

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“EL MAQUILLAJE DE ANDREA JUNG A AVON PRODUCTS INC.”

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**ANA MARIA GARCIA GARCIA**

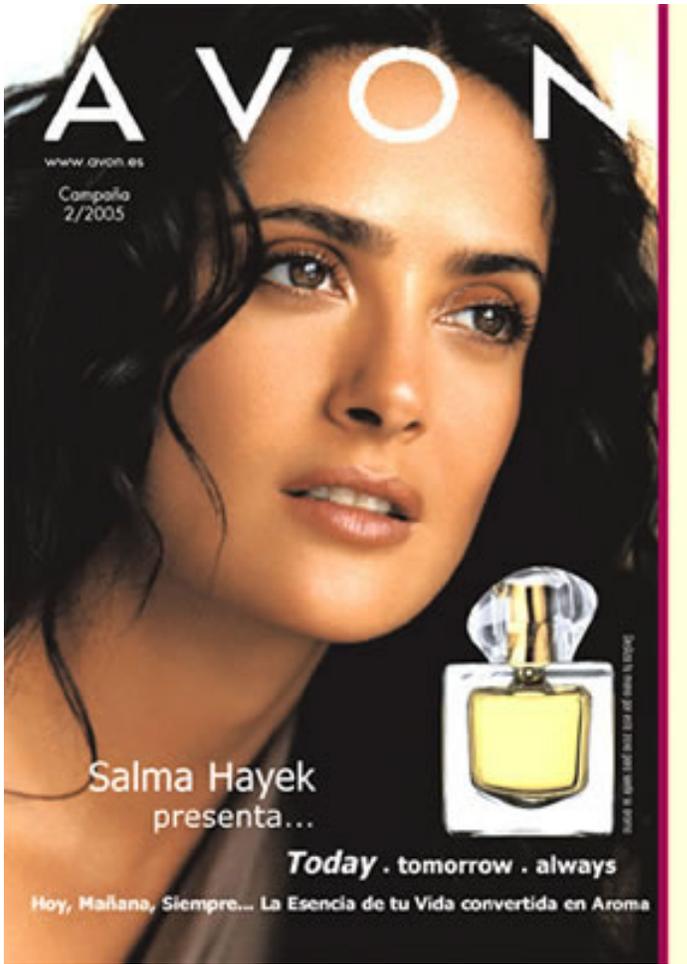
**Directora**

Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández

**Lectores-revisores**

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Mtro. Roberto Sánchez De La Vara



Las cualidades de un líder son:  
una clara percepción, la  
armonía del equipo, una  
estrategia respaldada a largo  
plazo, el sentido de la  
oportunidad y la capacidad de  
percibir los factores humanos.  
*-Sun Tzu-*

# **INDICE**

Introducción.....	4
1.- Marco Conceptual.....	5
2.- Síntesis de los hechos relevantes.....	14
3.- Análisis de la situación	
3.1. Rivales clave.....	24
3.2. La nueva dirección estratégica de <i>Andrea Jung</i> .....	41
	54
4.- Diagnóstico de la situación que presenta la empresa.....	
5.- Guía de propuestas posibles.....	63
6.- Evaluación de propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas.....	64
7.- Compromiso de propuestas.....	68
Conclusión.....	69
Bibliografía.....	70
Anexos.....	71

# **INTRODUCCIÓN**

El mundo de los negocios está lleno de gente brillante, personas que tienen un golpe de éxito, pero no todas saben cómo darle continuidad a esa fortuna.

Avon, empresa con más de un siglo de vida, se ha mantenido en la preferencia del consumidor, gracias a líderes que han buscado nuevos caminos para enriquecerla, no sólo con dinero. Actualmente cuenta casi con 5 millones de representantes en más de 120 países, ellas han luchado hombro a hombro con los mandos ejecutivos para que sus sueños se conviertan en realidad, y ser así el principal activo de la empresa.

En los últimos 6 años, Andrea Jung es quien lleva la batuta en los cambios e innovaciones para la compañía. Ella desde un principio formuló los problemas que hacían de Avon, una empresa pasada de moda y sin un futuro claro. Con entrevistas directas con las consumidoras, atendiendo sus quejas e inquietudes, Jung se convirtió en la gran señora Avon; además de no perder de vista qué hace la competencia, qué nivel de compromiso tienen las representantes y qué solicitan los accionistas.

Ahora tiene nuevos paradigmas por resolver, continuar con la estrategia agresiva de ventas por internet, o tomarlo sólo como herramienta, sin perder la brújula de que la ventaja competitiva de la empresa durante más de cien años ha sido: la venta directa.

# **1. MARCO CONCEPTUAL**

## *Conceptos*

*Líder:* persona que domina ciertas competencias y emana carácter. Los líderes hacen mucho más que demostrar atributos. Los líderes eficaces consiguen resultados. (1)

*Atributos:* fija una visión, comprende a los clientes, se comunica bien, faculta a los demás, siempre tiene una pasión por el trabajo, disfruta los cambios, forma equipos, aprovecha la diversidad.

*“...deben demostrar atributos y también lograr resultados.” (2)*

## *Liderazgo:*

Según Peter Drucker, “el liderazgo tiene que ver con resultados”.

Fórmula para un liderazgo eficaz:

atributos x resultados

*Características que todo buen líder debe tener y observar en su empresa:*

- Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de una organización.
- Ser capaces de aprovechar sus puntos fuertes para colocarla en la mejor posición competitiva según sus características.
- Ser capaces de incorporar, motivar y conservar a las personas que mejor se adecuen a la personalidad del equipo y satisfagan las necesidades de la organización.
- Ser lo suficientemente flexibles para saber cuándo cambiar y prepararse para el cambio, pero lo suficientemente audaces para ser fieles a su visión.
- Estar alertas para elegir el momento oportuno, incluso el que indica cuándo marcharse.

(1) Ulrich, Dave, Senger, Jack y Smallwood, Norm. Liderazgo basado en resultados. Ed. Norma. Colombia, 1999. pág. 1

(2) Ibidem. pág. 3

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Poseen una visión y están comprometidos en implementarla, pero deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo. No sólo deben trabajar, sino amar la organización y sus objetivos. Y siempre tener coherencia entre el decir y el actuar, sin dejar a un lado la honestidad: si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos. Esos son los objetivos primordiales en cualquier líder. Algunos además sostienen que se debe conservar constantemente un flujo positivo de efectivo si la empresa ha de ser capaz de pagar sus cuentas y de mantener su solvencia. Pero esta concentración obsesiva en balance general destruye las organizaciones, ya que estimula una mentalidad de corto plazo y oportunista; engendra gerentes y no líderes estratégicos.

Estos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Obviamente, la empresa debe satisfacer las expectativas de sus inversionistas y pagar sus cuentas. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo.

Existen cuatro grupos de interés que el líder debe atender:

- Los empleados.
- La organización.
- Los clientes.
- Los inversionistas.

## ***CAPITAL HUMANO***

*Capital humano*: se refiere colectivamente al capital intelectual o a los conocimientos de los empleados como individuos. Esto da valor al conocimiento, la educación, la experiencia y la capacidad creadora de cada individuo.

El capital humano es lo más importante en cualquier organización que quiera permanecer. Muchas empresas despiden grandes cantidades de empleados, argumentado que el costo operativo es muy alto y no obtienen las suficientes utilidades. No tienen en cuenta la lealtad o las aptitudes necesarias en el futuro. ¡Contratan y despiden!

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. Están dispuestos a ser diferentes, si eso es lo que le conviene a la organización. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten en equipo.

El líder debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esa cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular.

El plan estratégico le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica cómo cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategias totales. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y largo plazo, son responsabilidad de los líderes estratégicos.

Para tener éxito los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

Sin un equipo, el líder no puede liderar; sin un equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. El equipo adecuado consta de personas que complementan las aptitudes del líder y comparten o pueden adquirir la pasión de éste, además de implementar el plan estratégico. Los líderes deben poseer la capacidad de contratar, motivar y conservar a las personas clave que satisfagan esos criterios. Identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente a las personas que están más a su alcance, que les agradan o que se asemejan más a ellos. Los integrantes deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas. Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivar adecuadamente. Las recompensas y mediciones del logro deberán adaptarse al plan estratégico e incrementar el compromiso con la empresa.

La conservación del personal, es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar al personal clave durante el periodo requerido. La constante rotación de los miembros es la fuerza más perjudicial y contraproducente para el equipo. La continuidad de un equipo dedicado, marca la diferencia entre el éxito y el fracaso para una empresa. Esto involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo el líder estratégico. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles, omnipotentes e indispensables. Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e

ignoran los aportes del equipo. De esta manera, terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad. Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Sobrevienen la destrucción y el caos.

Los líderes suelen tener la pasión de crear, sobrevivir o hacer rectificaciones; pueden elaborar el plan estratégico más coherente, contratar y motivar al mejor equipo y, a pesar de todo, fracasar por no haber sabido elegir el momento propicio.

### **Vendedores Audaces**

Le entusiasma el proceso, la emoción de vender y no les interesa mucho saber qué es lo que venden.

Los métodos de venta se diferencian por los siguientes factores:

- 1.- cómo;
- 2.- dónde;
- 3.- cuándo vender los productos o servicios;
- 4.- servicio al cliente
- 5.- precio
- 6.- imagen

Esto es lo que proporciona la ventaja competitiva a las compañías que están enfocadas en ventas. Pero no sólo es vender una vez, sino que esa práctica sea una constante.

A los agentes de ventas o representantes se le debe dar un trato profesional, no como trabajadores ocasionales, sino como la fuerza que da vida a la empresa, capacitarlos constantemente, porque ahora su cliente no sólo será la ama de casa poco instruida, sino una persona que está bombardeada por la publicidad con los diversos medios de comunicación; además saber cómo vender a una oficinista y como venderle a una persona que vive en una zona rural. Reforzar su lealtad con un buen trato y políticas que le den estabilidad económica, en algunas empresa los vendedores son tratados como “reyes”.

Los empleados son nuestros “socios”, por tal motivo es indispensable que conozcan información clave del negocio (ventas, costos, mercadotecnia, operación, etc.). En el caso de las grandes cadenas comerciales como Wal-Mart, a cada establecimiento se le fijan metas de utilidades, si éstas son rebasadas, los “socios” participan en las utilidades adicionales; además ante cualquier problema puede dirigirse directamente con la gerencia para solucionarlo.

Con el paso de los años, muchos líderes orientados a las ventas han sucumbido a la idea de que su método sería exitoso para siempre y que invariablemente los mantendría en la cima. Pero la soberbia es la ruina de todos los líderes que creen en su propia inmortalidad.

Los líderes logran resultados cuando el capital humano aumenta con el tiempo y suple continuamente las necesidades de la organización.

Los empleados deben tener conocimientos técnicos. Las presiones competitivas exigen más: que piensen en función global, que respondan mejor a los clientes, que sean flexibles,

más dados al aprendizaje, más impulsados por el equipo, más productivos. Esto sugiere que haya empleados más dedicados, que concentren su energía, física, emocional y humana al éxito de la empresa. Ahora las empresas dedican su atención a los individuos y no a las grandes masas que no tienen nombre, ni apellido. Es importante premiar a los empleados por compartir su conocimiento, y que esto los lleva a una búsqueda constante de nuevas ideas. Es esencial para la administración comunicar la importancia de lograr que todos se involucren en el aprendizaje. En estos tiempos competitivos las organizaciones no pueden permitirse el lujo de dejar fuera a alguien.

Una gran empresa comparte ideas, recursos financieros y personal administrativo. Formar un buen equipo, compartir ideas entre las diversas áreas y plantas industriales de las diversas regiones, con todos los gerentes nacionales y darles recursos para continuar.

Existen tres puntos que ayudan al líder a medir la dedicación de sus empleados:

- La productividad: proporción de producto vendido (ingresos, volumen, utilidades, efectivo, personas contratadas) por unidad de insumo (número de empleados, costo de empleados).
- El clima organizacional: manera en como se lleva el trabajo en la empresa.
- La rotación: estabilidad de la fuerza laboral (cuánta gente se va de la empresa en un tiempo determinado).

La dedicación de los empleados, dada la economía actual, necesita de una gran flexibilidad como:

- ✓ Arreglos laborales: cómo, cuándo y dónde se hace el trabajo.

- ✓ Impacto del trabajo: flexibilidad para escoger sus proyectos, cómo realizarlos y qué retos se le presentan.
- ✓ Oportunidades de superación: ofrecerle capacitación continua, retroalimentación de cómo está desempeñando el trabajo, aplicación de herramientas innovadoras, aprendizaje de nuevos conocimientos.
- ✓ Remuneración: afirmación pública de que han cumplido bien su labor (sueldo, incentivos, premios, prestaciones).
- ✓ Comunidad: no sólo son compañeros de equipo, gente extraña para el trabajador; son parte de una comunidad, de una gran familia.

