



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

“ANDREA JUNG Y AVON PRODUCTS INC.”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta

FRANCISCO GONZALEZ DIAZ

Directora: Maestra Rocío Gutiérrez Fernández

Lector: Maestro Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Maestro Jorge Smeke Zwaiman

México, D.F.

2005

Índice

Introducción	3
I. Marco Conceptual	5
II. Síntesis de hechos relevantes	13
III. Análisis de la situación objeto de estudio	21
IV. Diagnóstico de la situación que presenta la empresa descrita	34
V. Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras	40
VI. Evaluación de alternativas propuestas	41
VII. Compromiso de elección de la(s) alternativa(s) propuesta	45
VIII. Fundamento de la alternativa seleccionada	46
Conclusiones	47
Bibliografía	48
Anexos	50

Introducción

En un mundo globalizado, en los albores del siglo 21, pocas son las compañías que han mantenido su lugar en el mercado. El común denominador en ellas: buscar las oportunidades en el mercado; la diferencia, su enfoque en el crecimiento profesional de las personas que las conforman.

Como en los primeros años de su creación, Avon es una compañía que se distingue del resto por romper paradigmas al crear nuevas propuestas y abrir caminos distintos a los pautados, por su capacidad camaleónica de adaptación y tropicalización en cada uno de los países en donde hoy se encuentra. Esto es lo que la define como una empresa con liderazgo.

Ha sabido expandirse y contraerse cuando lo han requerido. Su fuerza principal de ventas y su principal mercado es, esencialmente, femenino. Saben como crear lazos de lealtad en su gente, estimulando su crecimiento profesional y ofreciéndoles cada día más y mejores productos, abriéndoles un abanico de posibilidades para “enganchar” al cliente con calidad, servicio y diversidad.

David Hall McConnell, fundador de Avon, James Preston , el hombre que inició el cambio de dirección de la compañía, que permitió acceder a las mujeres al control de la misma y quien fuera el que seleccionó a la misma Andrea Jung, la brillante mujer que ha planeado y ejecutado la actual estrategia de Avon para sucederlo, son nombres de los tres Presidentes y Directores de ésta compañía, quienes, en su momento histórico, han liderado el surgimiento, cambio y reestructuración claves para la permanencia y liderazgo de Avon en la industria de los cosméticos, perfumes, artículos de aseo personal y muchos otros, por medio de la venta directa y más recientemente, detallista.

Es precisamente que, por medio del estudio de algunas de las diferentes teorías del liderazgo y por medio del estudio de caso en el que se analizan los hechos relevantes, la identificación de posibles problemas y el planteamiento de soluciones, he procedido con el desarrollo del presente trabajo. En el mismo, se ha destacado el hecho de que las buenas decisiones, fundamentadas en la capacidad propia del líder y en la de su equipo, claramente comunicadas, medidas, dirigidas y controladas, entre otras, es que se dan los parámetros para la actual situación exitosa de Avon.

Además de lo anterior, en el análisis y diagnóstico del caso he recurrido a fuentes muy actualizadas para completar la información proporcionada, entre la cual destaca, como principal hecho, la labor de los líderes de ésta empresa, léase Preston, Jung y Kropf, principalmente. Del mismo modo, se realiza un extensivo análisis de los estados financieros de la compañía aplicando prácticamente todas las razones financieras necesarias para el diagnóstico de una empresa.

I. Marco Conceptual

Consideraciones sobre el liderazgo.

Stephen P. Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional”¹, nos dice que, pocos conceptos, como es el caso del de liderazgo, inspiran menos acuerdo entre los especialistas del comportamiento organizacional; aunque como él afirma, todo mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia y las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no coercitivo (al contrario de usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia sobre los seguidores) y si es un distintivo de la gerencia. Robbins nos dice que, en los últimos años, la mayoría de los expertos han sostenido la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

Robbins nos cita el ejemplo de Abraham Zaleznik, de la escuela de Negocios de Harvard, que sostiene que **los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas**. Personas que difieren en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. Dice que los gerentes tienden a adoptar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes tienden a ver el trabajo como un proceso capacitante que involucra una combinación de gente e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo que, a menudo, están dispuestos a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando la oportunidad y recompensa parecen altas.

Robbins también nos presenta los conceptos de John Kotter, también de Harvard y que también apoya la idea de que el liderazgo es diferente a la gerencia pero por otras razones. Para Kotter, la buena gerencia trae el orden y la consistencia al

determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, sostiene, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro, luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los problemas.

Kotter considera que, tanto el liderazgo fuerte como la gerencia sólida, son necesarios para una eficacia organizacional óptima.

Robbins finalmente nos aporta **su definición de liderazgo** y dice que es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Y continúa diciéndonos que la fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, ya que éstas posiciones vienen con algún grado de autoridad designada formalmente, una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que el individuo tiene en la organización. “Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes”. Dicho de otra manera: sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos, no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. De éste mismo concepto surge su contraparte, el liderazgo no formal, es decir, la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización y que es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. Los líderes, por lo tanto, pueden surgir dentro de un grupo como del mismo modo surgen por la designación formal para dirigir al grupo.

Robbins incluye un concepto muy interesante que se puede aplicar al presente caso de estudio y nos dice que las personas con características asociadas con el

liderazgo, como la inteligencia, seguridad y sociabilidad, tienen más probabilidades de ser consideradas como líderes y alentadas a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Y nos dice que esto es verdad a pesar de su sexo. Del mismo modo nos dice que las organizaciones tienden a reclutar y promover personas dentro de posiciones de liderazgo que proyecten atributos de liderazgo. El resultado de esto es que **realmente sin importar su sexo**, aquellos que logran posiciones de liderazgo formal en las organizaciones, tienden a ser más parecidos que diferentes. Esta argumentación previa viene a complementarse con los estudios que indican algunas diferencias en los estilos inherentes de liderazgo entre las mujeres y los hombres. Robbins nos dice que las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático, en el que alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores. Ellas prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás. Por contraparte, nos dice que es más probable que los hombres usen un estilo directivo de órdenes y control; confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia. Una observación importante al caso, es que la tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos, disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Pero Robbins agrega que, en las organizaciones actuales, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los estilos de liderazgo que generalmente usan las mujeres las convierten en mejores negociadoras y tienden a un contexto de una relación continua: ponen un gran

esfuerzo tratando de que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y de los demás.

Existe una teoría que menciona Robbins en su libro que puede ser muy ilustrativa para el presente caso, se trata de la “**Teoría del camino a la meta**” y dice que, actualmente, es uno de los enfoques más respetados en la actualidad y, básicamente, nos dice que el comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura. Dicho de otra manera, ésta teoría se basa en la creencia de que, los líderes eficaces, aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están, hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros. Del mismo modo, la satisfacción del empleado se ve positivamente influenciada cuando el líder compensa las cosas que faltan en el empleado o en el ambiente de trabajo.

Para completar el punto anterior, sirve también considerar **la teoría del liderazgo carismático**, que se define cuando los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Robert House, conocido también por la “Teoría del camino a la meta”, nos dice que identifica tres características personales; estas son: seguros de si mismos, dominantes y con fuerte convicción de sus creencias. Del mismo modo, Robbins nos dice de Warren Bennis que, después de estudiar a 90 líderes considerados como los más exitosos y eficaces de los Estados Unidos, encuentra que ellos poseían cuatro aptitudes en común: el tener una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión en términos claros que sus

seguidores pudieran identificar rápidamente, demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban.

