% de ellas generaban el 80% de las ventas de Avon en 1999.

La estrategia de Andrea Jung

El primer acierto de Andrea fue recorrer las calles para entender a sus clientes y agentes. Identificar sus necesidades y quejas, y a partir de ahí generar su plan de acción.

Planteó una visión ambiciosa enfocada a la mujer, a su salud y su actuar. En la cuarta semana al frente de la empresa, presentó a su equipo la estrategia de trabajo y exigió compromiso en lo siguiente:

- Lanzamiento de nueva línea de negocios. (Colaboración con Roche, shampoos, tratamientos capilares, complementos, etc.)
- Desarrollo de productos innovadores. (Marcas globales, asignó presupuesto 50% mayor, integración marketing-I&D)
- Nuevos empaques. Similares a los de productos de lujo
- Nuevos canales de distribución. (Convenios con Sears y JC Penney)

- Nuevo enfoque de cadena de suministro. (reducción de proveedores, mejorar sistemas de manufactura y distribución, uso de sistemas de información)
- Nuevos modelos de venta. (e-representative, liderazgo en ventas, internet)
- Nuevo enfoque para crear imagen. (Convenio con las hermanas Williams, productos de mayor precio no a través de representantes, catálogos elegantes).
- Nuevos mercados. EOOMYA
- No existía límite presupuestal para el enfoque anterior.

II.6 Su Competencia.

Si bien Avon ya no era el líder en el sector de CPA, si lo era en el rubro de ventas directas.

El Líder del ramo era L'Oreal con el 27.2% del mercado, enfocado principalmente a marcas de lujo tiene el 55% de sus ventas en el mercado masivo y hace uso de profesionales (estilistas y dermatólogos) como uno de los canales de venta y conocimiento de sus productos. En el 2000 realizó adquisiciones de marcas importantes fuera de Europa, en Argentina y en Escandinavia y logro ventas de CPA por \$10.3MM

Destinó en el 2000 \$321M a la investigación y desarrollo, contando con mas de 2500 investigadores y 420 patentes.

En el negocio desde 1907.

La segunda marca en importancia era el grupo Procter&Gamble, dueño de Max Factor y Clairol entre de otras, con presencia principal en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.

Entró al negocio de CPA en 1934 con el primer shampoo basado en detergente.

Sus ventas en el 2000 fueron de \$7.3MM y a nivel global destinaba \$1.7MM para la investigación y desarrollo.

Estée Lauder ocupa la tercera posición con ventas por \$4.4MM. Data de 1946 y comercializa sus productos principalmente de marcas prestigiadas a través de tiendas departamentales, tiendas especializadas e internet.

Tiene las 2 principales marcas de venta de cosméticos en USA. Se refiere como una empresa primordialmente familiar.

El cuarto jugador en importancia es Avon cuyas ventas en el año 2000 fueron de \$3.5MM en un 98% gracias a sus casi 4 millones de representantes en todo el mundo.

Intimate Brands presentó ventas de CPA en el 2000 por \$2.4MM. Se le consideraba uno de los mayores detallistas especializados del mundo, pues contaba con mas de 1400 tiendas de Bath&Body Works (productos para baño, cuidado de la piel y cabello) y en las 1000 tiendas de Victoria's Secret en USA se comercializaban también CPA.

Alberto Culver con ventas de \$2.3 MM en el año 2000. Establecida en 1955, logró su éxito inicial vendiendo acondicionador VO5 a estilistas de Hollywood.

Comercializaba sus productos para el mercado afro estadounidense en farmacias, supermercados y tiendas de descuento. Dueño también de las tiendas (2350) Sally Beauty Supply que era la cadena comercializadora más grande en artículos de belleza en el mundo.

Finalmente estaban Coty, LVMH y Johnson & Johnson, Revlon y Mary Kay cada uno con ventas debajo de los 2 MM.

Todas excepto Mary Kay vendían sus productos en farmacias, supermercados y tiendas de descuento, además de detallistas especializados propios o prestigiados.

Mary Kay con un sistema de ventas similar al de Avon, era la segunda comercializadora de ventas directas en el mundo.

Su fuerza de ventas era de 850,000 representantes en el 2001 y gozaba de una cultura de unidad en la firma.

III. DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Considero que la administración de Charles Perrin fue un buen cimiento para los planes de Andrea.

Es indudable por otro lado que se trata de un caso de éxito, los resultados de los últimos 2 años de Avon reflejan objetivos alcanzados y con un provenir promisorio cuando se compara con el pasado inmediato de la empresa.

Sin embargo hay cuestiones que se deben revisar a mayor detalle.

1.- Catálogo de artículos.