Los líderes que desean invertir, aprovechar y ampliar su capital humano debe dedicar el tiempo necesario para elevar las normas, fijar expectativas altas y exigirles más a sus empleados; para esto deben brindarles los recursos necesarios para cumplir con estas exigencias. No pueden esperar a que el personal se vaya, a que la productividad empiece a flaquear. Tienen que producir resultados en cuanto a sus empleados porque ello repercutirá sobre los logros de la corporación.

Una organización que se jacte de ser fuerte, duradera y tener capacidad de crecimiento debe contar con las siguientes criterios:

- a) Ofrecer integración, no es un ente individual, sino un ser organizacional.
- b) Agregar valor a los clientes, ¿por quiénes estamos aquí?
- c) Mantener una continuidad, con paso firme y seguro para perdurar.
- d) Ofrecer singularidad, lo que caracteriza a la empresa, lo que la ha hecho única.
- e) Integrar a los empleados, la importancia de formar parte de ese gran equipo.

f) Establecer una identidad, todos la delinean, trabajadores, clientes y accionistas.

Los líderes que ponen énfasis en los clientes generan un patrimonio empresarial con: el patrimonio de la marca del producto y la cultura corporativa (identidad). Esto es resultado de una buena estrategia de negocios que incorpora las marcas de los productos en un todo integrado. Tienen el reto de elegir a sus clientes, tomando en cuenta los siguientes criterios: precio, imagen, lugar geográfico, sabor (ingredientes “secretos”), tecnología, canal (venta directa, grandes distribuidores, ventas por internet, comercio detallista).

Señala Norstrom: “contratar a personas que realmente sean amigables y tengan excelentes instintos en materia de servicio al cliente...” Muchas empresas lo que hacen, lejos de motivar y ayudar en la venta al empleado, es poner obstáculos en su camino y de esta manera ahuyentarlo.

## 2. SÍNTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES

Avon Company Inc, conocida originalmente como la California Perfume Company, fue fundada en 1886 por un vendedor de libros de Nueva York llamado David H. McConell, él descubrió durante sus visitas de puerta en puerta que



realmente lo que les interesaba a las amas de casa era el frasco de perfume que se regalaba en la compra del libro, y así le surgió la idea de crear una compañía donde se vendieran los productos por catálogo y la mujer fuera la principal beneficiada, porque podría trabajar como representante de ventas. El interés o necesidad existían, pero hasta ese momento no había una empresa que lo viera como un gran negocio a largo plazo.

Al comienzo del siglo XX, la compañía tenía más 10,000 representantes. Además de la oficina de Nueva York, se encontraba también en California, Pennsylvania y Iowa. En 1914 empezó a vender sus productos en Canadá. En 1939 la California Perfume Company cambió su nombre por Avon, esto como un tributo a la belleza de Stratford-upon-Avon en Inglaterra. Se hizo pública en 1946, y sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 50 y 60. A su vez entró en casi una docena de mercados internacionales, lanzando su reconocida campaña: *Avon llama*. El modelo de ventas directas de Avon estaba casi hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales de los años 50-60

y 60-70, época en la que sólo un pequeño porcentaje de mujeres tenían carreras profesionales.

Para 1960, la fuerza de ventas de Avon había ayudado a acrecentar las ventas de la compañía en los Estados Unidos a 250 millones de dólares y a convertirla en la empresa de cosméticos en general más grande del mundo (ya no sólo el mayor vendedor directo del orbe). En 1970 surgieron algunas dificultades debido a que las amas de casa de clase media se integraron a la fuerza de trabajo y en 1980 las ventas empezaron a declinar debido a que las mujeres ya no querían un trabajo sólo para sus tiempos libres, además de que ya no les interesaba comprar productos que se vendían de puerta en puerta. Los productos eran poco atractivos para las adolescentes y muchas mujeres con ingresos bajos les parecían costosos. Avon buscó la diversificación de negocios para dar impulso a sus ingresos. Adquirió la prestigiosa joyería Tiffany & Company en 1979; las detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfums Sterns, en 1987; además de una serie de negocios inconexos, como revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina. Esto no tuvo el éxito esperado y a la larga el apoyo se retiró al nutrido conjunto de adquisiciones. Avon vendió Tiffany's a un equipo de readquisición de administración en 1983, Parfums Stern en 1990 y se retiró la inversión en 1994 a Giorgio Beverly Hills. Todos los negocios de la compañía no relacionados con el ramo de los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión en 1999.

Al retiro del director general James Preston en 1997, la junta directiva pedía que un hombre de fuera Charles Perrin, dirigiera Avon con la ayuda de dos lugar tenientes Andrea Jung y Susan Kropf. La primera sería la persona en suceder a Perrin con el tiempo.

La estrategia de Perrin requería que Avon mejorara su imagen con los consumidores en todo el mundo, que acortara los tiempos de desarrollo de producto, que creara nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse mundialmente, y que usara la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento. Perrin creía que Avon necesitaba rejuvenecer su modelo



anticuado de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos para sus representantes.

Las labores específicas iniciadas en 1998 por Perrin y Jung incluyeron el establecimiento de Centro de Desarrollo Global de Avon, que reemplazó la duplicación de esfuerzos de desarrollo local de producto con un método global coordinado para desarrollar marcas que tendrían atractivo mundial. El lanzamiento simultáneo de su fragancia *Women of Earth* (mujeres de la tierra) en 54 países a fines de 1998 excedió las ventas iniciales de *Far Away* (el anterior líder de lanzamiento de ventas de Avon) en 31%.

La investigación de mercados descubrió que muchas consumidoras consideraran que los productos eran casi del tipo de artículos básicos en lo relativo a calidad y carácter innovador y no artículos de belleza. Avon atacó esta imagen con nuevos productos globales, una nueva campaña de publicidad global y la apertura de su Centro Avon, ideado con la pretensión de ilustrar la rica y lujosa variedad de productos de la empresa. El Centro

Avon incluye un spa (centro de descanso y relajamiento) y un salón elegantemente equipado; además de salones de juntas y productos exclusivos, creados para su uso en el Centro únicamente. En 1998, Avon realizó la primera Convención Nacional de Representantes de su historia, en la cual 6000 representantes conocieron nuevos productos, recibieron capacitación de ventas y discutieron acerca de las áreas de mejoramiento de la compañía.

Inició nuevas formas para poner al alcance de las consumidoras los productos, ya que algunas les resultaba incómodo comprarle a un representante, para esto la empresa probó los Centros de Belleza Avon (Avon Beauty Centers) en 40 malls (grandes centros comerciales) a través de los Estados Unidos. Estos eran kioskos aislados donde se encontraban las novedades de Avon. Otro cambio importante, fue el desarrollo del Programa de Oportunidades de Liderazgo. El plan de marketing de la red le permitió a las representantes no sólo recibir comisiones por sus ventas sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas y aprendices. Antes, Avon empleaba una estructura de fuerza de ventas que incluía a los gerentes de zona de ventas que reclutaban a nuevas representantes de ventas, pero no recibían comisiones por las ventas de éstas.

A finales del año 2001 Avon Products, Inc., era el mayor vendedor directo del mundo en productos de belleza y conexos (posición en la que se mantiene hasta el día de hoy, con más de un siglo de historia)). Sin embargo además de la venta directa, había muchas otras formas en que las mujeres podían adquirir cosméticos de color, productos para el cabello, perfumes, productos para el aseo personal, productos para el cuidado de la piel o joyería.

Con la venta detallista que se moderniza cada vez más y se satura por una proliferación mundial de malls (centros comerciales), tiendas de descuento estilo supercentro, detallistas especializados independientes y ventas por internet, se decía que con esto ya habían pasado los días del representante de Avon.

Cuando el ex director general Charles Perrin dejó el puesto y Andrea Jung fue ascendida de presidenta de marketing a directora general de Avon en noviembre de 1999, la compañía estaba en serias dificultades, con un crecimiento anual de ventas de menos de 1.5 % y un desplomado precio de las acciones a mitad del mayor auge económico de la historia.



Jung se convirtió en una señora Avon, escuchando las quejas del cliente sobre la imagen de la marca, sus productos de mala calidad, la falta de nuevas líneas interesantes y los catálogos sin atractivo. También se enteró

que las representantes de ventas a veces no podían hacer un nuevo pedido de artículos populares y muy a menudo no recibían los productos tal como los habían ordenado. Después de un mes delineó una audaz nueva visión y un plan estratégico para la empresa que requería la introducción de productos innovadores, la creación de nuevas líneas, la transformación de su cadena de valor y de sus procesos, la conversión de internet en un eslabón crucial de su modelo de venta directa, la reconstrucción de su imagen, la entrada al sector detallista y, lo más importante, la actualización de su modelo de ventas directas (creado a fines del siglo XIX) para que se ajustara mejor al siglo XXI.

Jung asombró a algunos en Avon al recomendar enérgicamente que la compañía evitara las ventas detallistas, arguyendo que ni los productos ni los agentes de ventas estaban listos para tal movimiento. Entre sus éxitos más ampliamente reconocidos como presidenta de marketing estuvo su decisión de reemplazar el surtido de marcas regionales de la compañía con marcas globales.

Para el 2001 el ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) estaba fuertemente fragmentado, con canales de distribución que iban más allá de la venta directa y subcategorías múltiples existentes en cada categoría de producto.

Muchas de las innovaciones de producto en el cuidado de la piel, los cosméticos, el cuidado del cabello se crearon específicamente para atender a los intereses de los baby boomers (generaciones posteriores a la segunda guerra mundial)



que querían luchar contra el proceso del envejecimiento. Las características del producto buscadas por los consumidores adolescentes, por ejemplo, diferían grandemente de las buscadas por los consumidores ya mencionados. Varias compañías como: Ralph Lauren, Givenchy, Donna Karan y FUBU introdujeron fragancias dirigidas exclusivamente para el mercado juvenil que había sido descuidado hasta esa fecha. Debido a la etapa de crecimiento en que se encuentran, es normal la presencia de barros y espinillas, que a ningún adolescente le agrada, así que surgieron productos para el cuidado y la limpieza de

la piel. Las innovaciones de productos se centraron también en las necesidades de las mujeres de 20 a 30 años y más, preocupadas por los efectos inminentes de la edad.

El mercado de productos de belleza se segmentó también por demografía del consumidor y geográficamente. En los últimos años la gente adulta se preocupa más por su cuerpo y su salud; la tendencia va hacia los productos naturales, a mantenerse en forma y cuidarse de los rayos solares que tanto están afectando a la piel. En cambio, las generaciones jóvenes desean lucir un piel bronceada, sin manchas , ni espinillas, un cuerpo esbelto sin importar si el producto es 100% natural o contiene componentes químicos.

En ese momento, China y México estaban entre los mercados de más rápido desarrollo en el mundo, con tasas de crecimiento anual de 16 y 8 %, respectivamente.

Al entrar el ramo de CPA en el siglo XXI, los incrementos en ventas fueron impulsados principalmente por la innovación de producto. Los productos para el cuidado de la piel, que habían comenzado a mediados de la década de 1990, se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento en el ramo de CPA global, con un aumento a tasas anuales aproximado de 15%, enfocados principalmente en el bienestar del consumidor y la condición juvenil. Ahora las fórmulas contenían activos naturales, como vitaminas y extractos de plantas. La meta era que los beneficios del producto llegará más allá de la limpieza y humectación, a áreas como la afirmación de la piel, el control sebáceo, y la lucha contra el envejecimiento y los efectos de la contaminación. El uso del retinol contribuyó al incremento de las ventas entres las mujeres de más de 30 años, puesto que el ramo farmacéutico demostró la eficacia de este producto en los signos del envejecimiento.

Como el retinol es proclive a la oxidación, muchas compañías crearon innovadores envases herméticos y sistemas de formulación científicos (como los liposomas, las nanopartículas y la microencapsulación). Otros ofrecieron filtros solares SPF 15 que permitían usar el retinol durante el día.

La investigación científica había demostrado que la vitamina C mejora la elasticidad de la piel y elimina pigmentaciones de la misma, y se había aceptado la vitamina E como antioxidante. Lancôme y L'oreal presentaron líneas de cremas y lociones que incluían polifenoles de uva, los cuales se había revelado que eran poderosos antioxidantes que podían proteger la piel contra los radicales libres. También la investigación se concentró en el



cuidado de la piel para mejorar su hidratación, ya que la deshidratación es un contribuyente importante al envejecimiento prematuro de la piel. Otra investigación fue para mejorar la sensibilidad de la piel, pues la gente tiende a perder sensibilidad con el paso del tiempo.