Del mismo modo, Robbins nos dice que existe un conjunto cada vez más grande de investigaciones que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores.

Respecto a ésta teoría, Robbins señala siete puntos clave en ésta teoría: 1. Confianza en ellos mismos (líderes); 2. Una visión en la que se propone un futuro mejor que el statu quo; 3. Capacidad para articular la visión en términos que sean inteligibles para los demás; 4. Fuertes convicciones acerca de la visión, en la que el líder se muestra dispuesto y comprometido a asumir un riesgo personal para lograr su visión; 5. Comportamiento fuera de lo ordinario, percibido como nuevo, contra las normas y que evocan sorpresa y admiración de los seguidores; 6. Percibidos como un agente del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo y 7. Sensibles al ambiente, capaces de entender las restricciones del medio y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Otra consideración importante es la del **liderazgo visionario**, que se identifica con la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y las mejora.

Para concluir con ésta sección, Robbins menciona algunos estudios sobre el liderazgo y dentro de éstos se mencionan los “**Estudios escandinavos**” que son importantes para éste caso desde el punto de vista con el que abordan una *premisa básica: el mundo es cambiante y cada vez más rápido; en éste, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo*. Éstos líderes

valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Esto parece indicar que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

El liderazgo para lograr estrategias ejecutables

Según un reciente estudio de Ernst & Young, el 66% de las estrategias corporativas nunca se ejecutan. La razón, dice Lauren Keller Johnson², es que para ponerlas en marcha, hay que superar obstáculos implícitos en la cultura empresarial (p.e. los intereses en conflicto) de una manera coordinada y deliberada que no es habitual. En contra de lo que se puede creer, algunas firmas logran concretar sus planes con éxito y de ellas pueden aprenderse los principios básicos de una buena ejecución; lo primero es que “las estrategias deben ser formuladas con vistas a ser ejecutadas”.

Lauren Keller, plantea seis conceptos complementarios para que una estrategia sea ejecutable:

1. Recolectar un amplio abanico de opiniones durante la formulación de la estrategia. Se recomienda la consulta a los clientes, empleados, proveedores y a todos aquellos que puedan brindar puntos de vista valiosos acerca de cómo está orientada la compañía.
2. Definir claramente los objetivos, las tareas y las responsabilidades. Los objetivos estratégicos son esfuerzos de más corto alcance que permiten aproximarse a la visión de futuro. No se debe caer en la “dilución estratégica”

² Keller L. Johnson, “Estrategias ejecutables”, Harvard Business School Publishing, New York 2004, en español Mayo 2005 Revista Gestión de Negocios, Carta de Noticias.

o el intento de cumplir con demasiados objetivos. Los especialistas coinciden en la importancia de definir las tareas y responsabilidades individuales porque la estrategia se ejecuta por persona y proyecto a la vez y es fundamental la claridad universal con que se deben medir los avances en cada etapa clave (punto 5).

3. Avanzar con el plan. Una de las principales maneras de avanzar sin interrupciones en la ejecución de la estrategia, es regirse por un plan estricto, construido sobre la base de las opiniones y el compromiso recolectados durante la fase de formulación. La función del líder y de la estrategia, es de servir a aquellos responsables de la ejecución. De aquí se parte el establecer los problemas más urgentes que enfrentan y luego, el cómo la estrategia corporativa los resolverá. Los incentivos financieros y los no financieros, también son importantes para fomentar el compromiso con la ejecución de la estrategia.
4. Crear equipos de ejecución transfuncionales. Los mejores ejecutores movilizan equipos transfuncionales en torno a cada objetivo estratégico o iniciativa asociada con ellos. Los grupos transfuncionales le permiten a la gente colaborar con individuos en otros sectores para asegurarse de que las iniciativas se correspondan con las metas y se cumplan a tiempo. Para delimitar la responsabilidad se asignan iniciativas estratégicas a los líderes de equipos según sus habilidades, experiencia o interés personal en ellas y se hace público el reconocimiento de los avances y de sus artífices.
5. Comunicar sin cesar. Los ejecutivos más experimentados, también considerados líderes, comunican permanentemente la importancia de la

estrategia y su implementación. Se recomienda que se haga explícita la conexión entre las iniciativas estratégicas en marcha y los objetivos de alto nivel.

6. Suministrar los recursos y herramientas necesarios. Hasta la mejor planificación fracasará si los líderes no ponen a disposición de su gente las herramientas y los recursos necesarios para ejecutarla, como capacitación, información, tecnología y sobre todo, tiempo. El personal involucrado deberá incorporar las prioridades estratégicas en su cronograma de trabajo.

II. Síntesis de hechos relevantes

- **Fundada como la California Perfume Company** en 1886 por David H. McConnell quien, junto con la Sra. P.F.E. Albee, fueron los precursores del método de ventas directas de la empresa.
- La compañía toma el nombre de Avon en 1939, se hace pública en 1946 y sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 50's y 60's.
- El modelo de ventas de Avon se encontraba acorde a las condiciones económicas y normas sociales de los 50's – 60's, en las que sólo un pequeño porcentaje de las mujeres tenían carreras profesionales y Avon les ofrecía a las amas de casa estadounidenses de clase media la oportunidad de tener un ingreso extra sin olvidar sus obligaciones familiares (la señora Avon).
- En 1960 Avon era la empresa de cosméticos en general más grande del mundo con ventas de 250 millones de dólares.
- En 1997 se retira como director general James Preston, que deja a Avon con un crecimiento modesto. Es entonces cuando la junta directiva nombra a **Charles Perrin** como nuevo director general de Avon como parte del plan de revitalización de la empresa.
- Charles Perrin era conocido por promover mujeres rápidamente a cargos altos y componer a la empresa por muchos puestos ocupados por mujeres.
- Como primera tarea de Perrin, estaba la de dirigir un programa de reestructuración trazado por James Preston y cuyo objetivo era lograr un crecimiento más acelerado.

- El dinero liberado por éste esfuerzo de reestructuración (120 millones), fue utilizado para desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar los dividendos y recomprar acciones en circulación.
- El rediseño del proceso de negocios de Avon, mejoró los márgenes brutos en 1.7 puntos y los de operación en 1.5 puntos para finales de 1998.
- La estrategia de Perrin requería también que Avon mejorara su imagen a nivel mundial, que acortara tiempos de desarrollo de producto, que creara nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse mundialmente, así como el utilizar la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento.
- Perrin creía que Avon necesitaba rejuvenecer su antiguo modelo de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas para sus representantes de ventas.
- Andrea Jung entra a Avon en 1994 como presidenta de marketing de producto para Estados Unidos, reconociéndosele el hecho de decidir reemplazar el surtido de marcas regionales de la compañía con marcas globales.
- Jung colaboró con Perrin en el desarrollo y ejecución de las estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva en el ramo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal teniéndose como un logro importante el establecimiento en 1998 del “Centro de Desarrollo Global” que evitaría la duplicación de esfuerzos de desarrollo del producto, con ahorros de tiempo y dinero.
- Así mismo, el mejoramiento de la imagen de Avon fue otra acción conjunta promovida por Perrin y Jung; como ejemplo, se tiene el establecimiento del Avon Centre en la Torre Trump de Nueva York, nuevos productos globales y una nueva campaña de publicidad global.