Si bien parte de la estrategia original de Andrea y su equipo fue hacer un trabajo intenso de reingeniería del negocio que llevó a Avon a prescindir de 225 proveedores y lograr ahorros por 150 M en su primer año, me parece que el número de artículos que aún maneja la empresa es excesivo.

El costo de manejo de productos y envíos solo se ha reducido 0.3% durante la administración de Jung y menos de 1% a partir de 1999 con respecto a las ventas I-II-III.

TABLA 2

	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas	\$ 5,289.1	\$ 5,673.7	\$ 5,952.0	\$ 6,170.6	\$ 6,804.6
Ship & handling	\$ 495.4	\$ 517.4	\$ 534.0	\$ 544.0	\$ 599.0
%	9.4%	9.1%	9.0%	8.8%	8.8%

Por otro lado el importe de los inventarios al cierre de cada año, no ha disminuido y más bien algunos años ha sido mayor que antes de que Andrea tomara la administración I-II-III.

TABLA 3

	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas	\$ 5,289.1	\$ 5,673.7	\$ 5,952.0	\$ 6,170.6	\$ 6,804.6
Inventarios	523.5	610.6	612.5	614.7	653.4
%	9.9%	10.8%	10.3%	10.0%	9.6%

Baste solo echar una mirada al catálogo de artículos que Avon presenta en USA, para darnos cuenta de la cantidad impresionante de productos que la compañía comercializaIV:

Líneas de productos 56

Categorías de productos 107

Desde los propios cosméticos y artículos para el cuidado de la piel hasta relojes, anillos, juguetes, muñecas, discos, bolsas, velas, regalos, insecticidas, libros, videos, ropa, etc.

La situación anterior puede estar provocando en Avon:

- Pérdida de foco sobre el negocio principal y más rentable
- Ser competencia en un ramo no identificado con la compañía
- Que el público objetivo identifique a Avon como un “todólogo”, que no se le crea el concepto de investigación y vanguardia en CPA’s.
- Costos extras por mantener inventario de tantos artículos y/o costos extras por que alguien los tenga.

Además de lo anterior, el ritmo de crecimiento del negocio de los artículos denominados “Beauty Plus” y “Beyond Beauty”, no conservan el ritmo de crecimiento del ramo CPA como se muestra a continuación.

Gráfico 1

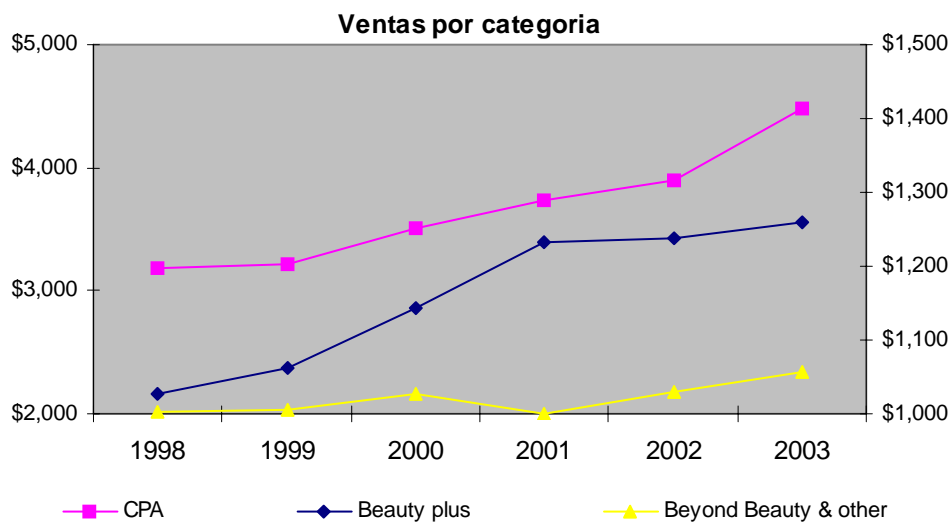
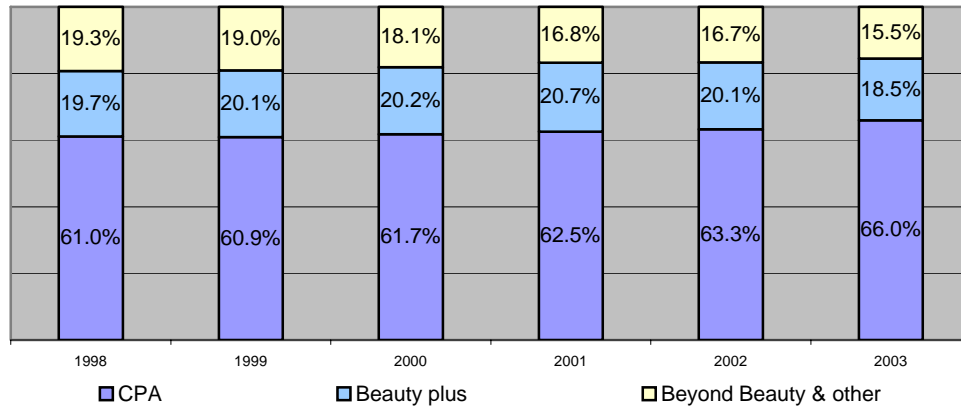