Algunos fabricantes habían descubierto que era menos probable que los consumidores jóvenes se confundieran con los enunciados científicos, lo que abrió una oportunidad a marcas como Clinique, y tener como meta el nicho de los jóvenes de 15 a 19 años de edad con productos que contenían aditivos, como ácido salicílico y el triclosan (para barros) y extractos como el coral en forma de látigo, la levadura y el té verde (para reducir la decoloración de la piel), Estée Lauder lanzó una línea de cosméticos que contenía no sólo ingredientes activos como aminoácidos y micronutrientes que se encuentran en los productos para el cuidado de la piel, sino microcristales para desviar la luz y, de este modo, encubrir las arrugas. Entre los productos de lápices labiales, Helena Rubinstein, creó un

labial que daba voluminosidad a los labios, también aquellos de larga duración que redujeron la necesidad de reaplicar frecuentemente el labial. Cover Girl y Max Factor introdujeron productos muy populares que contenían Permatone, una base de color semipermanente que mantenía el labial aplicado hasta ocho horas.

También para el cabello surgieron nuevas tendencias como la aromaterapia, los herbales y otros ingredientes de tipo natural, dependiendo del tipo de cabello; o bien, gels, ceras y cremas conquistaron los mercados presentando nuevas tendencias en peinados que a diario se podían ver en revistas y galerías de moda, marcas como L'oreal y Clairol son los pioneros en esta rama. Coty, empresa líder en el ramo aumentó su fuerza en el mercado de productos para baño, por incluir productos de aromaterapia, a partir de 1997.

El mercado de los hombres se había mantenido elusivo: pocos hombres adoptaban una rutina diaria de cuidado de la piel, pero algunos fabricantes habían logrado un modesto



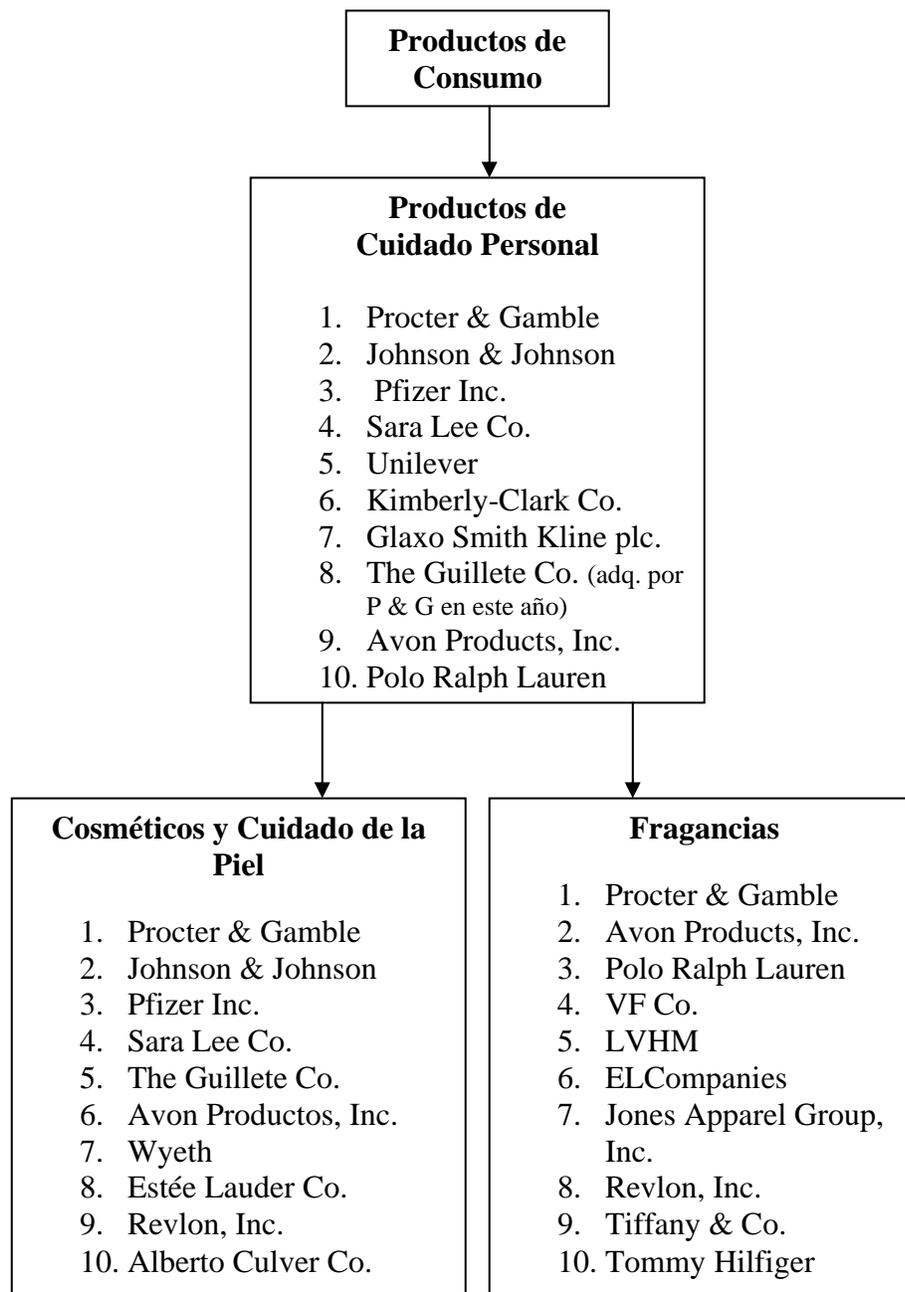
éxito con productos limpiadores y humectantes. Los productos más exitosos para el cuidado diario de la piel masculina procuraron evitar los argumentos técnicos y hacer el cuidado de la piel rápido y sin

complicaciones.

Los afroestadunidenses y consumidores de piel oscura, o bien, los de raza amarilla tenían necesidades de cosméticos y de cuidado de piel en buena medida diferentes de las necesidades de los consumidores de ascendencia europea.

### **3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Para analizar y conocer el mercado de los cosméticos y el cuidado de la piel, es necesario presentar cómo está dividido el mercado actualmente, quiénes son los líderes, dependiendo de la línea:



### ***3.1. RIVALES CLAVE***

A pesar de que Avon era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) en 2001, era apenas la mitad del tamaño del líder de la industria, L'oreal, cuyas ventas en 2000 excedieron los 12.0 billones de dólares. Las estrategias de distribución variaban en la industria, muchos de los vendedores máximos, como L'oreal, Procter & Gamble, y Estée Lauder optaban por vender sus productos por medio de las tiendas departamentales, las farmacias y los canales de descuento, mientras que otros se inclinaban por integrar verticalmente la venta directa o la operación de tiendas detallistas de descuento.

#### ***a. L'oreal***



Su historia se remonta a 1907, cuando un químico francés Eugene Schueller creó un tinte seguro para el cabello, que vendió a los peinadores parisienses. En 1936 había diversificado la línea de producto de la empresa, pasando de los productos para el cuidado del cabello a las fragancias de alta calidad, los productos para el cuidado de la piel y los cosméticos.

Ya en este siglo, específicamente en el 2001, se mantenía arriba por sus productos y procesos de alta calidad, y sus procedimientos comerciales. En una reseña realizada por INSEAD en 2001, se calificó a L'oreal como Best of the Best (Lo mejor de lo mejor) en rubros como misión y visión, orientación del cliente e innovación. Además de esto, la

compañía se enorgullecía de su presupuesto de investigación y desarrollo, sus más de 2500 investigadores y sus 420 patentes registradas tan sólo en 2000.

En 2001, L'oreal era líder en la creación de productos diseñados para neutralizar los radicales libres y estaba encaminando su investigación a la elaboración de productos para rehidratar la piel, mejorar la sensibilidad de ésta, y cambiar con la iluminación las características del color.

En lo que va del 2005 ha manufacturado y comercializado más de 500 marcas y 2000 productos en más de 150 países, por medio de tiendas departamentales, profesionales del cuidado del cabello y farmacias. Aproximadamente el 50% de sus ventas se generan en Europa Occidental, el 30% en Norteamérica y 20% en otras partes del mundo.

Actualmente tiene 42 fábricas alrededor del mundo y 4 líneas principales de productos:

<b>Productos de consumo</b>	<b>Productos Profesionales</b>	<b>Productos de lujo</b>	<b>Cosméticos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'oreal París</li> <li>• Garnier</li> <li>• Maybelline New York</li> <li>• Softsheen Carson</li> <li>• Le Club des Créateurs de Beauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'oreal profesional</li> <li>• Kérastase</li> <li>• Redken 5 th Avenue NYC</li> <li>• Matrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancôme</li> <li>• Biotherm</li> <li>• Helena Rubinstein</li> <li>• Kiehl's</li> <li>• Shu uemura</li> <li>• Giorgio Armani</li> <li>• Ralph Lauren</li> <li>• Cacharel</li> <li>• Viktor &amp; Rolf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vichy</li> <li>• Le Roche Posay</li> <li>• Innéov</li> </ul>

Además de ser la compañía más importante en venta de cosméticos a nivel mundial, está fuertemente comprometida con su entorno, tiene programas que apoya la restauración de obras de arte; da oportunidad a talentos jóvenes por medio de concursos internacionales para que puedan trabajar en la compañía; está



vinculada con universidades de Israel, Chile, y Japón; apoya programas contra el cáncer en la mujer y el SIDA. Está vinculada con la UNESCO en un programa llamado “Las mujeres en la ciencia”.

Linsay Owen-Jones, Director General y CEO de grupo L’oreal considera que la Web es un soporte crucial en la creación, distribución y mercadotecnia de sus productos, ya que por medio de ésta mantienen una comunicación constante con sus consumidores y distribuidores.

Es líder en productos para el cuidado del cabello para la gente de color con su marca SoftSheen. L’oreal ha creado un centro de búsqueda e investigación en Chicago, dedicado específicamente para el cabello y la piel de los afroestadunidenses. Sus productos clave son: Dark and Lovely, Optimum Care, Optimum Oil Therapy, Let’s Jam, Magic.

Muchos creen que la dieta diaria influye en la belleza, por esta razón Innéov Laboratories decidió tener el soporte científico de dos grandes expertos en el cuidado de la piel y la nutrición: Búsqueda Dermatológica de L’oreal y Búsqueda Nutricional Nestlé unieron fuerzas para crear *Innéov*. Proveen salud y belleza a la piel, al cabello y a las uñas.

Sus ventas anuales en el 2004 fueron de 17.13 billones de dólares.

*“Eleganza non significa essere notati, ma essere ricordati”...Giorgio Armani*



## *b. Procter & Gamble*



Surge como empresa en 1837, por la unión de un fabricante de velas y otro de jabones. En 1879, el hijo de uno de los fundadores, creó el jabón Ivory y esto transformó a la compañía rápidamente en una empresa nacional de bienes de consumo. En las décadas siguientes su crecimiento lo basó en el área de la higiene personal, la limpieza de la casa y los productos alimenticios. Fue hasta 1985, cuando adquiere Richardson-Vicks (Oil of Olay y Pantene) y en 1989 Noxell (Cover Girl, Noxema y Clarion). Max Factor fue adquirida en 1991 y los perfumes de Giorgio Beverly Hills en 1994. La última adquisición realizada hace unos meses fue Gillette.

División cuidado personal y belleza:

Secret	Physique	Lacoste
Sure	Aussie	Koleston
Old Spice	Herbal Essences	Valentino
Olay	Clairol (2001)	Rochas
Cover Girl	Head & Shoulders	Escada
Pantene	Wella (2003)	Guillete (2005)
Infusium 23	Max Factor	
Pert	Hugo Boss	

Ventas totales de la compañía:

51.40 billones de dólares

Ventas de la división de cuidado personal y belleza:

17.1 billones de dólares, representan el 33% de las ventas totales de la firma.

Procter desarrolla programas educativos locales, de acuerdo a las necesidades de la comunidad. Tiene un programa de premios a mujeres que han contribuido con la sociedad, esto únicamente en los Estados Unidos. Tiene páginas web, principalmente enfocadas para países de primer mundo y la venta de sus artículos es exclusiva para estos consumidores o para la Unión Americana y Canadá.



La marca Max Factor (*El maquillaje de los profesionales*) cuenta con un club, vía internet, exclusivo para los Estados Unidos, donde ofrece ofertas y premios para su asociadas. Esta marca fue responsable de incontables innovaciones cosméticas, desde la primera base de maquillaje completa hasta la primera máscara de pestañas, y marcó la pauta de estilo durante generaciones. El look glamoroso creado por Max Factor para las divas de Hollywood definió el concepto de belleza en el siglo XX y fue copiado por mujeres de todo el mundo.

No sólo fue un creador de productos cosméticos, también desarrolló numerosas técnicas de maquillaje, tanto para los efectos especiales en la industria del cine como obtener un aspecto bello. El principio de transmitir el conocimiento del producto cosmético y sus técnicas de aplicación a los consultores de belleza continúa vigente hoy en día.

Procter & Gamble considera que una empresa es responsable del impacto que produce en la comunidad y en la sociedad. La responsabilidad social es una sólida inversión a largo plazo, pues el éxito de la empresa se relaciona directamente con la educación y bienestar de la comunidad, así como con la preservación adecuada del medio ambiente.