- En 1998 después de la primera convención nacional de ventas en las que se discutieron las áreas de mejora de la empresa, se tuvo como resultado el lanzar un programa piloto en Japón que permitiría hacer más de un pedido durante las campañas de ventas, la colocación de pedidos por teléfono, fax y un programa de computadora interactivo. Así mismo, se acelerarían las entregas para lograr que creciera la satisfacción de las representantes de ventas y se mejoró el sitio web de la compañía.
- Perrin y Jung idearon nuevas formas de vender los productos a consumidoras quienes no gustaban de comprarle a una representante Avon, tales fueron los Centros de Belleza Avon ubicados en 40 malls en los Estados Unidos.
- Otro cambio iniciado por Perrin fue “El plan de marketing de la red” que le permitió a las representantes Avon no sólo recibir comisiones por sus ventas sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas y aprendices; anteriormente, no era así.
- Las estrategias y esfuerzos de implementación del equipo de Perrin, condujeron a un incremento en ventas del 3% y un aumento de las ganancias de 17%, antes de los cargos únicos en 1998.
- **Andrea Jung asume la dirección general en Noviembre de 1999**, teniendo Avon en esos momentos un crecimiento anual de ventas de menos del 1.5% y con el precio de las acciones a la mitad de su máximo histórico alcanzado.
- En 2001 Avon era el mayor vendedor directo del mundo en productos de belleza y conexos, aunque el 93% de las ventas globales del ramo se daban en supermercados, farmacias, tiendas departamentales, detallistas y tiendas de descuento.

- Jung asumió su papel de “señora Avon” en su primer mes como directora general y tomo conciencia de los principales problemas de la compañía como eran: - la imagen de Avon, - sus productos de mala calidad, - la falta de líneas nuevas e interesantes, - los catálogos sin atractivo, - los problemas que tenían las representantes para hacer un nuevo pedido de artículos populares y que muy a menudo - no recibían los productos tal como los habían ordenado.
- Andrea Jung delineó en ese momento una nueva visión y un plan estratégico para Avon que requería de: - la introducción de productos muy innovadores, - la creación de nuevas líneas de negocios, - la transformación de su cadena de valor y sus procesos de negocios, - la conversión de internet en un eslabón crucial de su modelo de negocios 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.
- La nueva visión y estrategia de Jung dio como resultados que los ingresos de Avon en 2001 incrementaran en 6%, la fuerza de ventas aumentara en 7%, las utilidades de operación crecieran en 7% y los márgenes de operación alcanzaran el 14%, el más alto en la década. Las acciones comunes de la compañía incrementaron en 90%, por lo que fue promovida a presidenta de la junta, además de su cargo.
- La realineación de la cadena de valores y la reingeniería del proceso de negocios, crearon recursos adicionales para el apoyo de nuevos productos, las líneas de negocios y campañas promocionales, así como la mejora de márgenes e incremento de ventas.

- En 2001 el **Panorama de la Industria** Global de 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. El porcentaje de ventas dado por canal tendía a variar ampliamente por categoría de producto.
- Las farmacias eran los mayores vendedores detallistas en Estados Unidos de cosméticos y productos para el cuidado del cabello y las tiendas de descuento, las mayores vendedoras de perfumes.
- El mercado de productos de belleza se segmentó también por demografía del consumidor y geográficamente. Las diferencias específicas en el país en las preferencias y carácter general del consumidor, fragmentaron todavía más el ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, mientras que las tasas de penetración de mercado crearon oportunidades variables de crecimiento en el mundo.
- Al inicio del nuevo siglo, los incrementos en ventas en el ramo CPA fueron impulsados principalmente por la **innovación de producto** y los productos para el cuidado de la piel, se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento global, con tasas anuales del 15%.
- El crecimiento de la categoría se alimentó de las introducciones de nuevos productos, que respondían a la concentración mundial de la atención del consumidor en el bienestar y la condición juvenil.
- La innovación impulsó también las ventas en cosméticos y artículos para el cuidado del cabello.

- **Rivales clave** en CPA. En 2001 Avon era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal aunque era sólo la mitad del tamaño del líder de la industria, L'Óreal, cuyas ventas en 2000 excedieron los 12 000 millones de dólares.
- L'Óreal, fundada en 1907 en París por Eugene Schueller, fue calificada en 2001 por INSEAD como lo mejor en rubros como el de “misión y visión”, orientación al cliente e innovación. En 2000 se enorgullecía de su presupuesto de investigación y desarrollo, 321 millones de dólares, de sus 2500 investigadores y sus 420 patentes registradas. En 2001, L'Óreal manufacturó y comercializó más de 500 marcas y 2000 productos en más de 150 países, siendo distribuidos mediante tiendas departamentales principalmente. L'Óreal había extendido enérgicamente su alcance global durante los años 1990 a 2000, ofreciendo una selección de marcas más amplia en países fuera de Europa Occidental y haciendo adquisiciones estratégicas de marcas populares fuera de Europa.
- Procter & Gamble, fundada en Cincinnati, Ohio en 1837 por William Procter y James Gamble, se transformó rápidamente en una compañía de productos de consumo. En 1985 adquirió Richardson Vicks y Noxel en 1989, fortaleciendo así su presencia en la industria de CPA, lo que a la fecha la coloca en segundo lugar. En el año 2000, la empresa invirtió 1,700 millones de dólares en investigación y desarrollo. Sus productos se encuentran principalmente en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.
- Estée Lauder, fundada en 1946 por Estée Lauder y su esposo Joseph, con productos para el cuidado de la piel. En 2000, vendieron 4,400 millones de dólares en 120 países colocándolos en cuarto lugar. Su medio normal de venta era

por medio de tiendas departamentales, detallistas o por internet. En 2001 precisamente lanzan una enérgica estrategia de internet.

- Intimate Brands se creó como derivado de The Limited en 1995, que en 2001 ya estaba entre los mayores detallistas del mundo en ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal, distribuyendo sus productos por medio de su propia red de tiendas y por internet. Sus ventas por 2,400 millones de dólares la colocan en quinto lugar en la industria de productos de cuidado personal por detrás de Avon éste último con 3,500 millones de dólares en ese mismo año.
- Alberto Culver, fundada en 1955; enfocada hasta ahora en la fabricación y comercialización de productos para el cuidado del cabello, con ventas por más de 2,300 millones de dólares en 2000. Sus principales medios de distribución eran las farmacias, supermercados y tiendas de descuento en más de 120 países. También cuentan con 2,350 tiendas de productos para el cuidado profesional de la belleza, siendo ésta la mayor comercializadora en el mundo.
- Coty, fundada en París por Francois Coty en 1904, era para el 2001 el fabricante y comercializador líder en fragancias que atraían principalmente a consumidores sensibles al precio. En 2000, tuvieron ingresos por 1,800 millones de dólares. A su vez, Coty era la principal marca de cosméticos en China en el canal de tiendas de departamentos.
- LVMH (Moët Hennessy & Louis Vuitton): en 2000, era el principal grupo en productos de lujo en el mundo. En 2000, su negocio de cosméticos y perfumes creció 22% y en 2001 creció otro 15%. Éste crecimiento se atribuyó a sus fuertes marcas y al éxito de sus operaciones detallistas con Sephora y Sephora.com