Gráfico 2

Proporción de Ventas por categoría



Si bien la visión de Andrea Jung establece como objetivo ser la compañía que mejor satisfaga las necesidades de la mujer, es muy importante identificar cuando se debe cambiar la forma de satisfacer esas necesidades en beneficio tanto de la empresa como del mismo cliente al que se sirve.

2.- Mercado masivos y/o detallistas.

Andrea Jung parece no estar convencida aún de la importancia de poner sus productos en los mercados donde están comprando las mujeres de hoy. En el caso se menciona que ya desde 1999 se conocía que el 75% de las mujeres en USA (su mayor mercado) trabajaban y que las ventas directas representaban menos de 7% de las ventas totales de CPA.

Esto es un claro indicativo de que en general, las mujeres que trabajan ni pueden comprar el producto a un representante que las visite en sus domicilios, ni tampoco pueden esperar a que el envío se les entregue en sus manos, a pesar de haberlo solicitado vía Internet.

El intento realizado con J.C.Penney y Sears, desafortunadamente fracasó, sin embargo el caso me provoca la idea de que no tuvo una planeación adecuada y menos un seguimiento y apoyo con intención de capitalizar el experimento.

No se sabe tampoco el grado de difusión que esta iniciativa tuvo con el consumidor, pero incluso los informes anuales de Sears y J.C.Penney en 1999 y 2000 V-VI-VII-VIII no hablan siquiera del proyecto. Parece ser mas bien, para mi gusto, que se aprovechó la relación con Brenda C. Barnes, parte del Consejo de Directores de Sears y quien era también Directora en Avon en la misma época.

Desde luego este esquema tiene como contraparte la posición de las representantes de ventas en el sentido de oponerse a estas iniciativas para proteger sus intereses. Cualquier plan al respecto debe considerar / incluir a las representantes y en eso coincido con Andrea, pero es momento de entrar a este canal de venta, porque es el que esta haciendo a los competidores más fuertes cada vez, como se aprecia a continuación.