La experiencia de esta empresa, en materia de responsabilidad social, se remonta al inicio de sus operaciones. Su compromiso no sólo consiste en fabricar y ofrecer productos de la más alta calidad, sino también en contribuir al mejoramiento de las comunidades en donde viven y trabajan sus empleados y sus familias.

### *c.- Estée Lauder*

Estée Lauder es líder en alta cosmética de tratamiento, maquillaje y fragancias. Fundada en 1946, esta compañía innovadora y de avanzada tecnología es reconocida en el mundo por la elegancia y la sofisticación de sus productos, todos ellos fruto de una extensa investigación y elaborados y siguiendo los criterios más exigentes de excelencia. Así,



probados

proporciona productos de gran eficacia y, sin embargo, suaves y seguros.

Cuando Estée Lauder y su esposo comercializaron cuatro productos para el cuidado de la piel, inmediatamente se hicieron de renombre por su calidad e innovación. En 1953 extendió su gama a los perfumes con Youth Dew. La firma se expandió internacionalmente al vender sus productos en la reconocida tienda departamental Harrod's en Londres (1960). En 1964 lanza el primer perfume para hombres: Aramis. Después Clinique, la primera marca de cosméticos sin perfume, probada contra alergias y orientada por dermatólogo, en 1968. Prescriptives en 1979. En la década de los 90 lanzó Origins (línea para el cuidado de la piel, el maquillaje y el baño), adquirió M-A-C y Bobby Brown (artista de maquillaje), Aveda (líder en productos de lujo para el cuidado del cabello en E.U.), Stila Cosmetics y Jo Malone (comercializador en Londres de productos de renombre en perfumería y cuidado de



la piel). En 2000 adquirió participación mayoritaria en Bumble and Bumble Products (salón de peinado de excelencia en Nueva York). Además de tener la concesión mundial de las marcas: Tommy Hilfiger, Donna Karan New York y Kate Spade.

Las marcas Clinique y Estée Lauder eran las dos principales líderes en ventas en los Estados Unidos. La mayoría de las acciones estaban en control de la familia Lauder, así como varios de los puestos clave en la junta directiva.

Por primera vez, Estée Lauder lanza una línea de accesorios personalmente seleccionados por Aerin Lauder, nieta de la mítica fundadora Estée y vicepresidente de Creatividad Global de la marca. Inspirados en los accesorios que llevan las modelos de Estée Lauder en los anuncios de la marca, estos objetos se venden exclusivamente en esta tienda, única en su especie. La línea consta también de una pequeña colección efímera de agendas, álbums de fotos, bufandas, guantes, pañuelos, bolsos, carteras y otros objetos predilectos de Aerin Lauder que irán cambiando cada temporada.

Las marcas que la firma maneja son:

Estée Lauder	Tommy Hilfiger	Darphin
Aramis	Kiton	Rodan + Fields
Clinique	Donna Karan	American Beauty
Prescriptives	Aveda	Good Skin (2004)
Origins	Stila	Flirt! (2004)
M.A.C	Jo Malone	Donald Trump, la fragancia (2004)
La Mer	Bumble & Bumble	Grassroots (2005)
Bobbi Brown	Micheal Kors	

En el caso de Good Skin y Flirt!, se adquirieron en el 2004 y su venta es exclusiva para la tiendas departamentales Kohl's en los Estados Unidos. Donald Trump, la fragancia surge

también en el 2004 y se vende exclusivamente en Canadá y la Unión Americana. La última adquisición en este año es Grassroots, una marca de productos para el cuidado personal, enfocados principalmente en la familia, se vende en las tiendas departamentales Kohl's.

Las ventas durante el 2004 fueron de 5.79 billones de dólares.

#### ***d.- Limited Brands***

En el 2001 ya estaba entre los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y cuidado personal. Sus productos los ofrece directamente en su cadena de más de 1000 tiendas Victoria's Secret, donde se encuentran marcas como: Victoria's Secret Beauty, Bath &



Body Works, además de algunas líneas de lencería, ropa y zapatos que la firma ha lanzado al mercado. Aunque es reconocido mundialmente más como diseñador de ropa íntima, sus productos de belleza también tienen una importante demanda sobretodo en los Estados Unidos, por ser ahí donde se encuentran sus tiendas.

Victoria's Secret Belleza no sólo es una inspiración sexy, es también Glamour, romance, modernidad, sofisticación, lujo e intimidad. Desarrolla productos de belleza de prestigio en varias categorías como: fragancias, cosméticos, accesorios personales y de cuidado de la piel. Por cuarto año ha ganado el prestigiado premio FiFi por el lanzamiento de nuevas fragancias.

A partir de este otoño abrirán sus puertas 6 nuevas tiendas C.O. Bigelow en Boston, Chicago y Paramus. Donde se podrán encontrar los productos Bath & Body Works como en una gran farmacia.

Sus ventas totales para el 2004 ascendieron a 9.40 billones de dólares, y 6.39 billones en cuanto a belleza y cuidado personal se refiere, representando más del 50 % de sus ventas totales.

### *e.- Alberto Culver*

En 2001, Alberto Culver era uno de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cuidado del cabello. Inició en 1955 y su éxito se debió al acondicionador Alberto VO5 comercializado entre los estilistas de Hollywood. Ha adquirido diversas marcas entre ellas St. Ives Laboratories, también se ha enfocado en un nicho de mercado como el afroestadunidense con la marca Pro Line.



nicho  
Sus

canales de distribución son: farmacias, supermercados y tiendas de descuento en 120 países. Su cadena Sally Beauty Supply, con 2,350 tiendas, era la mayor comercializadora de productos para el cuidado profesional de la belleza en el mundo en ese momento.

Sus productos son reconocidos principalmente para el cuidado del cabello, aunque en los últimos tiempos la compañía se ha diversificado, incluso vendiendo alimentos o productos para la familia como Static Guard.

Fue el primero en preocuparse por mercados poco atendidos como son los niños o la gente de color, para ellos ha creado productos específicos, según su tipo de cabello. A continuación se mencionan algunas de sus marcas:

Alberto VO5	Consort	Soft & Beautiful
St. Ives	Motions	TCB
TRESemmé	Proline	
FDS	Proline (Just for me, línea para niños)	

La compañía Alberto Culver ha demostrado, a través de su historia, que cada año crea poderosas marcas. Se encuentra en la séptima posición en los E.U. en el mercado del cuidado del cabello. Tienen 3 de las cinco marcas de más rápido crecimiento a nivel internacional en esta categoría. Además de tener una cadena comercial de belleza (Sally) 3,206 tiendas y 1,274 consultores profesionales en ventas. Se vende por internet en más de 120 países. Su reputación se basa fundamentalmente, en la innovación de productos para afro-americanos.

Las ventas totales para belleza y productos para el cuidado personal fueron de 3.25 billones de dólares en el 2004.

### *f.- Coty*

En el 2001 Coty fue el fabricante y comercializador líder en fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel. Fundada en 1904 por Francois Coty en París. Ha distribuido sus productos a través de canales masivos y detallistas de prestigio en el mundo. Sus productos son de alta calidad y un precio alto.

Se dice que no tiene rivales en las tres categorías que maneja: fragancias, cosméticos y productos para el cuidado de la piel, distribuidos en tiendas de prestigio. Opera en 25 países y tiene 6,500 empleados alrededor del mundo, dos centros de desarrollo, uno en la Unión Americana y otro en Mónaco. Su meta continua es ofrecer seguridad, innovación, avances tecnológicos, alta calidad y productos realmente efectivos, que reflejen estilos de vida de los consumidores, conociendo sus necesidades y deseos.

En el 2004 cumplió 100 años de brindar productos de calidad para gente que no le importa pagar un plus, porque sabe que lo que está adquiriendo tiene el respaldo de una gran compañía. Esta dividida en dos grandes grupos comerciales:

**LANCASTER**

Davidoff  
 Jennifer López Beauty  
 Lancaster Beauty  
 Jil Sander  
 JOOP!  
 Nikos  
 Chopard  
 Vivienne Westwood  
 Marc Jacobs (2003)  
 Kenneth Cole (2003)  
 Baby Phat (2004)  
 Sarah Jessica Parker, fragrance (2005)  
 Nautica  
 Jette Joop



**COTY BELLEZA**

Adidas  
 Rimmel cosmetics (2002)  
 The Healing Garden  
 Calgon  
 Celine Dion Beauty  
 Stetson  
 Jovan  
 Aspen  
 Pierre Cardin  
 Isabella Roseellini  
 Astor cosmetics  
 Mary-Kate & Ashley  
 Esprit (2004)  
 Miss Sixty (otoño 2005)  
 David and Victoria Beckman (2005)  
 Shania Twain (2005)



Sus ventas netas al 2004 fueron de 2 billones de dólares. El porcentaje de ventas para Coty Belleza representa el 60% del total y el 40% es para Lancaster. En cuanto a la división por línea de producto:

Perfumes y fragancias: 72 %

Cosméticos: 23 %

Cuidado de la piel: 5 %

Por región,

Europa: 56%

América: 33%

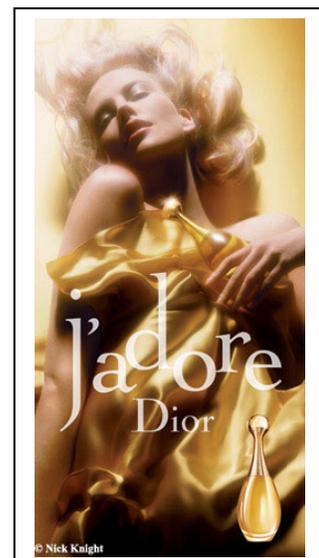
Medio Oriente: 3 %

Resto del mundo: 8 %

En este año se concreto la compra del grupo de fragancias de la compañía Unilever, empresa muy importante en el negocio de los perfumes y el cuidado de la piel, con marcas como: Calvin Klein, Cerruti, Vera Wang, Chloé y Lagerfeld. Usa la imagen de figuras reconocidas a nivel mundial para promocionar sus productos como es el caso de Zinedine Zidane, quien es el modelo oficial de la prestigiosa marca Adidas.

### ***g.- LVMH***

Moët Hennessy Louis Vuitton era el principal grupo de productos de lujo en el mundo. Algunas de sus marcas de la se producen desde el siglo XVIII, entre éstas vinos, licores, modas, perfumes, cosméticos, relojes, joyería y ventas detallistas



especializadas. Entre sus marcas figuran: Dom Pérignon, Louis Vuitton, Givenchy, Christian Dior Cosmetics, Christian Lacroix, TAG Heuer, Ebel y Solstice. El crecimiento de la empresa se atribuye a fuertes marcas, que presentan nuevos productos como J'Adore (Dior) Hot Couture (Givenchy) y Michael (Michael Kors), y al éxito de sus operaciones de cosméticos detallistas de Sephora, ésta es una de las principales cadenas de tiendas de productos de belleza en Francia y Estados Unidos y la segunda mayor cadena de la industria en Europa. Incluye marcas tales como: Chanel, Dolce y Gabbana, Elizabeth Arden, Hugo Boss, Naomi Campbell, Versace y Burberry. En 2001, esta tienda proveía la mayor y más variada selección de productos de belleza en internet con más de 230 marcas.

Marcas:

Dior

Guerlain

Givenchy

Kenzo

Loewe

BeneFit

Make Up For Ever

Fresh

Sephora (246 tiendas)

Sus ventas totales en el 2004 fueron de 15.14 billones de dólares. En la rama de perfumes y cosméticos: 2.58 billones de dólares, esto representa el 17 % de sus ventas totales.

Fragancias: 56 %

Cosméticos: 27 %

Productos para el cuidado de la piel: 17 %

Tiene 1,693 tiendas detallistas alrededor del mundo donde se ofrecen todas sus marcas, además de Sephora.

Ventas por región:

19 % Francia

41 % resto de Europa

9% Estados Unidos

8 % Japón

10 % resto de Asia

13 % otros mercados

Constantemente apoya festivales y programas para dar la oportunidad a gente joven de desarrollarse en diversas ramas, puede ser el arte, el diseño o la ciencia, específicamente al Instituto Pasteur, además de otros organismos de renombre en Francia. Tiene convenios con universidades de renombre internacional y gobiernos de algunos países como Suiza y China para el desarrollo de una maestría en negocios. Apoya programas para la búsqueda de medicamentos contra el cáncer y otras enfermedades incurables (Hôpital Necker, París).

#### ***h.- Johnson & Johnson***

En 1886, Robert Wood Johnson fundó esta compañía con la finalidad de proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas envueltas y selladas en empaques individuales, listas para su uso. Entre los años 20's y 30's introdujo un talco para bebé, y lociones y aceites para éstos. En 1993 adquirieron RoC, S.A. y Neutrogena en 1994, ésta es

recomendada por los dermatólogos para pieles delicadas. Para 1999 compró Aveeno. Así mismo produce los productos Ortho, recomendados dermatológicamente para reducir las arrugas no muy pronunciadas. Se encuentran principalmente en farmacias, supermercados y tiendas de descuento.