- Johnson & Johnson, fue fundada en 1886 por Robert Wood Johnson para proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas. Su fuerza farmacéutica fue útil para desarrollar productos de consumo para el cuidado de la piel y cosméticos. En éste rubro, en 2000 obtuvieron 1,500 millones de dólares en ventas, distribuyendo sus productos en farmacias, supermercados y tiendas de descuento.
- Revlon, establecida en 1932 por Charles y Joseph Revson, junto con el químico Charles Lachman, iniciaron el negocio con un novedoso barniz de uñas. En los años 1950-1960, se extendieron al mercado de los cosméticos y en 1973 al de fragancias. Para el año 2000, sus ventas eran de aproximadamente 1,500 millones de dólares, distribuyendo sus productos en supermercados, tiendas de descuento, farmacias y por internet.
- Mary Kay fue fundada en 1963 por Mary Kay Ash y el modelo comercial de Mary Kay Cosmetics era el que más se asemejaba al de Avon. En 2001, Mary Kay era la segunda mayor vendedora directa de cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos. Sus ingresos en 2000, fueron del orden de los 1,200 millones de dólares. Sus ventas sólo podían ser hechas por medio de sus 850,000 consultoras de belleza durante su visita de ventas, por teléfono o visitando su sitio web, introduciendo el nombre de su consultor y eligiendo el producto.

III. Análisis de la situación objeto de estudio

La Nueva Dirección Estratégica de Avon. Para 1999, el modelo de negocios de Avon enfrentaba situaciones para las que no estaba diseñado; el 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas contaban sólo como el 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en los Estados Unidos. Por otro lado, el 98% de las ventas anuales de Avon habían sido generadas por sus 3.5 millones de agentes de ventas. De aquí se desprenden los siguientes problemas básicos:

- Las representantes de ventas estaban alertas para proteger a sus clientes y a sus ventas y se mostraban agresivas en dar marcha atrás a estrategias que pudieran aumentar las ventas de la empresa, pero que al mismo tiempo, limitaran las oportunidades de crecimiento de ventas para las representantes vendedoras mismas. De aquí que el primer intento de Avon por vender productos por Internet en 1997 no tuviera el impacto deseado. Por lo mismo, las representantes de ventas se opusieron a la recomendación de poner los productos a la venta en tiendas departamentales o centros comerciales.
- La “imagen de marca anticuada” de Avon frenaba sus ventas, tal como una investigación de mercado que reveló que, la mayoría de las mujeres, veían a Avon como la marca de la abuela.
- Avon no tenía participación en algunas de las categorías de CPA y “no había introducido un producto de impacto” en décadas.
- Avon tenía serios problemas de distribución al no entregar en tiempo y con exactitud los productos requeridos por sus representantes de ventas.

- Las posibilidades de ingresos personales de sus representantes de ventas eran limitadas.
- La dificultad de vender los productos de la empresa a mujeres ocupadas era cada vez mayor: 3 de cada 4 mujeres estadounidenses.
- Existía una alta rotación entre las representantes, debido a las dificultades que tenían para alcanzar niveles adecuados de ventas y Avon estaba experimentado dificultades para agregar nuevas representantes para reemplazar a las que se marchaban.

Andrea Jung, identificó las siguientes prioridades estratégicas para tratar de corregir las desventajas competitivas de Avon:

- Incrementar las ventas globales mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo producto.
- Dar mayores oportunidades de carrera a las representantes mediante el liderazgo en ventas, capacitación y por lo tanto, mayores habilidades para el uso de Internet.
- Mejorar el servicio a las representantes y por lo tanto, reducir los niveles de inventario.
- Rediseñar el proceso de negocios y, de este modo, mejorar los márgenes de operación.
- Lanzar exitosamente la línea Avon Wellness de complementos de nutrición y vitamínicos.
- 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 mercado en China y Europa Oriental.

La estrategia de Jung estaba enfocada al aumento de ingresos y participación de mercado, mediante la corrección de muchas desventajas competitivas de Avon, pero nunca a costa de su fuerza de ventas directas, para no volverse una compañía igual a su competencia. De éste modo, creía que Internet podría ser una gran herramienta para el futuro de la empresa y que, un modelo de negocios de comercio electrónico, beneficiaría a las representantes de ésta. Con esto se inicio el concepto de ventas de *eRepresentative*. También logró dar a las representantes computadoras Gateway con conexión a Internet incluida por un monto muy bajo de dinero.

- La estrategia también incluía un concepto llamado “Sales Leadership”, mediante el cual las representantes experimentadas podían reclutar a nuevas agentes vendedoras prometedoras y también obtener comisiones por las ventas logradas por éstas últimas. Se incluyó también el programa de Asesoras de Belleza que les permitiría a las representantes recibir capacitación en tácticas de venta y sobre belleza y cosméticos.
- Jung reconoció que la fuerza de ventas se apoyaba en productos atractivos para acrecentar las ventas. Siendo directora general, impulsó un plan para desarrollar marcas globales, renovar empaques y lanzar productos exitosos.
- Después de una investigación de marketing, se demostró que las clientas de Avon, en su mayoría de clase media y trabajadora no podían acceder a marcas de prestigio como Lancome o Esteé Lauder, pero codiciaban su elegancia, así que Jung se dio a la tarea de mejorar la imagen de Avon, con los rediseños de empaques para igualar la imagen de las marcas de alto precio de las tiendas departamentales, lanzó la campaña de publicidad “Let’s Talk” y firmó contratos con personalidades del medio artístico y deportivo.

- Jung incrementó el presupuesto de investigación y desarrollo de Avon en casi un 50% y limitó a dos años el tiempo de desarrollo de líneas innovadoras, en lugar de los más de tres que le tomaba antes a la compañía.
- Las ventas detallistas contaban el 93% del mercado global de CPA, por lo que Jung impulsó el plan de llevar los productos de Avon a los grandes centros comerciales. Con el fin de evitar conflictos, Jung le ofreció a sus representantes de ventas quioscos como franquicias, en total 50 el primer año de Jung como directora general y en 2001 entró en convenios con Sears y JCPenney para operar Centros Avon dentro de la tienda, con una línea totalmente nueva llamada Avon beComing.
- Avon ya había tenido éxito internacional antes de la llegada de Jung, pero ella impulsó un crecimiento más enérgico en los mercados emergentes, como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África. Avon fue el primer y más grande vendedor directo internacional en China de 1990 a 1998 hasta que el gobierno la prohibió. Esto obligó a Avon a dirigir sus ventas por medio de tiendas detallistas.

Ejecución de la estrategia con la dirección de Andrea Jung y Susan Kropf.