Gráfico 3

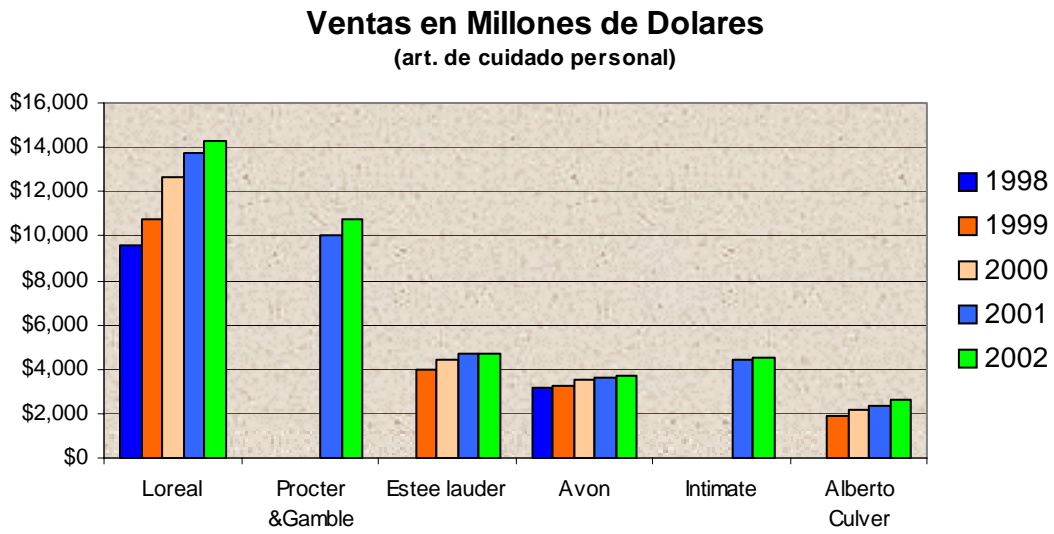
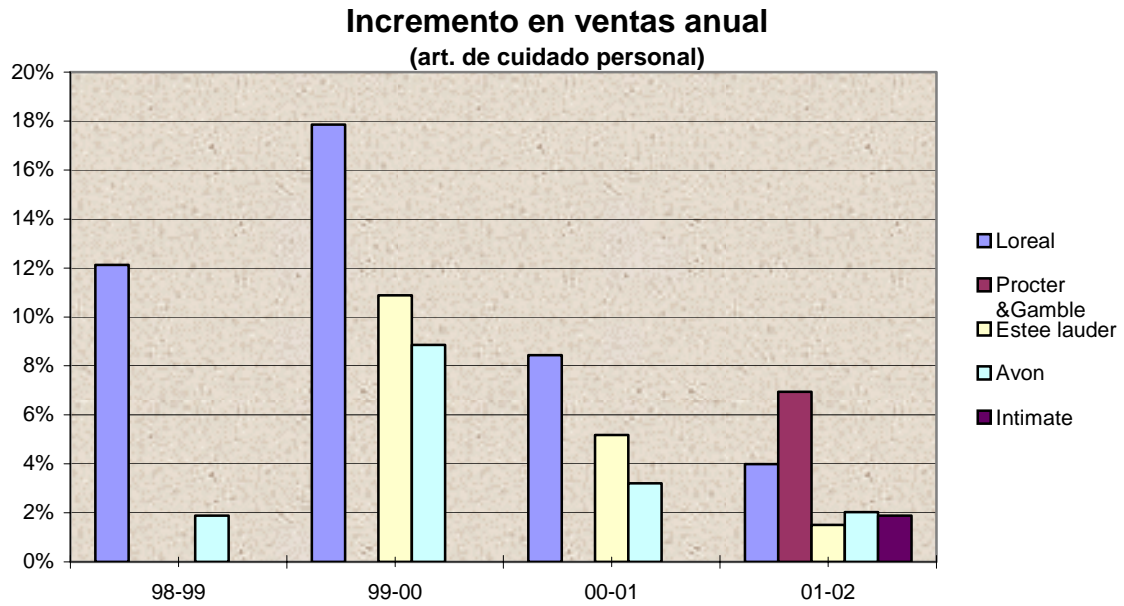


Gráfico 4



Información de gráficos ver IX-X-XI-XII-XIII

Como se aprecia en las gráficas anteriores, el incremento en ventas anual de Avon es el más pequeño de entre los competidores más importantes del mercado, todos ellos están presentes en tiendas departamentales, de descuento, supermercados, especializadas y/o farmacias.

3.- Desempeño financiero

Si bien he mencionado que se trata de una historia de éxito, me parece que esto se puede afirmar porque los indicadores de operación y rentabilidad han venido mejorando, pero que tan bien se ha venido desempeñando Avon a lo largo de los últimos años y en particular en los que la Sra. Jung ha estado definiendo el destino de la compañía.

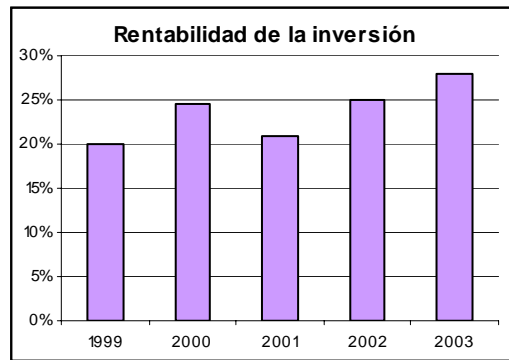
Esto se puede visualizar fácilmente a través del uso de algunas razones financierasXIV.

RENTABILIDAD

A nivel de inversionista lo más importante es conocer el rendimiento que se ha tenido sobre la inversión que se coloca en el negocio.

Este indicador se obtiene de comparar la utilidad neta contra los activos totales.

Gráfico 5



Nota: El efecto de las acciones de tesorería fue discriminado

Es un buen desempeño, pues ha venido incrementándose año con año.

ACTIVIDAD

Este tipo de análisis nos permite identificar la velocidad con la que las cuentas del balance se convierten en ventas o en efectivo.