Esta compañía está dividida en varios grupos comerciales, entre los que se encuentran los productos de consumo personal, tales como:

Johnson bebé

Neutrogena

Aveeno

Clean & clear

Cortaid

Purpose

RoC

Shower to shower



Sus ventas totales en el 2004 ascendieron a 47.3 billones de dólares, de los cuales 8.33 corresponden a este rubro. Se encuentra con sus diversas marcas en 57 países.

Con Aveeno es pionero en el estudio de los ingredientes naturales para la piel, ha sido recomendado por dermatólogos y pediatras por más de 60 años. Captura los beneficios de los ingredientes naturales para crear productos seguros, efectivos y de gran calidad para su uso en pieles delicadas.

### ***i.- Revlon***

Inició en 1932 con un barniz de uñas único con base en pigmentos; después se expandió del barniz de uñas a los cosméticos en los años 1950-1960 y entró en el mercado de fragancias en 1973, cuando introdujo Charlie, siendo la fragancia de máxima venta en 1975. En 1990 se convirtió en la marca de cosméticos de color en los canales de mercado masivos. Sus productos se pueden adquirir en farmacias, supermercados, tiendas de descuento y por internet, mediante convenios de marketing con [www.drugstore.com](http://www.drugstore.com), [www.ulta.com](http://www.ulta.com) y [www.walgreens.com](http://www.walgreens.com).

En los 90's, Revlon revitaliza el negocios de los cosméticos, introduciendo por primera vez un lápiz labial de larga duración (ColorStay Collection). Llegó a ser la marca número 1 en el mercado masivo de los cosméticos. En 1996, nuevamente se hizo pública (NYSE: REV).

La firma maneja las siguientes marcas:

Almay (productos hipoalergénicos, sin perfume)

Revlon cosmetics

Color Stay

New Complexion

Revlon Age Defying

Ultima II

Flex

Charlie, fragancias



Sus ventas netas ascendieron durante el 2004 a 1.29 billones de dólares. El 66 % de las ventas pertenecen a los Estados Unidos y Canadá , el 34 % es para el resto del mundo.

*j.- Mary Kay*

Es el que más se asemeja a Avon. En 2001, era la segunda mayor vendedora directa de



cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos. Ha sido considerada por la revista Fortune como una de “Las cien mejores compañías para trabajar en Estados Unidos”, una de “Las diez mejores compañías para mujeres” en 1984, 1993, y 1998, y una de “Las empresas más admiradas”; de su creadora Mary Kay Ash se hizo una semblanza en Forbes Greatest Business Stories of All Time.

Los consumidores podían hacer su pedido a un consultor de belleza durante una visita de ventas, por teléfono o visitando el sitio [www.marykay.com](http://www.marykay.com), introduciendo el nombre de su consultor y eligiendo después los productos para su compra. Los visitantes del sitio que no contaban con un consultor de belleza podían introducir su código postal y hacer compras inmediatamente que fueran acreditados por un consultor cercano o que el consultor se pusiera en contacto con ellos para la correspondiente consulta de belleza.

Sus marcas en fragancias son:

*La realización de los sueños ...*

*Mary Kay Ash*

*Para ella,*  
Journey  
Elige  
Belara  
Mary Kay Tribute  
Velocity  
Acapella  
Angelfire

*Para él,*  
Domain  
Tribute  
Velocity

Se distribuye en más de 30 países con 1.3 millones de consultores de belleza independientes. En el 2004 sus ventas totales fueron de 1.8 billones de dólares. Ha ganado más de 200 premios en seis categorías: cuidado facial, cosméticos, cuidado de las uñas, cuidado del cuerpo, protección solar y fragancias.



Fue creada por el deseo de una mujer para enriquecer la vida de las mujeres, con productos de calidad, una buena oportunidad de negocios para tener un ingreso extra, un horario flexible y ser dueña de su propio negocio, compartiendo con la familia.

### ***3.2. LA NUEVA DIRECCION ESTRATEGICA DE ANDREA JUNG***



En 1999, Andrea Jung llegó al frente de la dirección general de la empresa y se encontró que las ventas habían disminuido a menos de 1.5% y el precio de sus acciones había caído de 55 dólares a una baja en tres años de 25 dólares. La primera tarea de Jung fue recorrer las calles de su barrio, tocando puertas, para entender mejor los deseos de las clientas y las necesidades de su agentes de ventas. Jung prestó oído a las quejas de las clientas por los colores discontinuados, los pedidos mal manejados, los catálogos fuera de actualidad, los empaques poco atractivos, la falta de productos innovadores y las promociones confusas. La visión era la de una compañía que fuera más allá de la venta de cosméticos para convertirse en una fuente depositaria de confianza para casi cualquier tipo de bien o servicio que necesiten las mujeres. Pero en 1999 esto estaba lejos porque el 75% de las

mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos de 7 % de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en los Estados Unidos, el modelo creado por su fundador, David McConnell y la señora P.F.E Albee, había caducado.

En 1997, Avon lanzó su primer sitio en internet, lo cual no fue del agrado de la mayoría de sus consultoras, porque pensaban que esto sería una competencia para ellas. El proyecto no tuvo los resultados deseados. Además de que estaban descontentas porque no quería que los productos se distribuyeran en tiendas departamentales. Las nuevas generaciones veían la marca como “los productos que usaba la abuela” y no eran atractivos para las jovencitas.

Prioridades estratégicas para tratar de corregir las desventajas competitivas de Avon:

- Cultivar las ventas globales de la categoría de belleza mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo producto.
- Brindar a las representantes mayores oportunidades de hacer carrera mediante el liderazgo en ventas, mayores habilidades para el uso de internet y capacitación.
- Reducir los niveles de inventario y mejorar a las vez el servicio de las representantes.
- Mejorar los puntos de base 50-100 de márgenes de operación mediante el rediseño del proceso de negocios.
- Lograr un buen lanzamiento de la línea Avon Bienestar de complementos de nutrición y vitaminas.
- Comenzar a construir un negocio detallista redituable para alimentar el crecimiento futuro.

- Crear oportunidades de comercio electrónico para Avon y sus representantes de ventas.
- Perseguir oportunidades de negocios en China y Europa Oriental.

Puesto en marcha el plan para internet, las representantes electrónicas podían recibir comisiones de 20 a 25 % en pedidos web surtidos directamente por Avon y comisiones de 30 a 50 % en pedidos de internet surtidos directamente por ellas. A las visitantes de la página web se les preguntaba si deseaban la atención de un representante y su compra sería directa.



El programa Liderazgo en ventas permitió que las representantes con más tiempo, y un nivel más alto en la cadena de ventas, ayudaran y capacitaran a las nuevas reclutas. Había una alta rotación y no sabía cómo hacer para que permanecieran. Este programa permitió apoyar, incentivar y compartir el éxito como un gran equipo.

Con las nuevas estrategias publicitarias, le dio a los productos una nueva imagen. Las consumidoras, clase media y trabajadora, anhelaba un producto de buena calidad y un empaque con un diseño elegante, pero que no fuese tan caro como Lâncome o Estée Lauder. Era importante la presencia de una modelo famosa a nivel internacional o un personaje que en su país tuviera prestigio. Por esta razón se iniciaron campañas con la imagen de Serena y Venus Williams, y actualmente la campaña contra la violencia doméstica, encabezada por la actriz Salma Hayek, quien también es la imagen del perfume *Today-Tomorrow-Always*.

Incrementó en un 50% el presupuesto en investigación y desarrollo, ya que consideraba que en la innovación se basaba el éxito de las nuevas líneas. Además exigió que dicha investigación se realizara en dos años y no tres como lo hacían habitualmente.

Apoyó los planes de Perrin de llevar los productos a los *malls*, y convenció a las representantes de que esto no era competir contra ellas, sino más bien era un apoyo para quienes no conocían la marca y no deseaban comprarle a un representante. Firmó un convenio con Sears y JCPenney para operar un Centro Avon dentro de la tienda, este lugar sería exclusivo para la venta de una nueva línea productos Avon: beComing. Esta línea tenía precios más altos y no se podía comprar a los representantes de ventas. Se pretendían 195 Centros Avon en 2001, sin embargo Sears abandonó el plan en julio de ese año, semanas antes de la apertura del primer Centro. El proyecto continuó con la otra cadena en 75 tiendas, en cada Centro se daban muestras gratis a las clientas y eran operados por empleadas uniformadas que habían recibido una capacitación rigurosa para la nueva línea beComing y poder así recomendarla para el cutis.

La compañía fue la primera y más grande vendedora directa internacional en China desde 1990 hasta abril de 1998, cuando la venta directa fue prohibida por el gobierno. Avon, para procesar las ventas de sus productos, encontró pronto tiendas detallistas, mientras que sus representantes de ventas, a las que prohibieron sus actividad, se convirtieron en promotoras de las marcas, conduciendo a las clientas a las tiendas detallistas y así mantener sus comisiones.

El modelo de ventas directas era muy adecuado para Europa Oriental, Oriente Medio y África, ya que no están prohibidas las ventas directas, así que Avon enfocó todos sus esfuerzos para reclutar representantes, formar líderes locales, investigar el mercado y hacer publicidad y promoción.

La jefa de operación Susan Kropf, rediseñó los procesos para mejorar los sistemas de manufactura y distribución, en donde ahorran 56 millones de dólares anuales después de



reducir el número de proveedores de 300 a 75, y utilizó sistemas de información para automatizar los pedidos y la logística para reducir los costos de transporte en 22 millones de dólares, los costos de

segmentación de envíos en 17 millones de dólares y los costos de colocación de pedidos en 8 millones de dólares.

El reclutamiento y la retención de las representantes era un objetivo estratégico, esto dio paso a la creación del Liderazgo en ventas, donde las representantes más que vender les interesaba reclutar y capacitar a las integrantes de sus grupos, porque si éstas vendían, también ellas se verían beneficiadas. Con este plan también se logró incorporar a representantes más jóvenes, ya que vieron que era una buena oportunidad de trabajo y desarrollo, antes sólo les interesaba a mujeres mayores de 40 años, quienes ya tenían una vida “hecha”.

Jung y Kropf vieron a internet como impulsora de la transformación en las relaciones entre las representantes, las clientas y las operaciones de marketing y de la cadena de suministros de la compañía. Los pedidos hechos por la web eliminaron la papelería para las representantes electrónicas (eRepresentatives) y redujo el costo interno del procesamiento de pedidos de 90 centavos a 30 centavos de dólar por pedido. En 2001, la firma había agregado más artículos a su sitio web para las compras en línea, pero también había esperado ampliar [www.avon.com](http://www.avon.com) para incluir maquillajes virtuales, citas en línea,

capacitación en ventas para sus representantes en Estados Unidos, Japón, Taiwán y a la larga en otros 17 mercados internacionales. Se descubrió que de 4 a 6 % de los visitantes del sitio hacían compras, en comparación con la tasa típica de compra de 1 a 2 % de la mayoría de los sitios de negocio al consumidor; también las representantes electrónicas incrementaban las ventas 30 % en promedio después de enlazarse con la página.

La transformación de la imagen de Avon pedía nuevos productos y empaques, apoyo de celebridades, nuevos catálogos elegantes y nuevas campañas publicitarias. Hasta la fecha, continua con la campaña “Let’s Talk” (hablemos, con la cual retrata a la empresa como una marca vivaz, enérgica y a la moda). Antes de rediseñar el catálogo, éste parecía más la promoción de productos industriales y no de cosméticos y belleza, que se ve en las revistas de moda.

Se debía de realizar ciclos de productos más cortos, productos cada día más innovadores y campañas integradas de categoría y marca en periodos más cortos y así llegar rápidamente al mercado.

Avon tenía el índice más alto de imagen de marca de belleza entre marcas globales de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal en Hungría, Polonia, Rusia y Ucrania, y el segundo índice más alto en Eslovaquia y la República Checa.



Los esfuerzos de reingeniería del proceso de negocios de la compañía habían ahorrado más de 400 millones de dólares en costos durante los primeros tres años de Jung.

Del 2001 a la fecha ha incursionado en los siguientes mercados: Grecia, Marruecos, Estonia, Moldavia, Serbia, Kasajistán, Bosnia, Vietnam, Finlandia, y Macedonia.

Alrededor del mundo una de cada tres mujeres se ve afectada por la violencia doméstica. Para la Fundación Avon uno de sus objetivos es acabar con este mal que día con día afecta a la mujer y su familia. La reconocida actriz Salma Hayek ha sido la elegida para ser la portavoz a nivel mundial de este programa que ha iniciado la compañía :“Habla y rompe con el ciclo de la violencia doméstica”. Educa, previene y da soporte a las víctimas.