- La **Reingeniería del proceso de negocios** se centro en eliminar costos de actividades de bajo valor agregado de su cadena de valor, logrando ahorros por 150 millones de dólares en el año 2000, mismos que apoyarían al desarrollo de nuevos productos, las iniciativas de comercio electrónico, oportunidades de mejores comisiones para las representantes y la creación de la imagen global de Avon.
- La Reingeniería de Kropf se enfocó a mejorar los sistemas de manufactura y distribución, la cual ahorra 56 millones anuales después de reducir el número de proveedores de 300 a 75, utilizó sistemas de información para procesar pedidos y la logística para reducir costos de transportación en 22 millones de dólares, los costos de segmentación de envíos en 17 millones y los costos de colocación en 8 millones de dólares.
- Otros resultados de la reingeniería se dieron en procesos de mejora continua de la eficiencia, pronóstico de demanda mejorado y reconfiguración general total de la cadena de suministros.
- El reclutamiento y retención de las representante de ventas fue un objetivo estratégico que llevó a cabo la ejecución del programa Liderazgo de Ventas de Jung, mismo que se comentó anteriormente.
- Para Jung y Kropf el **Internet** era el impulsor de la transformación en las relaciones entre las representantes, las clientas, las operaciones de marketing y de la cadena de suministros de la compañía.
- Además de capacitación en línea a las representantes, ahorros en el procesamiento de pedidos (de 90 a 30 ctvs.), más artículos para compras en línea, la estrategia de

ventas en Internet logró un éxito inicial en 2000 en el que de 4 a 6% de los visitantes del sitio hacían compras contra la tasa típica del 1 a 2% de la mayoría de los sitios de negocio a consumidor y las representantes aumentaban 30% sus ventas después de enlazarse con avon.com

- El **Realce de imagen** de Avon, se apoyó en nuevos productos y empaques, apoyo de celebridades, nuevos catálogos y nuevas campañas de publicidad. Avon aumentó en 50% a 90 millones los gastos de la compañía para publicidad en el año 2000 y Jung puso una meta de crecimiento a ese presupuesto de 2 a 4% de las ventas totales de belleza para 2004.
- Kropf pidió una inteligencia de mercado mejor y más oportuna en diversos grupos de consumidores, canales y competidores. Además, requirió a los mercadólogos de Avon que integraran sus decisiones con otros tales como los desarrolladores de producto.
- Sólo Avon y Oil of Olay mejoraron su posición en los índices de imagen de marca entre junio de 1999 y marzo de 2001 de entre todos sus competidores. Avon mejoró casi 8% al igual que Oil of Olay.
- El énfasis de Jung en **la innovación del producto**, vio resultados al obtener productos exitosos desarrollados en tiempos récord, tal como lo fue “Retroactive”, desarrollado en menos de un año, con ventas de 100 millones su primer año en el mercado. Esta innovación impulsó a la compañía a nuevas líneas de negocio, tales como complementos alimenticios y vitamínicos y tratamientos para el cabello y contra el envejecimiento.

- En el ámbito **internacional**, Avon impulsó sus productos innovadores en los mercados emergentes asignando hasta 7% de las ventas a la publicidad de cada mercado local. Las ventas en China mejoraron 47% durante el año 2000.
- **Canales detallistas.** Una característica sobresaliente de las compradoras de Sears y JCPenney, era que rechazaban las ventas directas. Sears abandonó el plan de apertura de los centros Avon semanas antes de la apertura programada, pero la compañía continuó impulsando la apertura de sus Centros en 75 tiendas JCPenney y el lanzamiento de su línea CPA beComing con empaquetado de prestigio de precio y calidad altos.

El Segundo año de Andrea Jung como Directora General.

- El crecimiento de ventas de Avon aumentó de 1.5% en 1999 a 6% en 2001.
- Se esperaba que la fuerza de ventas de la compañía creciera 15%
- Se esperaba que la utilidad de operación creciera 7% y los márgenes de operación fueran de 14%, el más alto en diez años.
- En los primeros tres años del proceso de reingeniería de la compañía, se habían ahorrado más de 400 millones de dólares en costos y habían mejorado los márgenes de operación por más de 350 puntos base.
- Los ahorros esperados en 2002, permitirían invertir más en estrategias de crecimiento del consumidor, por encima de la inversión de 130 millones del año 2000.
- Para diciembre de 2001, a pesar de los efectos globales recesivos, las ventas dentro de los Estados Unidos estaban sobre las proyecciones,

tuvieron lanzamientos muy exitosos como el de la fragancia “Little Black Dress” y las ventas de “beComing” estaban cumpliendo con lo esperado.

- Las ventas internacionales crecían a razón de dos dígitos, siendo las mejores las de Europa Oriental y Asia.

Situación actual.

- Las ventas para el año 2004 fueron de 7,750 millones de dólares con una utilidad neta de 846.1 millones equivalentes a \$1.77 por acción¹.
- Para el segundo cuarto de 2005, las ventas incrementaron 41%, pero las ventas en China y Rusia se han debilitado, por lo que Avon ha reducido su pronóstico para el resto del año. La utilidad neta creció a 328.6 millones o 69 centavos por acción desde los 232.3 millones o 49 centavos por acción del año previo. Los ingresos crecieron 6% a 1,980 millones desde los 1,870 millones.
- Las utilidades esperadas por acción para el año 2005, están entre el rango de los \$2.03 y \$2.08 dólares por acción, reduciéndose del pronóstico anterior que era de \$2.12 a \$2.17 por acción.
- Las ventas han caído 19% en China, debido a que los propietarios de boutiques han reaccionado negativamente a los planes de Avon de retomar las ventas directas, mismas que habían sido prohibidas por el Gobierno Chino desde 1998. En Abril de 2005, después de una decisión judicial, el Ministerio Chino de Comercio y la Administración Estatal para Industria y Comercio han decidido aprobar de nuevo las ventas directas en China, con lo que el gobierno se ha dado a la tarea de formular una nueva ley que regule las ventas

¹ Cheddar B. Christina, “Wall Street Journal (Eastern Edition)”, New York, Jul 20, 2005

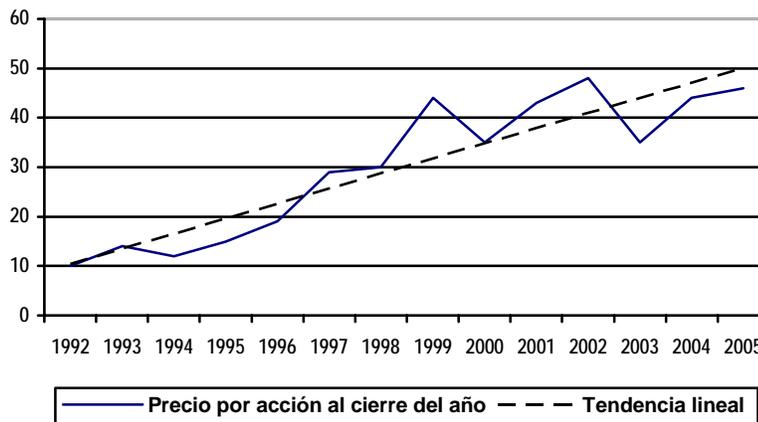
directas². Por el momento, las ventas directas serán limitadas a las ciudades de Beijing, Tianjin y la provincia de Guangdong. Los crecientes ingresos y los estilos de vida cambiantes, han impulsado las ventas de productos del tipo CPA en las ricas y populosas ciudades de las áreas del este costero de China. Debido a esto y, a pesar de las recientes caídas en ventas en China, Avon espera triplicar sus ventas y alcanzar los 600 millones para el 2007.