Gráfico 6

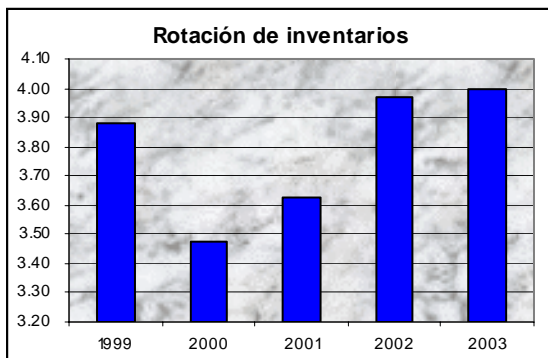
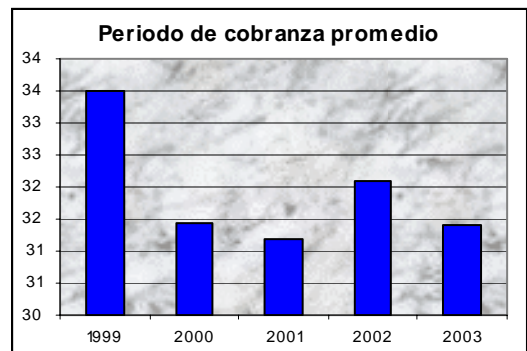


Gráfico 7



Estas gráficas no son muy alentadoras. El movimiento de los productos en inventario ha venido siendo cada vez más lento, lo que significa dinero, mientras que por otro lado la cobranza presentó un comportamiento favorable cuando Andrea recibió la responsabilidad de dirigir Avon, pero a partir de ahí no ha habido mejora.

El efecto combinado de ambas situaciones (vender mas lento y no cobrar rápido) tiene un impacto importante en los resultados financieros de la empresa.

LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO

Gráfico 8

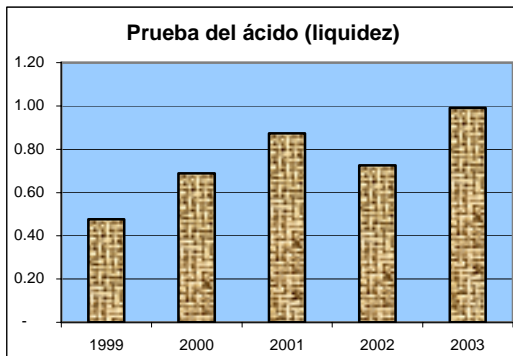
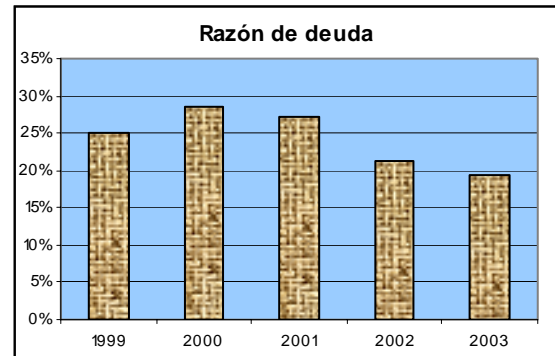


Gráfico 9



Estos dos resultados se presentan juntos porque se complementan. La empresa está siendo cada vez más capaz de enfrentar sus compromisos a corto plazo y por otro lado cada vez tiene una relación mas sana con respecto a sus compromisos de largo plazo, lo que combinado otorga mayor certeza para efectos de planeación a largo plazo.

4.- Imagen de la marca.

En el ramo donde se encuentra Avon es impensable considerar el éxito futuro de una empresa, si esta no es apreciada por sus consumidores actuales y potenciales. Se trata, como lo menciona el caso, de productos aspiracionales, es decir los consumidores tienen que querer comprarlos, no comprarlos porque “es para lo que me alcanza”.

No se trata de abandonar al mercado actual, Avon tiene una gran fortaleza con él, pero sí habrá que buscar la forma de captar ese otro mercado al que no se está llegando y el cual posiblemente ni siquiera cuente a Avon entre las opciones, solo porque la marca se asocia con un nicho desagradable para algunas consumidoras (“la marca de mi abuela”, “no es para mí”).

La tarea que se está haciendo con Avon es positiva y habrá que intensificar las medidas (en la siguiente sección se proponen opciones) para mejorar la imagen de la marca, de modo que sean productos que la gente busque y no compre solo porque se lo ofrecen en su casa.

IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Es sin duda más difícil hacer propuestas, buenas propuestas, cuando se habla de una situación como la que ha generado Andrea Jung en Avon. Una situación que la ha colocado como una de las mujeres más poderosas de USA según la revista Fortune y que es fruto básicamente del rescate antes del colapso.

Sin embargo considero que hay algunas situaciones identificables que pueden contribuir a seguir mejorando el porvenir de la empresa.

1.- Catalogo de artículos.

Mencioné en el capítulo anterior la gran cantidad de SKU's que maneja Avon en su catálogo, lo que es para mi gusto, un desesperado intento por evitar que sus consumidoras salgan de sus casas.

Es entendible, pues la “libertad” de sus consumidoras representa para Avon un riesgo de que estas adquieran artículos de sus competidoresI y consecuentemente migren a otra marca de artículos de belleza, principal negocio de Avon.