La Fundación Avon apoya organizaciones y programas que proveen de oportunidades económicas a las mujeres, capacitándolas para que adquieran habilidades y conocimientos, y lleguen a ser independientes económicamente.

La Fundación no contribuye en:

- ✓ Propósitos educativos individuales.
- ✓ Candidatos o causas políticas.
- ✓ Organizaciones religiosas, de veteranos o fraternidades.
- ✓ Teletones, Maratones o carreras.
- ✓ Publicidad laboral.

La Fundación reconoce la responsabilidad de ser un ejemplo corporativo para los ciudadanos y contribuir al bienestar de las comunidades donde viven y trabajan sus representantes. Por esta razón tiene programas y planes filantrópicos y servicio a la comunidad.

Especialmente en los Estados Unidos tiene un programa de educación continua para sus representantes y su familia, por medio de organizaciones como: United Negro College Fund, Organization of Chinese Americans y el programa vocacional independiente del Instituto de Tecnológico de New York.

Desde 1999 hasta 2001, se rediseño la visión y misión del negocio desde su fundación. Comenzando el 2002, se implemento con velocidad las estrategias de desarrollo. En el 2004 estas estrategias rindieron frutos, los resultados fueron impresionantes. Las ventas crecieron 13% en unidades y un 11% de avance en el total de representantes (dos de los más importantes indicadores del negocio), ganancias record de \$7.7 billones de dólares (un incremento de más de \$2.5 billones desde 1999, cuando Avon empezó a cambiar).

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>Cambio</b>
Ventas Netas	\$7,656	\$6,774	17%
Ingreso neto	\$846	\$665	21.4%
Ganancias básicas por acción	\$1.79	\$1.41	21.2%
Ganancias diluidas por acción	\$1.77	\$1.39	21.4%
Flujo de efectivo de operaciones	\$883	\$745	15.7%
Precio al cierre de fin de año de las acciones	\$38.70	\$33.75	12.8%

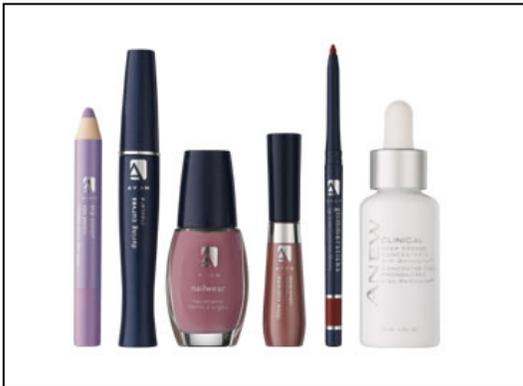
El flujo de efectivo de operaciones en el 2004, alcanzó un record \$883 millones de dólares, nivel que en el 2003 fue de \$745 millones. Esta generación positiva de efectivo resultó del poder financiero del modelo de negocios, y también de la implementación en 2004 del nuevo impuesto transformacional y las estrategias para flujo administrativo que bajaron la cantidad de impuesto efectivo de 35% a 31%.

## **Belleza Global**

El cambio excepcional de la compañía en el 2004, se debió a cuatro estrategias que dieron una transformación continua.

El primer enfoque fue la belleza, en el 2004 las ventas continúan en un lugar importante en el mercado, crecieron 17% más que el 15% del 2003.

El negocio del color y las fragancias se vio beneficiado ampliamente con el trabajo en conjunto de la compañía y la actriz Salma Hayek , creciendo un 14% y 13% respectivamente. Se reposicionaron Avon color Line y entró al segmento de fragancias de prestigio: *Today, Tomorrow Always* Trilogía.



En el cuidado de la piel, las ventas crecieron un 20%, arraigándose en su mercado como el líder en el segmento de anti-edad con ventas de \$600 millones de dólares para la poderosa franquicia Anew. El cuidado personal es cada día más fuerte, con ventas crecientes de 24%, se

rompieron récords en Europa con la nueva línea de cuidado personal: Senses, planeada para que sea todo un éxito en el 2005.

En el 2004, las ventas de belleza fueron impresionantes \$5.2 billones de dólares, tres puntos arriba para 69% del total del portafolio de marcas contra 2003.

## **Expansión Global**

Trabajando conjuntamente, enfocados en la belleza, es igualmente importante la estrategia de ensanchar los mercados, es una poderosa ventaja competitiva que pocas compañías pueden hacer.

En el 2004, las ventas fuertes de las tres regiones internacionales de Europa, América Latina, Asia Pacífico compensaron los resultados negativos de los Estados Unidos. Aunque para 2005 se espera reposicionar el mercado y un crecimiento favorable para el siguiente año.

Avon tiene negocios en más de 120 países. En Rusia las ventas crecieron un 70%, aunque para el 2007 se espera el doble \$ 800 millones de dólares. Turquía es otro mercado importante en la región, con más de \$100 millones dólares en ventas y posicionándose cada día más en el mercado de Medio Oriente.

Se construye y no se descuida a un mercado tan importante como el latinoamericano, buscando nuevas oportunidades en Venezuela (donde es todo un suceso la compañía), Colombia, Peru y Ecuador.

En Asia Pacífico, China creció 42% en moneda local, un 20% más que el año pasado, se cree que esto mejorará con la aprobación del gobierno hacia el negocio de las ventas directas en el 2005. A largo plazo, China será el # 1 en oportunidades de crecimiento, se ven \$1 billón de ventas potenciales sólo con este mercado.

En el 2004, se estableció en Vietnam y se prepara para ingresar con éxito a un país muy importante geográfica y demográficamente como lo es India.

### **Oportunidad Global**

La tercera estrategia es brindar oportunidades de desarrollo a las representantes de Avon. Con un modelo de multinivel, se genera más interés y mejores expectativas de crecimiento y desarrollo personal para la gente que ingresa a la compañía. Es un juego donde todos ganan, usando rigurosas aplicaciones de ventas directas y el carisma de cada representante para vender la marca Avon y llegar a más consumidores.

### **Cadena de Abasto Global**

La compensación es una de las variables más importantes dentro de la estructura del líder de ventas. Por esta razón, es una prioridad reconfigurar la cadena de valor de Avon, ya que ésta llevará al crecimiento y será el soporte de expansión del margen operativo de la compañía.

En 2004, se implementó una cadena de abasto regional en Latinoamérica y Asia Pacífico, esto sirvió de modelo para Europa, donde el margen operativo ha avanzado 620 puntos base en el periodo más reciente de tres años.

Se integrará una plataforma para la cadena de abasto global, soportada por ERP (Planeación de Recursos de la Empresa) Technology. La implementación de ERP comenzó en Europa en enero de este año, para otras regiones será en 2006 y 2007.

En 1999, Avon tuvo ventas por \$5.3 billones de dólares, para 2007 se espera que esto sea el doble \$10 billones. En ese año el margen de operación fue 9.8%. Para 2007 será más de 19% y 20% para 2008. En 1999, el flujo de efectivo de operaciones era de \$449 millones de dólares, para 2007 sería de \$1.5 billones.

En este siguiente ciclo, las estrategias no cambiarán; pero la trayectoria propuesta, es cada día escalar nuevos horizontes como una empresa global, convertida en un hecho sin precedentes a nivel mundial.

Como empresa filantrópica continua con el apoyo financiero para la lucha contra el cáncer alrededor del mundo y con un programa en contra de la violencia doméstica, como segunda iniciativa.

El portafolio de marcas incluyen nombres de prestigio como Avon Color, Anew, Skin-So-Soft, Avon Solutions, Técnicas Avanzadas para el cuidado del cabello, Avon Naturals, Mark y Avon Bienestar. También tiene un extenso surtido en joyería y ropa.

Entre los premios más importantes que ha recibido son:

- Hall of Fame por la revista Fortune 500 como una de las 71 corporaciones que desde 1995 aparecen en esta lista.
- Está en la posición 287 como las compañías más grandes del mundo por Financial Times.
- En el 2003 fue nombrada la compañía del año por la excelencia en sus empaques y diseño de catálogo.
- Su Directora General y CEO, Andrea Jung, está dentro de las 10 personalidades más importantes según la revista Newsweek en el 2005. En el 2004 Wall Street Journal la mencionó como una de las 50 mujeres para mirar en el mundo de los negocios a nivel mundial. Ocupó el lugar 61 en la revista Forbes: “Las 100 mujeres más poderosas en el mundo” 2004. Del 2000-2004 ocupó el 3er. Lugar en las 50 mujeres más poderosas en los negocios en E.U. Revista Fortune.

- 2005, Premio de salud y belleza: Mejor tratamiento Concealer, para Avon Beyond Color Radiant Lifting Concealer. Los productos fueron seleccionados vía una fuente de 1200 revistas, quienes probaron miles de nuevos productos de belleza y eligieron sus favoritos.
- 2004, Cosmetic Executive Women Beauty, otorgó el premio como el mejor producto para el cuidado de la piel a Anew Clinical Line y Wrinkle Corrector.
- El premio de la fundación FiFi le dio a Today, Tomorrow, Always como la fragancia femenina del año en la categoría de ventas directas.
- Fortune la cataloga como una de las 50 mejores compañías para las minorías. En el 2004 Women's Wear Daily eligió a Avon como la no. 1 de los sitios de belleza más visitados.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN QUE PRESENTA LA EMPRESA**

Avon con más de 100 años en el mercado ha basado su éxito en la venta directa, en cualquier lugar, en cualquier momento es una buena oportunidad para vender Avon. A la llegada de Andrea Jung, Directora General y CEO de la compañía, descubrió que la venta directa no era la única manera de vender sus productos, podrían encontrar nuevos caminos, pero siempre sin descuidar el trato personal que cada representante da a sus clientes, esa forma de afiliación que hace sentirse especial al consumidor. De esta manera nace los Centros de Belleza Avon, un Spa en la ciudad de Nueva York, y la venta por internet.

Con cuatro principales regiones comerciales a nivel mundial, la empresa ha establecido Centros de Belleza en diversas ciudades (no dentro de grandes centros comerciales como de inicio surgió la idea, en E.U sigue con este modelo en la cadena JCPenney) con el fin de vender productos que sólo se pueden encontrar allí y de esta manera no hacer competencia a las representantes.

La tendencia en el mercado de los cosméticos, es la innovación en el producto y en su presentación, sobretodo porque ahora el consumidor se preocupa más por la mezcla de ingredientes y de qué forma benefician a su organismo, o bien de qué manera pueden afectarlo. Avon investiga y prueba sus productos con la finalidad de garantizarlos al 100%, si un producto nuevo al abrirlo está descompuesto, roto o contaminado, se le cambia inmediatamente por uno totalmente sellado. Esta es la prueba de compromiso de calidad.

El rival más fuerte para la compañía es L'oreal porque es una empresa que está en constante investigación y desarrollo de sus productos, aunque para Avon esto no es motivo de preocupación, ya que las estrategias son diferentes: grandes volúmenes de venta/ precios accesibles vs. precios altos. Una de las desventajas sería la nula presencia en puntos de venta estratégicos como: centros comerciales, supermercados y farmacias. Pero no se puede hacer a un lado la estrategia de ventas que Avon ha madurado por tanto tiempo: la venta y trato directo con el consumidor, además del crédito que se le da para liquidar su compra, principio que ninguna otra compañía de cosméticos que no sea venta directa tiene ( todo es en efectivo), y esto lo ha mantenido en la preferencia de la gente por más de un siglo.

De sus líneas (Avon Color, Anew, Skin-so-Soft, Avon Solutions, Técnicas avanzadas para el cuidado del cabello, Avon Naturals, Mark, Avon Fragancias y Avon bienestar) el mundo de los cosméticos y las fragancias son las de mayor impacto en el incremento de las ventas anuales a nivel mundial (ver anexos). Cada tres meses hace un lanzamiento por lo menos de cuatro productos fuertes a nivel global, además de 20 productos nuevos en todas las líneas, estos pueden ser regionales exclusivamente. Las campañas globales se lanzan primero en Europa y los Estados Unidos. En algunas ocasiones, los productos cambian de nombre de una región a otra, ejemplo: Senses, producto impulsado fuertemente en Europa, llega a Latinoamérica con otro nombre, se adecuan de acuerdo al país. Para estos lanzamientos la compañía brinda a sus representantes todo el apoyo: demos, publicidad, apoyos de ventas, muestras, catálogos llamativos. La temporada fuerte para Avon es el 2do. Semestre del año. Se considera que la empresa no tiene productos débiles, un producto no sale del

mercado porque no se venda, se desplaza el existente por un producto mejorado y con mejor presentación.