- Se atribuye, por otra parte a los millones invertidos en investigación y desarrollo, el lanzamiento de nuevas líneas de producto y el uso de celebridades para la promoción, a lo que se ha llamado al rejuvenecimiento de Avon como compañía y marca de productos con mayor nivel de imagen para competir en mercados de mayor poder adquisitivo pero conteniendo los precios. Por ejemplo, una nueva línea llamada “Mark” se ha vuelto muy popular entre las jóvenes de 16 a 24 años de edad, un mercado antes prácticamente inexistente para Avon³.
- De acuerdo a la compañía, existen 17 millones de jóvenes mujeres que gastan al menos 75 billones al año en artículos de belleza y de moda. De aquí que Avon espera que su nueva línea Mark, que va a ser vendida mundialmente en 2005 alcance los 100 millones en ventas en su primer año.⁴
- La edad promedio de las representantes de ventas se ha reducido de 43 a 38 años, por lo que la estrategia de Jung de rejuvenecer a la compañía, va sobre el camino trazado.
- También es importante considerar que 2 tercios de las ventas de Avon se dan en el mercado internacional en mas de 143 países y que el número global de

² Retail Brief, “Wall Street Journal (Eastern Edition)”, New York, Apr 11, 2005

representantes de ventas a Septiembre de 2004 había aumentado a 4.4 millones.⁵

- Las ganancias por acción se han movido en los últimos años como se muestra: en 2003, \$2.80 ; en 2004, \$3.56; y en 2005 se estima cierre en \$3.94. En promedio 19% de incremento en los últimos tres años.
- El precio por acción muestra una tendencia continua al alza, acercándose de nuevo a sus máximos históricos, mismos que se dieron en el año 1999, que puede ser atribuido a la expectativa positiva generada en los mercados por el nombramiento de Andrea Jung y de nuevo en el 2002, por los fuertes progresos mostrados en los mercados principales de Avon.

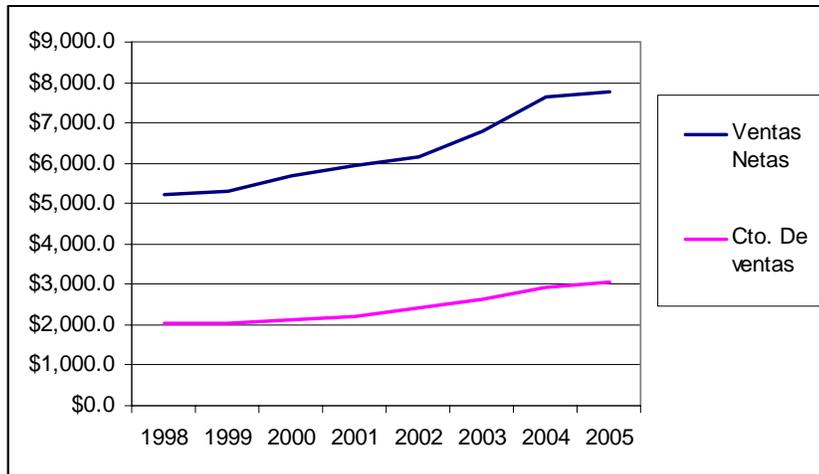


³ Setoodeh Ramin, "Calling Avon's Lady", "Newsweek", New York, Jan 3, 2005

⁴ Dody Tsiantar, "Avon's makeover", "New York Times", New York, Nov 10, 2003

⁵ Tarquinio J. Alex, "Aging Gracefully at Avon", "Kiplinger's Personal Finance", Washington D.C. Sep. 2004

- A continuación, se ilustra la gráfica que muestra el desempeño de ventas y su relación con el costo de ventas desde 1998 (el año 2005 es estimado):



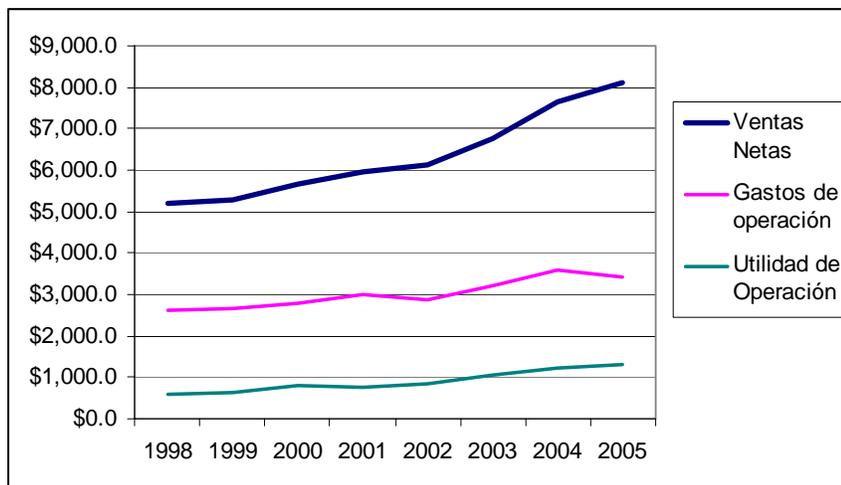
El porcentaje de de incremento anual de las Ventas Netas y el Costo de Ventas se muestra se muestra respectivamente en la siguiente tabla:

'98-'99	'99-'00	'00-'01	'01-'02	'02-'03	'03-'04	'04-'05
1.47%	7.42%	4.86%	3.10%	10.28%	13.03%	5.99%
-1.05%	4.49%	4.80%	9.60%	7.12%	11.48%	5.95%

Se muestra una tendencia general de crecimiento fuerte de las Ventas Netas entre el año 1998 y el año 2004 . Del mismo modo, se muestra un crecimiento acorde a las Ventas por lo que respecta al Costo de Ventas, aunque se presentan los resultados para contenerlo, con excepción del año 2001 a 2002, en el que se llevan a cabo proyectos importantes, como el lanzamiento de nuevos productos, los centros de ventas en centros comerciales y tiendas departamentales. Para el año 2005, se estima

un crecimiento moderado en cuanto a las ventas⁶ y al costo de ventas. La empresa ha expresado como razón principal en ésta desaceleración a la caída en ventas en el mercado de Europa de Este y China, tal como se explica en párrafos anteriores.

- La gráfica que se muestra a continuación ilustra el desempeño de ventas y su relación con el costo de ventas desde 1998 (el año 2005 es estimado):



El porcentaje de de incremento anual de las Ventas Netas, Gastos de operación y la Utilidad de Operación se muestra respectivamente en la siguiente tabla:

'98-'99	'99-'00	'00-'01	'01-'02	'02-'03	'03-'04	'04-'05
1.47%	7.42%	4.86%	3.10%	10.28%	13.03%	5.99%
1.41%	6.11%	7.47%	-4.93%	11.53%	13.02%	-4.78%
11.01%	21.71%	-4.20%	13.14%	20.76%	17.86%	5.78%

Los gastos de operación muestran un crecimiento moderado en lo general y de acuerdo al incremento en ventas. En 2001, hay un fuerte incremento en reestructuración de operaciones de producción y distribución, así como inversiones fuertes para lanzamiento de nuevos productos y mayor posicionamiento en mercados foráneos como Asia y Europa de Este. Se muestra también un incremento medio en éste rubro en 2003 y 2004, respecto al año anterior, que puede ser explicado de acuerdo al incremento del 13% en las ventas y, por lo tanto, su incremento aparejado en costos de distribución, incremento en inversiones de centros de distribución, incremento en actividades de mercadeo y de venta directa, así como un incremento en costos de pensiones en los Estados Unidos.