Esta obsesión me parece la responsable de algunos costos extras en la operación. Se aprecia en la tabla 2, cómo a pesar de la gran reducción en proveedores, los costos internos de manejo y envíos prácticamente no han disminuido.

Del mismo modo la gráfica 6 nos muestra que se requiere tener mucho inventario para poder satisfacer la amplia gama de necesidades que se quieren cubrir.

Por ejemplo la gráfica 1 nos muestra claramente como la categoría denominada “Beyond Beauty & other” virtualmente no ha crecido en 5 años. La gráfica 2 demuestra como cada vez representa menos en el negocio global de Avon.

Si bien no es un negocio despreciable (poco más de 1 billón de dólares) seguramente habrá productos que podamos eliminar y con ello beneficiar la atención en aquellos que representan mas venta, mas utilidad y que además cumplen mas frecuentemente con la misión de Avon para con sus consumidoras.

Se deberán identificar aquellos productos en los que Avon es competitivo, establecer criterios mínimos de desempeño por categoría y producto, establecer un plan de acción para buscar rescatar permanentemente al producto o categoría y dar un plazo de salvamento. Si el plazo se cumple y el producto no alcanza los criterios definidos, eliminarlo.

Avon debe seguir siendo una marca de artículos para realzar la belleza de la mujer. Avon no es un Procter & Gamble para vender de todo. Avon debe aspirar a ser el L’Oreal del mañana.

2.- Mercados masivos y/o detallistas.

Me parece que fue un error intentar alcanzar estos mercados a través de Sears y JCPenney en el 2001. Ambas, empresas que atravesaban por un momento muy crítico de casi nulo crecimiento de ventas, además de cierre de tiendas, ventas de negocios alternos, etc.

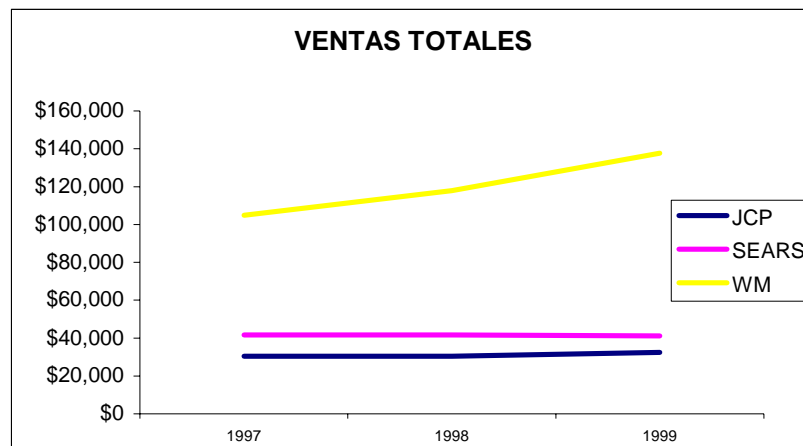
No me parece que esos almacenes estén dirigidos a consumidores con alto poder adquisitivo, mucho menos en USA, por lo que el enfoque tampoco me parece adecuado.

No se alcanza a ese público con más dinero en la bolsa y tampoco se llega a la gran masa de consumidores de clase media, porque esos, estaban abandonando esas tiendas.

Esta estrategia de alcanzar a los mercados masivos debe retomarse, pero hacerlo con las tiendas y productos adecuados.

No me explico porque no se buscó en ese momento hacer alianza con la cadena de tiendas de autoservicio más importante del mundo y que presentaba un flujo mucho mayor de consumidores en sus pasillos y creciente permanentemente. Esa decisión me parece fácil (ahora) con solo ver el nivel de ventas y su crecimiento comparativo.

Gráfica 10



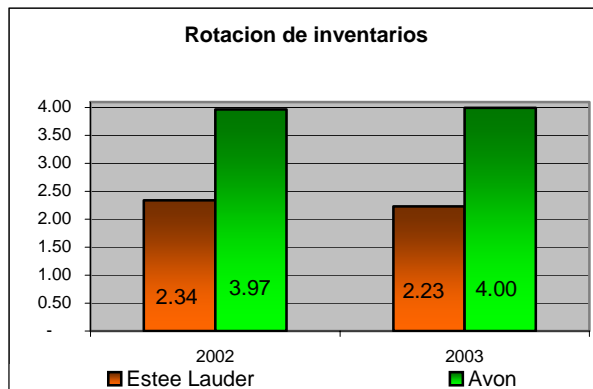
Creo que si Avon no entra a este mercado, poco a poco ira viendo como el crecimiento lo toman sus competidores.