El uso de la publicidad, hasta el momento, no se ha considerado como un hecho primordial para la compañía, porque *Avon llama a tu puerta*, la representante busca en todo momento la oportunidad de vender y promocionar belleza en todos los lugares posibles. Avon crea afiliación, trato personal, incluso amistad. En una sociedad donde se vive tan aprisa, donde es difícil hacer amistades porque el tiempo nos está comiendo, tomarse un minuto para conocer Avon, y además hacer una nueva amiga (representante) es de gran valor. Esta es la principal causa de baja en ventas en los Estados Unidos (2004-2003 comparado con 2003-2002 en ventas netas disminuyó 1% y representantes activas un 2%)

No se debe tomar en cuenta esto para la región latinoamericana donde todavía estamos en pañales en cuestiones de manejo de tecnología. Es imposible que una representante de poblado muy alejado, tenga acceso a una computadora. Nuestros niveles educativos son muy bajos, en un principio las representantes tenían como último grado de estudios la primaria, actualmente secundaria, preparatoria concluidos en la media nacional, obviamente con esto no puede acceder a un trabajo dentro de la economía formal y busca otras opciones. El promedio de edad de las representantes para su ingreso ha bajado, ahora pueden entrar a los 16 años, incluso tienen demanda de mujeres más jóvenes.

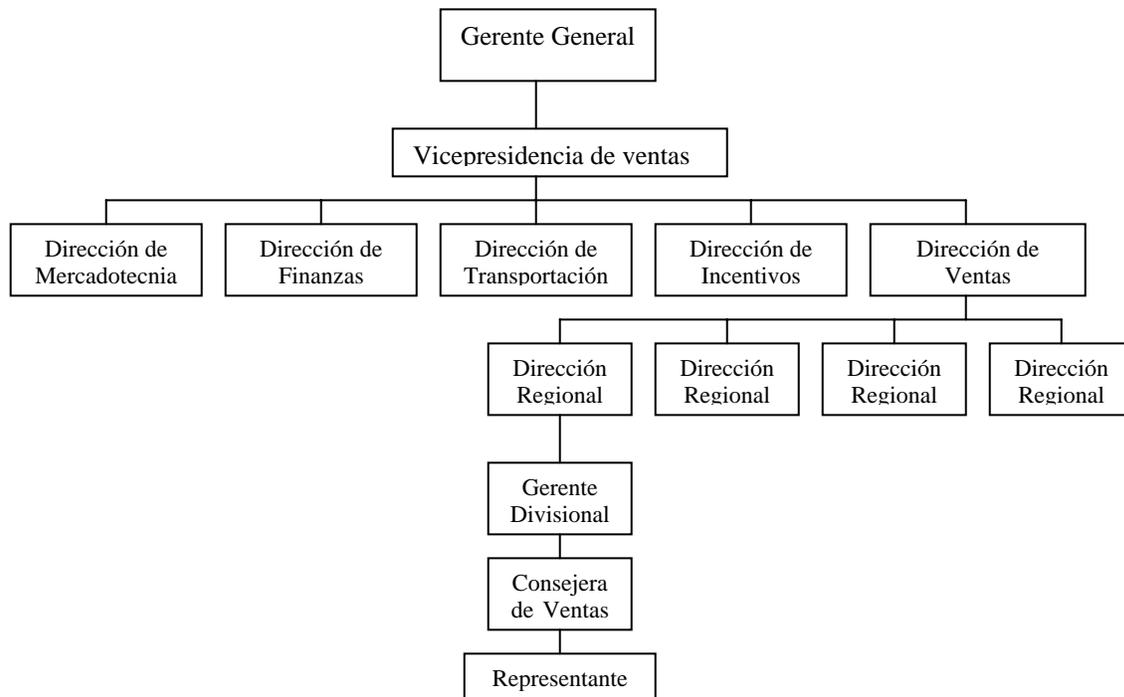
La implementación en países en vías de desarrollo, donde la representante haga el pedido por internet, se ponga en contacto con el cliente, definitivamente, queda como un proyecto a largo plazo. El uso de internet para otras compañías importantes en belleza (Coty, Estée

Lauder, L'oreal, LVMH, etc.) es una herramienta muy útil, ya que el segmento de mercado al que van dirigidos es clase media, media-alta y alta con un grado de estudios superior y que comprar con una representante de ventas puede tornarse molesto, prefieren los grandes centros comerciales y las tiendas de prestigio, sin importar que el precio sea excesivo.

No existe ninguna vinculación con instituciones educativas, esto sería una fuente interesante de captación de gente joven que aporte nuevas ideas a la empresa, además de abrir nuevas oportunidades de empleo en un mercado tan restringido como es el laboral.

El compromiso con los empleados va más allá de la empresa, trabajar con gente satisfecha es sinónimo de éxito. Esa satisfacción viene desde afuera, el trabajador tiene familia y tal vez no es suficiente con los apoyos que la empresa le da, porque los hijos necesitan educación, atención médica, guarderías. Avon no cuenta con programas (P&G, LVMH, L'oreal)) desarrollados de acuerdo a las necesidades de sus trabajadores y de su familia, esto visto más que un gasto como una inversión a largo plazo.

Es importante conocer cómo está integrado el organigrama de Avon, éste es igual para todos los países.



Para la compañía lo más importante, y por lo que ha llegado a ser la número 1 a nivel mundial es por su gente: sus representantes, porque están fuertemente comprometidas con la empresa, con su filosofía; ellas son su fuerza, gente convencida y apasionada por su trabajo. Para esto, les brinda una gran gama de incentivos como: bonos, prestaciones por arriba de las que marca la ley, premios, capacitación constante, seminarios nacionales e internacionales, convenciones, herramientas de trabajo (autos, portafolio de muestras de los nuevos productos, catálogos), apoyo extra con publicidad en medios, jubilación y cotización en el seguro social. Tiene seguro de gastos médicos mayores, daños a terceros y por muerte accidental todo el personal administrativo (se considera personal administrativo de consejera de ventas hacia arriba).

Otra área fundamental es el transporte, las representantes hace sus pedidos cuando tienen asambleas, cada quince días los entregan a la consejera y ésta los hace llegar al centro de atención para surtirlo. De 15 a 18 días les entregan el pedido directamente en su domicilio. Este equipo es el encargado de buscar hasta el lugar más apartado, la dirección que aparece en la caja.

Las debilidades de Avon han sido estrategias mal proyectadas, decisiones mal tomadas, tal vez por falta de compromiso o de conocimiento de los altos directivos de la compañía a nivel país, tal vez por ambición de vender más o soberbia y no les interesa los niveles bajos, que finalmente, son las representantes por quienes la empresa ha tenido éxito. En los últimos dos años esto se ha visto claro en países como México, Honduras y Puerto Rico, donde han tenido que despedir a los Gerentes Generales por malas decisiones que perjudicaron directamente a las representantes. En lo que va de este año, en México las ventas han decrecido 3 % comparadas con el 2004, esto es todavía consecuencia de la inestabilidad en la alta dirección por todos los cambios que se ha suscitado. No hay un Gerente General ya confirmado. La rotación global de representantes está entre 8 y 9 % anual.

Fue patrocinador en los Juegos Olímpicos de Atlanta 96, pero se dio cuenta que esta estrategia no fue redituable, no dejó la derrama económica esperada, así que prefiere hacer donaciones altruista que patrocinios, sabe que de esta forma contribuye al bienestar social y es vista como una empresa responsable con su comunidad.

Es una empresa vanguardista en venta directa, es ella quien marca la pauta a otras empresas con la misma estrategia comercial (Mary Kay, Jafra, Fuller, Ebel, etc.). No le interesa hacer productos para determinados grupos sociales, porque en su filosofía no está pertenecer a un grupo político, racial o religioso; cualquiera es cliente potencial de Avon.

A continuación se muestra un análisis con Razones Financieras de Mercado para Avon Products, Inc., la información fue tomada de los Estados Financieros Consolidados 2004:

### **Razones de Liquidez**

Mide la capacidad de pago que tiene una empresa a corto plazo:

$$\text{Liquidez: } \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{2,506.40}{1,525.50} = 1.64$$

$$\text{Prueba del ácido: } \frac{\text{Activo Circulante}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}} = \frac{2,506.40-740.50}{1,525.50} = 1.15$$

### **Razones de Operación**

*Número de ocasiones que se cobran las ventas durante un año:*

$$\text{Rotación de Cuentas x Cobrar: } \frac{\text{Ventas}}{\text{CxC}} = \frac{7,656.20}{599.10} = 12.77$$

*Por cada dólar de activo que se tiene se logra vender:*

$$\text{Rotación Activos Fijos: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{7,656.20}{1,955.20} = 3.91$$

$$\text{Rotación de Activos: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{7,656.20}{4,148.10} = 1.84$$

### **Razones de Endeudamiento**

*Porcentaje del Pasivo que pertenece a 3eras. Personas:*

Grado de Endeudamiento:  $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} = \frac{3,197.90}{4,148.10} = 77\%$

Grado de Endeudamiento a Corto Plazo:  $\frac{\text{Pasivo a C. P.}}{\text{Activo}} = \frac{1,525.50}{4,148.10} = 36.7\%$

Grado de Endeudamiento a Largo Plazo:  $\frac{\text{Pasivo a L. P.}}{\text{Activo}} = \frac{1,672.40}{4,148.10} = 40.3\%$

*Por cada dólar que la empresa ha invertido, terceras personas han puesto:*

Apalancamiento:  $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{3,197.90}{950.20} = 3.36$

Apalancamiento a Corto Plazo:  $\frac{\text{Pasivo a C.P.}}{\text{Capital Contable}} = \frac{1,525.50}{950.20} = 1.60$

Apalancamiento a Largo Plazo:  $\frac{\text{Pasivo a L.P.}}{\text{Capital Contable}} = \frac{1,672.10}{950.20} = 1.76$

*Capacidad que se tiene para pagar deuda*

*Por cada dólar en le se incurre de interés se puede pagar:*

Rotación de intereses:  $\frac{\text{Utilidad AII}}{\text{CIF}} = \frac{1,187.50}{41.50} = 28.61$

### **Razones de Rentabilidad**

*Por cada dólar que se vende se gana hasta la utilidad bruta:*

Margen Bruto:  $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{4,836.10}{7,656.20} = 63.16\%$

*Por cada dólar que se vende se gana hasta la utilidad en operación:*

Margen en Operación:  $\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Ventas}} = \frac{1,229.00}{7,656.20} = 16.05\%$

*Por cada dólar que se vende se gana al final:*

Margen Neto:  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{846.1}{7,656.20} = 11.05\%$

*Por cada dólar invertido se gana:*

$$\text{Rendimiento sobre capital:} \quad \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Cap. Contable}} = \frac{846.10}{950.20} = 89.04\%$$

Haciendo un análisis de los últimos 5 años, desde que Andrea Jung llegó a la dirección, todas las razones financieras se han visto favorecidas, sobre todo en razones de endeudamiento, apalancamiento y rendimiento sobre capital.

## **5. GUÍA DE PROPUESTAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS**

1.- Crear una conciencia gerencial, donde si el director general no conoce o no está comprometido con la empresa, es mejor que se retire a tiempo antes de que le haga daño, que fue lo que sucedió en México, Honduras y Puerto Rico, perjudicaron a la empresa en el porcentaje de ventas y el número de representantes activas, comparando 2004-2003 y 2003-2002: las ventas bajaron y las representantes se fueron.

2.- Ver al internet no como la panacea que va a sustituir a las representantes e incrementará las ventas; más bien como una herramienta para la compañía en cuestión de enlace rápido con proveedores, y personal administrativo y operativo de otras regiones. Aunque no se descarta la posibilidad de venta para aquellas representantes que tiene acceso a una computadora, siempre y cuando la venta la concrete ella misma, y de esta manera darle seguimiento al cliente. Para los países en vías de desarrollo verlo como un proyecto a largo plazo que no necesariamente será imprescindible en cuestión de ventas.

## **6. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS**

1.- Crear una conciencia gerencial, donde si el director general no conoce o no está comprometido con la empresa, es mejor que se retire a tiempo antes de que le haga daño, que fue lo que sucedió en México, Honduras y Puerto Rico, perjudicaron a la empresa en el porcentaje de crecimiento de representantes activas, comparando 2004-2003 con 2003-2002.

### *Latinoamérica*

---

	2004	2003	\$ US	2003	2002	\$US
Ventas Netas	\$1,932.8	\$1,716.3	13%	\$1,716.3	\$1,626.7	6%
Utilidad en operación	479.1	406.3	18%	406.3	361.6	12%
Margen de operación	24.8%	23.7%	1.1	23.7%	22.2%	1.5
Unidades vendidas			11%			2%
Representantes activas			<b>11%</b>			<b>12%</b>

Si hablamos de un índice de rotación del 8% promedio en lo que va del año, según información proporcionada por la Sra. Ivonne Rueda Salazar, Consejera de Ventas, Avon-Toluca, quizá esto no parezca excesivo, pero esta es la ventaja competitiva de la compañía, entonces es un grave problema, porque significa ventas bajas al final (reducción de un 3% en ventas en lo que va del año comparado con el mismo periodo del 2004) y gente insatisfecha con su trabajo. Diferencia del 1% de representantes activas entre 2004-2003 y 2003-2002 significan millones de dólares que se dejaron de vender durante el año. La causa

fundamental de que estos países tuvieran ese problema fue porque sus gerentes (líderes) no “funcionaron”, no hubo liderazgo.