⁶ Klemann Gilbert L. II, "Avon Products Inc.-2005 Second Quarter report", "United States Securities & Exchange Commission" Nueva York, Julio 19,2005.

IV. Diagnóstico de la situación que presenta la empresa descrita

A continuación, se mencionan los principales conceptos que fueron atacados con la nueva estrategia de Andrea Jung y Susan J.Kropf:

Bajas ventas, debido a imagen antigua de la compañía y sus productos.

Bajas ventas, debido a la mala calidad de los productos.

Bajas ventas, debido a la falta de nuevos productos y catálogos sin atractivo.

Bajas ventas, debido a la dificultad de que las representantes de ventas ordenaran productos y que fueran surtidos tal como los habían ordenado.

A continuación, se muestra el Diagnóstico de Avon mediante un estudio de sus Razones Financieras:

Razones Financieras de Liquidez (Ver detalles en anexo I).

Capital de Trabajo (KT) [Activo Circ. – Pasivo Circ.] .- Se busca que sea positivo y Avon muestra ésta razón negativa en 1999, 2001 y 2002 logrando revertir ésta situación desde el año 2003, 2004 y se espera 2005 que sea fuertemente positivo.

Liquidez [Activo Circ. / Pasivo Circ.] .- En el año 2000, 2003, 2004 y, se espera, 2005, se muestra un nivel excedente de efectivo al corto plazo. Por la misma razón del Capital de trabajo limitado, se redujo la capacidad para afrontar los compromisos de corto plazo en 1999, 2001y 2002; del mismo modo, se muestra una mejoría gradual.

Prueba del ácido [Activo Circ. / Pasivo Circ.] .- Si excluimos los inventarios, se muestra un comportamiento similar a la razón de liquidez, donde los años delicados fueron 1999, 2001 y 2002. Los demás, se muestran aceptables y mejorando.

Razones Financieras de Operación

Rotación de cuentas por cobrar [Ventas Netas / Cuentas por Cobrar] .- Las rotaciones mostradas en los años disponibles son altas y con perspectiva de mejora gradual. A los primeros seis meses del 2005, se muestra una rotación de 6.8, esperada a fin de año de entre 13 y 14 procesos de cobro por año.

Plazo promedio de cobro PPC [360 días / Rot. Ctas.por cobrar].- Se muestra un comportamiento similar entre 1999 y 2004, el cual es aceptable, en promedio, de 30 días. Es de esperar un comportamiento similar cuando se ajuste el cierre del año 2005.

Rotación de cuentas por pagar [Compras / Ctas. por pagar] .- Avon muestra con ésta razón en todos los años analizados que su rotación de cuentas por pagar es menor a su rotación de cuentas por cobrar, prácticamente a la mitad, por lo cual se considera muy aceptable.

Plazo promedio de pago PPP [360 días / Rot. Ctas. por pagar].- De mano con la razón anterior, se muestran niveles aceptable para Avon, es decir el doble de días para pagar que lo que le toma cobrar.

Razones Financieras de Inventarios

Rotación de Inventarios [Cto. de ventas / Inventario PT].- Salvo el comportamiento extraordinario del año 2002, los demás años muestran una rotación promedio de 3.82 veces que Avon vacía sus inventarios por año.

Días de Inventario [360 / Rot.de inventarios].- Muestra un promedio de 94.52 días de inventarios de producto terminado, excluyendo nuevamente el año 2002.

Rotación de Caja [360 días / CC].- Muestra un promedio de 5.32 en los años evaluados, el cual parece ser una cifra aceptable.

Nivel mínimo de efectivo (NME) de operación [Cto.de vtas.+ Gtos. de operación – depreciación / Rot. de caja].- Muestra un promedio de 872.85 que se ve constante y con miras de reducción, lo que indica eficiencias de operación efectivamente implementadas.

Costo de oportunidad [NME de operación * 4%].- Muestra niveles razonables en tiempos de tasas bajas.

Razones Financieras de Endeudamiento

Grado de Endeudamiento [Pasivo / Activo].- Muestra una clara tendencia a la reducción en el plazo evaluado, pasando de 1.08 en 1999 a 0.77 en 2004, esperándose otra mejoría de Avon en el año 2005, aunque en todos los casos sigue pasando del 50%; ésta es la razón por la que deberán mantener sus esfuerzos de reducción del pasivo.

Grado de Posesión [Capital Contable / Activos].- Como parte complementaria del Grado de endeudamiento (la suma del grado de endeudamiento y grado de posesión dan 1), se muestra una mejora gradual en el tiempo, aunque esta debe incrementar aún más para sobrepasar los niveles del 50%.

Grado de Apalancamiento [Pasivo / Capital].- De cada unidad que cuenta la compañía cuanto está comprometido, al igual que las otras razones financieras de ésta sección, han mejorado y pasado de números negativos del 2002 hacia atrás, a números positivos hacia delante aunque deben mejorar aún.

Cobertura de intereses o Rotación de intereses [Ebit-DA/CIF].- También muestra una mejoría, tal como se ve en el año 1999, que pasa de un dato negativo de 4.96 a un dato positivo de 8.54 en 2004, lo que demuestra el fortalecimiento gradual de Avon.

Razones Financieras de Rentabilidad

Margen Bruto [Utilidad bruta/ Vtas. Netas].- Muestra un comportamiento muy similar entre los años 1998 y 2004 con una ligera mejoría actual. Se muestra un margen bruto que varía entre 61 y 63%, lo cual es alto.

Margen de Operación [Utilidad de operación / Vtas. Netas].- Muestra una progresiva mejoría desde 1998 hasta el 2004 y se espera que siga en línea para el 2005. Va del 11% al 16% en la actualidad.

Margen Neto [Utilidad Neta / Vtas. Netas].- En la misma línea que el margen de operación, muestra una mejoría desde 1999 del 12% hasta el 16% del 2004. Se esperaría una mejoría marginal para el 2005 ya con el ajuste del fin de año.

Rotación de activos [Vtas. Netas / Activos].- Muestra una reducción desde 1999 de 2.09 hasta 1.85 del 2004, lo que indicaría una mayor eficiencia en el uso de los activos de la compañía para realizar sus ventas.

Rendimiento sobre capital [Utilidad neta / Capital contable].- Muestra niveles de mejoría clara en el tiempo, pasando de rendimientos sobre capital negativo antes del 2003, a niveles muy positivos a partir del 2003. Esto también se explica por los altos niveles de inversión mostrado entre 1998 y 2002 y, aunque se mantienen niveles altos de inversión, en la actualidad se tienen niveles mucho mayores de utilidad neta.

Razón Dupont o capacidad para generar recursos CPGR [Utilidad Neta / Activos].- Muestra también una mejoría gradual desde el 26% de 1999 hasta el 29 y 30% de los años 2003 y 2004 respectivamente. Se espera una mejoría marginal para el 2005 con el cierre del año. Del mismo modo, se muestra una mayor eficiencia en el uso de los activos.

Razones de Mercado

Valor en libros [Capital social + interés minoritario / Número de acciones].- Muestra una revaluación de la empresa en el tiempo, pasando de los 40 centavos negativos en 1999, a los 73 centavos positivos en 2004, con un pronóstico de 1.22 para el 2005.