Aunque Avon ha venido creciendo, las gráficas 3 y 4 muestran que el crecimiento de los competidores es mas acelerado.

3.- Desempeño financiero

Ya comentado en el capítulo de análisis creo que el trabajo a realizar aquí es básicamente orientado a mejorar los índices que pueden mejorar el flujo de dinero en la compañía.

Una referencia se obtiene al comparar la rotación de inventarios de Avon con la del primer competidor que la compañía debería buscar desbancar.



4.- Imagen de la marca.

Este es posiblemente el rubro más importante como ya mencioné. Creo que los esfuerzos por realzar la marca son buenos y deben seguir adelante.

Continuar con el lanzamiento de marcas globales, con la conquista agresiva de nuevos mercados, consolidar la posición de liderazgo en China, pero ya como una marca de prestigio.

También la marca debe ser identificada con productos innovadores, que marquen la vanguardia en productos que sus consumidoras quieren ver y usar, así como en su momento fueron artículos orientados a cuidado de la piel, a combate al envejecimiento, al bienestar, etc., pues es hora de buscar la nueva ruta.

En 2004 ya se realizó un convenio con Salma Hayek para ser la imagen de la marca. No me parece que sea precisamente la mejor figura para llegar como una marca de prestigio al mercado de USA pero creo que es un avance. Este esquema debe seguir explotándose.

V. SOLUCION PROPUESTA.

En base a los problemas identificados en el capítulo anterior, la solución propuesta está orientada a alcanzar mejoras en cada uno de ellos.

Se debe seguir buscando la vanguardia en cuanto al desarrollo de productos innovadores.

Se deberán desarrollar productos que además de satisfacer las necesidades de la persona, sean amables con la conservación del ambiente, que se asocien con la ecología, que el producto, su envase y su elaboración se identifiquen por el consumidor como un proceso que “hace la naturaleza”.

Podemos empezar con productos orgánicos.

Es indispensable capturar el mercado de alto poder económico. Hoy la marca se asocia con la clase popular, mercado que no hay que dejar porque es gigantesco, pero estamos quedando fuera de la clase media alta y alta.

Para ello, se deberán hacer nuevos acuerdos con diferentes figuras públicas reconocidas en función del mercado que se quiera alcanzar, por ejemplo:

Hillary Clinton	Para el segmento de mujeres ejecutivas maduras
Salma Hayek	Bien para las mujeres jóvenes
¿??	Alguien equivalente para las amas de casa que se saben importantes
Britney Spears	Para la línea de jovencitas.

La entrada a estos mercados debe ir acompañada también de una imagen fina pero poderosa, como es la mujer hoy en día. Debe haber una presencia al menos, al nivel de las marcas competidoras pero con innovación en imagen.



Avon debe estar presente con amplios y finos muestrarios, que las consumidoras puedan “sentir” los productos, con especialistas elegantes y bellas para recomendar aplicaciones, incluso con profesionales famosos que maquillen clientas.



Como se intuye arriba, necesitamos entrar a los grandes almacenes y tiendas de descuento, las facilidades de transportación, disponibilidad de crédito, velocidad de comunicación entre otras han hecho que la estrategia de Avon vaya quedando carente de consonancia, es indispensable adaptarnos al mundo moderno y crear líneas adecuadas a los diferentes almacenes y tiendas.

Debemos entrar si, pero ahora hay que evaluar en que almacén introducimos que productos. Desde luego en almacenes líderes, desde Wal Mart hasta exclusivos.

Debemos establecer nuevamente líneas de productos con presencia exclusiva en las tiendas departamentales. Yo consideraría lanzar una campaña publicitaria importante para esos productos e incluso que no llevaran la marca Avon como la principal, imitando la estrategia que siguen algunos de los competidores con diversos artículos.

Hay que diseñar un acuerdo con las representantes de ventas para que no sean un obstáculo de entrada a este mercado. Como primer paso, este acuerdo debe hacer consciente a la fuerza de ventas del beneficio que han venido disfrutando con la implementación del programa de liderazgo en ventas, que ha provocado que sus ingresos mejoren notablemente.

La alternativa de negociación puede ser otorgar una pequeña comisión a las vendedoras de la región en donde se ubica el almacén que cuente con los mismos productos que las representantes, a cambio de que le dediquen algunas horas al mes a fungir como demostradora en el almacén, dirigiéndose ahí al mercado de menores recursos. Además establecer esta comisión en función de la venta en el almacén, pero también en función de la propia venta de la representante, de modo que se tenga un

incentivo tanto para seguir haciendo la labor de venta directa, como para apoyar la venta en el almacén.