Es de suma importancia que los niveles administrativos altos, compartan días de trabajo con las representantes y los empleados operativos, que los directivos trabajen por lo menos en una campaña con cada área para que vivan de cerca los problemas a los que se enfrentan los empleados y las representantes.

Los líderes deben estar comprometidos con la empresa, amarla, ser unos apasionados de su trabajo. Fijarse metas a largo plazo, y no ver sólo intereses personales u obtener ganancias en corto. El ejemplo fiel de un líder comprometido, honesto, coherente, sencillo en su trato con los demás, flexible, abierto a los cambios y a las propuestas es Andrea Jung, Directora General y CEO de Avon Products, Inc. De ella se debería tomar el estilo, finalmente es la cabeza y una gran señora Avon, ha hecho cambios benéficos y muy importantes, después de que la compañía no tenía el éxito y la presencia que ahora tiene.

*Según Sun Tzu, “Para un comandante que actúa solo y debe controlar a sus tropas, las ventajas y desventajas se mezclan. Para enfrentar los incontables cambios de situación, deber ser sensato y flexible y tener en cuenta todas las posibilidades. ¿Cómo podrá enfrentar todas las circunstancias sin perder la cabeza? ¿cómo podrá dominar todos los problemas sin confundirse?”*

2.- Ver al internet no como la panacea que va a sustituir a las representantes e incrementará las ventas; más bien como una herramienta para la compañía en cuestión de enlace rápido con proveedores, y personal administrativo y operativo de otras regiones. Aunque no se descarta la posibilidad de venta para aquellas representantes que tiene acceso a una computadora, siempre y cuando la venta la concrete ella misma, y de esta manera darle

seguimiento al cliente. Para los países en vías de desarrollo verlo como un proyecto a largo plazo que no necesariamente será imprescindible en cuestión de ventas.

Las ventas en los Estados Unidos en porcentaje de crecimiento comparando 2004-2003 2003-2002, disminuyen 1%, en el caso de las representantes activas un 2%. Esto refleja que Avon ha descubierto que ya no puede atraer y motivar a los vendedores de la misma manera en los Estados Unidos. La venta directa por internet ha desplazado a la representante; ahora todo se hace a través del monitor de una máquina, ya no es importante tener contacto con otras personas, se hacen “amigos y compras cibernéticas”. En dónde quedó el principio de agrupación? lo que hizo al hombre desarrollarse y ser superior a los animales?

Para la empresa está claro el segmento de mercado al que quiere llegar, pero no todos los clientes potenciales de Avon aceptan la venta directa, ya que hay mujeres que por naturaleza no son sociables y se opondrán al método de venta de la compañía, así que para ellas y para toda aquella persona que no tenga contacto con una representante está la posibilidad de ir a un Centro de Belleza Avon o próximamente (para la mayoría de los países) hacer la compra vía internet, sin olvidar la presencia de la representante al momento de cerrar la venta.

La estrategia de Avon es dar precio accesible y vender un producto de calidad, otros líderes en venta como L'oreal, P&G, Coty, LVMH ofrecen algo extra para los clientes a los que no les importa pagar un precio alto. Brindan categoría, elegancia, poder, glamour. Debido a esto, atraen clientes, no siempre, ricos y famosos, pero que quieren hacer esa asociación junto con sus compras. Desean que la experiencia de comprar sea agradable y divertida, sin

importar lo que tengan que gastar para disfrutar lo que están haciendo. Las galerías comerciales para clientes de elevados ingresos posibilitan compartir estos servicios con un ambiente agradable.

México es el segundo país en importancia de ventas netas para Avon, por esta razón es tan importante tener a la cabeza un buen líder, pero también tomar en cuenta que tardará mucho tiempo para que el uso del internet sea de primera mano, por el bajo nivel educativo que se tiene. Avon es una compañía ideal para aquellas mujeres que buscan un ingreso extra, sin cumplir con un horario establecido, siendo sus propias jefas, sin cierta formación académica, porque con el tiempo pueden adquirir experiencia en ventas y capacitarse para usar una computadora, y así el internet será una buena opción para atender clientes de oficinas, negocios, escuelas, siempre y cuando su presencia no se vea desplazada, como ha sucedido en la Unión Americana.

Es importante darle más apoyo a estas regiones más que a los Estados Unidos , porque (al igual que China) a la larga será la fuente principal de recursos de Avon.

Ventas Netas por país:

	<b>2004</b>	2003	2002
U.S.	\$2,227.1	\$2,217.9	\$2,151.2
<b>México</b>	<b>676.7</b>	<b>669.3</b>	<b>661.8</b>
Todos los demás países	\$4,752.4	\$3,886.5	\$3,329.4
<b>Total</b>	<b>\$7,656.2</b>	<b>\$6,773.7</b>	<b>\$6,142.4</b>

## **7. COMPROMISO DE PROPUESTAS**

Consideramos que la administración de la Sra. Andrea Jung, ha sido bien enfocada en la mayoría de los aspectos. Ha logrado que la compañía avance a pasos agigantados y siga siendo el primer lugar mundial en ventas directas, buscando nuevas técnicas para ampliar el mercado. Es difícil en ocasiones, controlar una empresa tan grande, sobretodo lo más complejo: el hombre. Por esta razón ha tenido algunos tropiezos con la elección de gerentes generales en varios países, sin embargo, creemos que es un mal menor que tiene solución, nada más se necesita tener ojo clínico para encontrar al candidato idóneo. En lo personal, si yo tuviese voto en el consejo de administración de la compañía, daría mi apoyo absoluto a Jung.

# **CONCLUSIÓN**

Poca es la gente que de verdad tiene idea de lo que significa la palabra Avon, piensan que es una compañía que vende cosméticos de bajo precio, pero nadie imagina que atrás de esa palabra se esconde un emporio en el mundo de las ventas directas.

Aquí una decisión errónea nos puede llevar a la pérdida de miles de millones de dólares, a la rotación constante de la fuerza de ventas, a la baja en las acciones y por ende el descontento de los accionistas. Tantos y tantos factores que un buen líder de contemplar para no fracasar en el proyecto. Aunque esto sólo dependerá de la elección de excelentes ejecutivos, capacitados, con responsabilidad y una visión a largo plazo.

Muchos podrán pensar que el internet sustituirá a las representantes de Avon, pero hemos visto que no siempre lo novedoso es lo mejor. El consumidor necesita interactuar con otras personas, no puede aislarse del mundo y olvidarse de que existe, porque tarde o temprano terminará por necesitar de los demás. Es la necesidad de pertenencia a, que cualquier ser humano experimenta.

# **BIBLIOGRAFIA**

Hendricks, Gay. La Nueva Mística Empresarial. Ed. Urano. España, 1999.

Keller, Robert. Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa. Ed. McGraw-Hill. España, 1993

Rothschild, William E. Las cuatro caras del liderazgo estratégico: líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios. Ed. Macchi. Argentina, 1995.

Slater, Robert. Mejorar o ser vencido: los 29 secretos del Liderazgo de Jack Welch, el genio de General Electric. Ed. Diana. México, D.F. 2003.

Tzu, Sun. El Arte de la Guerra. Ed. Tomo. 6ª. Ed. México, 2004.

Ulrich, Dave, Senger, Jack y Smallwood, Norm. Liderazgo, basado en resultados. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1999.

## **Páginas en Internet**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Entrevista**

Sra. Ivonne Rueda Salazar. Consejera de Ventas. Avon-Toluca. Trabaja desde hace 5 años en Avon-Toluca como Consejera de Ventas. El año pasado fue primer lugar en ventas a nivel nacional. Tiene 14 personas que dependen directamente de ella y un total de 1,200 representantes.

# ANEXOS

## AVON PRODUCTS INC. ESTADO DE CAMBIOS DEL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

En millones de dólares Diciembre 31	2004	2003	Variación	
<b>Activos</b>				
<b>Activos circulantes</b>				
Caja y Bancos	769.6	694.0	75.6	A
Cuentas por cobrar	599.1	553.2	45.9	A
Inventarios	740.5	653.4	87.1	A
Otros Activos	397.2	325.5	71.7	A
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>2,506.4</b>	<b>2,226.1</b>		
Propiedades, planta y equipo:				
Terrenos	61.7	58.6	3.1	A
Edificios y mejoras	886.8	765.9	120.9	A
Equipo	1,006.7	904.4	102.3	A
	1,955.2	1,728.9		
Depreciación	(940.4)	(873.3)	67.1	O
	1,014.8	855.6		
Otros activos	626.9	499.9	127	A
<b>Total de Activos</b>	<b>4,148.1</b>	<b>3,581.6</b>		
<b>Pasivo y Capital</b>				
<b>Contable</b>				
<b><u>Pasivo a corto plazo</u></b>				
Créditos a pagarse en un año	51.7	244.1	(192.4)	A
Cuentas por pagar	490.1	400.1	90	O
Compensación acumulada	164.5	149.5	15	O
Otras obligaciones acumuladas	360.1	332.6	27.5	O
Otros impuestos que entraron	154.4	139.5	14.9	O
Impuestos por pagar	304.7	341.2	(36.5)	A
<b>Total de Pasivo a corto plazo</b>	<b>1,525.5</b>	<b>1,607.0</b>		
Deuda a largo plazo	866.3	877.7	(11.4)	A
Beneficios para los empleados	620.6	502.1	118.5	O
Impuestos diferidos	12.1	50.6	(38.5)	A
Otros pasivos (incluye intereses minoritarios)	173.4	172.9	0.5	O
<b>Total de Pasivo</b>	<b>3,197.9</b>	<b>3,210.3</b>		
<b><u>Equidad para accionistas (capital contable)</u></b>				
Acciones comunes, por valor \$.25 autorizadas 1,500; emitidas 728.61 y 722.25 acciones	182.2	90.3	91.9	O
Pago adicional a capital	1,356.8	1,188.4	168.4	O
Ganancias retenidas	2,693.5	2,202.4	491.1	O
Otras pérdidas acumuladas	(679.5)	(729.4)	49.9	O
Acciones preferentes, al costo – 257.08 y 251.66 acciones	(2,602.8)	(2,380.4)	(222.4)	A
<b>Total equidad para accionistas</b>	<b>950.2</b>	<b>371.3</b>		
<b>Total Pasivo y equidad para accionistas (capital contable)</b>	<b>4,148.1</b>	<b>3,581.6</b>		

Total de Aplicaciones: 1134.8

Total de Orígenes: 1134.8

<b>Utilidad del Ejercicio</b>	491.1	
+ Depreciación	<u>67.1</u>	
<i>Generación propia de recursos</i>	558.2	
+ Orígenes		
Cuentas por pagar	90	
Compensación acumulada	15	
Otros pasivos acumulados	27.5	
Otros impuestos que entraron	14.9	
Beneficios para los empleados	118.5	
Otros pasivos	0.5	
Acciones comunes	91.9	
Pago adicional a capital	168.4	
Otras pérdidas acumuladas	<u>49.9</u>	
	576.6	
<hr/>		
<i>Total de recursos originados</i>		<b>1,134.8</b>
- Aplicaciones		
Cuentas por cobrar	45.9	
Inventarios	87.1	
Otros Activos	71.7	
Terrenos	3.1	
Edificios y mejoras	120.9	
Equipo	102.3	
Otros Activos Fijos	127.0	
Créditos a pagarse en un año	192.4	
Impuestos por pagar	36.5	
Deuda a largo plazo	11.4	
Impuestos diferidos	38.5	
Acciones preferentes	222.4	
<hr/>		
<i>Total de recursos aplicados</i>		<b>1,059.2</b>
Variación en Caja y Bancos:	<u><u>75.6</u></u>	

**AVON PRODUCTS INC.**  
**ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

En millones de dólares, excepto por la información de las acciones  
El año finalizó en Diciembre 31

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Ventas Netas	\$7,656.2	\$6,773.7
Otras entradas	91.6	71.4
Total de Ventas	7,747.8	6,845.1
Costos, gastos y otros:		
Costo de Ventas	2,911.7	2,611.8
Mercadotecnia, distribución y gastos administrativos	3,610.3	3,194.4
Cargos especiales	(3.2)	(3.9)
Utilidad en operación	1,229.0	1,042.8
Intereses gastados	33.8	33.3
Intereses ganados	(20.6)	(12.6)
Otros gastos	28.3	28.6
Total CIF	41.5	49.3
Utilidad antes de impuestos	1,187.5	993.5
Impuestos	330.6	318.9
Utilidad antes de intereses minoritarios	856.9	674.6
Intereses minoritarios	(10.8)	(9.8)
Utilidad Neta	846.1	664.8
Ganancias por acción:		
Básica	1.79	1.41
Diluida	1.77	1.39