Se debe buscar estar presente también en tiendas departamentales, autoservicios e incluso promover la venta de los productos con profesionales del ramo (estéticas, SPA's, nutriólogos, etc.). Esto puede ser una opción alternativa para que las representantes "tomen" este mercado a cambio de que permitan la entrada del producto al mercado masivo.

Hay que replicar en otros países la operación de este tipo que se tiene en China.

Además para el mercado que seguirá siendo atendido por las representantes de ventas debemos generar promociones adecuadas al mercado objetivo, ferias y exposiciones donde puedan conocer en "vivo" todos los productos que pueden pedir a su representante. En este segmento se necesita ya medir el impacto y diseñar la forma para permitir la devolución o cambio de productos. Esto sigue siendo un gran lastre que dificulta la labor de las representantes, además esta actitud de empresa generará una gran fidelidad a la marca e incluso a la representante.

Se deben seguir las alianzas con marcas de prestigio en investigación, como la iniciada con Roche de modo que se identifique Avon está en la investigación de vanguardia en grado máximo.

Habrá que seguir monitoreando el índice de imagen de marca y cuando este supere a la mejor de la actualidad se empezarán a cosechar los beneficios de tener una marca valiosa en el mercado actual.

Necesitamos hacer que la marca se identifique claramente en el segmento en el que queremos ser líderes y dedicar nuestras energías en él, hay que reenfocarnos. Por ello la línea “Beyond Beauty & Other” deberá ser separada de Avon, ya sea creando una nueva empresa dedicada o incluso evaluando la posibilidad vender el negocio.

Esta acción seguramente traerá beneficios también en la razón de días de inventario en la que cada día significa mucho dinero.

Estos planes buscan no mantener a Avon. Buscan adaptarlo a la nueva dinámica de vida y recuperar el liderazgo en los artículos de belleza y cuidado personal con el que ya lo fuimos alguna vez.

VI. CONCLUSIONES.

De manera breve, me parece que Andrea Jung esta dejando de lado el mercado más grande para Avon, el de los malls, las tiendas de autoservicio, las tiendas especializadas, las farmacias. Sus representantes que hasta hoy han sido una ventaja competitiva, se están convirtiendo también en su principal debilidad. Es indispensable conciliar con ellas para poder avanzar y recuperar lo perdido o no ganado.

Por otro lado, los productos que vende Avon son fácilmente sustituibles por marcas baratas y/o piratería, por eso la labor de su fuerza de ventas sigue siendo importante, pero hay que ir por el mercado de alto poder adquisitivo.

A partir de la propuesta planteada habrá que desarrollar planes de acción en cada rubro identificando responsables, presupuesto requerido y tiempo de implementación para llevarlas a cabo, pensando en que son acciones que deberán concretarse en un horizonte de máximo 5 años.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- I 2001 AVON ANNUAL REPORT
- II 2002 AVON ANNUAL REPORT
- III 2003 AVON ANNUAL REPORT
- IV WWW.AVON.COM
- V 1999 J.C.PENNEY ANNUAL REPORT
- VI 2000 J.C.PENNEY ANNUAL REPORT
- VII 1999 SEARS ANNUAL REPORT
- VIII 2000 SEARS ANNUAL REPORT
- IX 2003 L'OREAL ANNUAL REPORT
- X 2003 ESTEE LAUDER ANNUAL REPORT
- XI 2003 PROCTER & GAMBLE ANNUAL REPORT
- XII 2003 LIMITED BRANDS ANNUAL REPORT
- XIII 2003 ALBERTO - CULVER ANNUAL REPORT
- XIV GITMAN, L.J., "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BASICA", Ed. Harla. 1990.
pp. 90-100
- XV PORTER, MICHAEL, "ESTRATEGIA COMPETITIVA". Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.,
2ª edición. pp. 23-67
- XVI MINTZBERG, H., QUINN, J.B., VOYER, J. , " EL PROCESO ESTRATÉGICO". Prentice Hall
Hispanoamericana. 1ª. edición. Pp. 74-85
- XVII LANE KELLER, K., " STRATEGIC BRAND MANAGEMENT". Prentice Hall Hispanoamericana. 2a.
edición Pp. 74-85
- XVII MINTZBERG, H., QUINN, J.B., VOYER, J. , " EL PROCESO ESTRATÉGICO. .
Conceptos, contextos y casos. Prentice may Hispanoamericana. Pp. 74-85
- XIX MINTZBERG, H., QUINN, J.B., VOYER, J. , " EL PROCESO ESTRATÉGICO. .
Conceptos, contextos y casos. Prentice may Hispanoamericana. Pp. 74-85