Utilidad por acción [Utilidad neta / No. de acciones] .- Muestra niveles positivos en todos los años, con variaciones en el número de acciones emitidas entre 2002, 2003 y 2004.

Relación precio / utilidad por acción ó múltiplo.- Muestra niveles altos en ésta relación en todos los años.

Relación precio / libros.- Con la reestructura en el número de acciones, se muestra un valor muy positivo en ésta relación a partir del año 2003.

A continuación se muestra el análisis FODA del caso:

	<p>Fuerzas</p> <p>Alta Dirección de la empresa.</p> <p>Fuerza de ventas directa.</p> <p>Investigación y desarrollo.</p> <p>Imagen de compañía renovada.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Presencia en el mercado detallista por medio de tiendas departamentales.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Mercados emergentes</p> <p>Ampliar su presencia en el mercado detallista.</p> <p>Mejorar la capacitación y número de su fuerza de ventas.</p>	<p>F-O</p> <p>Que la alta dirección establezca estrategias en los que aplique sus fuerzas para atacar;</p> <p>a los mercados emergentes y detallistas.</p>	<p>D-O</p> <p>Que se desarrollen estrategias para medios detallistas.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Pérdida de continuidad en el buen manejo actual de Avon por una sucesión sin continuidad.</p> <p>Nuevos jugadores en el mercado.</p> <p>Ceder en tiempos de bonanza en el control de costos.</p>	<p>F-A</p> <p>Planear continuidad, seguimiento y mejora en la alta dirección de Avon.</p> <p>Que el liderazgo de Avon en la venta directa junto con su I & D controle el acceso de nuevos competidores.</p> <p>La alta dirección debe mantener el liderazgo en el control de costos operativos.</p>	<p>D-A</p> <p>La alta dirección de Avon no debe perder de vista las continuas amenazas provenientes de nuevos competidores que se posicionan en su mercado pero sobre todo los que entran continuamente al mercado detallista.</p>

V. Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras

A) Preparar una eventual sucesión en el liderazgo de Avon que de continuidad a la estrategia implementada por Andrea Jung.

B) Mantener la expansión en los mercados internacionales emergentes como China.

C) Mantener la capacitación e incremento en el número de las representantes de ventas.

D) Mantener la reducción de costos de operación.

VI. Evaluación de Alternativas propuestas

A) Preparar posibles sucesores o sucesoras de Andrea Jung.- Si el cambio efectuado en Avon ha sido altamente efectivo, puede ser debido a una estrategia brillantemente elaborada pero, principalmente, se debe considerar el liderazgo efectuado por Andrea Jung y Susan J. Kropf como claves para que la estrategia de la compañía fuese *ejecutada* con gran precisión. De aquí que debe existir un plan detallado que de continuidad y seguimiento a la trayectoria de la compañía, en caso de que Andrea Jung decidiera dejar a la empresa. Debido a la dinámica personalidad de la “CEO” de Avon y a la posibilidad de búsqueda de retos profesionales aun mayores, hay que tomar en cuenta comentarios encontrados en publicaciones tales como “Newsweek”, de Enero de 2005, que indican que, en el medio de los grandes negocios de los Estados Unidos, se ha mencionado el nombre de Andrea Jung como parte de una pequeña lista de nombres de posibles candidatos sucesores a “CEO” de Coca-Cola.

B) Mantener la expansión en el mercado Chino.- Debido a que el 66% de las ventas de Avon provienen de éstos mercados, se recomienda principalmente aumentar la presencia en China ya que, con una población de 1,300 millones de personas, es el segundo lugar mundial en cuanto a producto interno bruto (PIB) , sólo detrás de los Estados Unidos, con una tasa de crecimiento de 9.1% en 2004 y del 10 al 11% proyectada para 2005. Un crecimiento de ventas de Avon en ese mercado del 42% en 2004 y 20% en 2003 (en moneda local) y pudiendo retomar las ventas directas, una vez que el gobierno lo a permitido nuevamente cuentan con una perspectiva de ventas de 1,000 millones de dólares al año para un solo mercado. Coty es su principal competidor, aunque sólo se ha enfocado a las ventas en Tiendas de descuento y departamentales; de no mantener una presencia firme en ese mercado, Avon estaría

cediendo un importante terreno a sus competidores, aunque con la actual estrategia de la compañía, se mantiene un enfoque adecuado a ese mercado, dependiendo mayormente de la opción A).

C) El ADN de Avon, como lo han descrito algunos autores, es la venta directa por medio de sus representantes de ventas, las cuales aportan la mayor parte de los ingresos de la compañía y, como parte primordial de la estrategia de la empresa es mantener el crecimiento de su número, disminuir su rotación, mantener un nivel óptimo de desempeño por medio de la capacitación y asignación de otros recursos, se puede decir que la compañía ya mantiene una muy buena tendencia de crecimiento en su fuerza de ventas; depende en buena medida de la opción A).

D) Mantener la eficiencia operativa para mejorar los niveles de inversión en el lanzamiento de productos y campañas innovadoras, por medio de mantener un número reducido de proveedores de materias primas, mover la producción a plantas más grandes y eficientes y cerrar las pequeñas y menos productivas y trasladar también la producción a países con costos de manufactura más bajos.

También se observa una implementación correcta de la reingeniería de los procesos de la compañía, así como de la estrategia que la controla; depende mayormente de la opción A).

A continuación, se muestra una tabla que considera las cuatro opciones por medio de una evaluación de tipo “racional-ponderada”, con base en la investigación y experiencia adquirida en éste caso:

Conceptos	Alternativas											
	A=Relevo			B=Expansión			C=Crecimiento			D=Reducción de		
	Liderazgo			Internacional			Representantes de Vtas.			Costos		
	Valor	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.	Valor	Calif.	Pond.
Impacto en la organización												
Cto. Plazo	20	10	2	20	8	1.6	20	8.5	1.7	20	9	1.8
Impacto en la organización												
Largo Plazo	20	9.5	1.9	20	9	1.8	20	9.5	1.9	20	9	1.8
Costo monetario												
Cto. Plazo	15	8	1.2	15	8	1.2	15	8	1.2	15	9	1.35
Costo monetario												
Largo Plazo	15	9.5	1.425	15	9	1.35	15	8	1.2	15	8	1.2
Influencia en la otras alternativas												
	15	9	1.35	15	8.5	1.275	15	8.5	1.275	15	9	1.35
Influencia en el mercado												
	15	8	1.2	15	9	1.35	15	8	1.2	15	7	1.05
	100		9.075	100		8.575	100		8.475	100		8.55

La análisis mostrado en la tabla confirma como primera opción la A, en segundo lugar la opción B, en tercero la opción D y en cuarto la opción C.

VII. Compromiso de elección de la(s) alternativa(s) propuesta(s)

Opción A). La estrategia de Avon ha demostrado ser la adecuada para cambiar radicalmente su anterior tendencia de menores ventas, márgenes reducidos y pérdida de valor para sus accionistas. La compañía ha cambiado a una marcha firme y muy positiva, incrementado el margen de operación de la empresa, asegurando su continuidad y crecimiento, así como dando mayor valor a los accionistas. Esta estrategia general implementada en Avon por Andrea Jung debe ser consolidada en el largo plazo y debe ser asegurada su permanencia, aun con cambios en la Alta Dirección de la compañía.

VIII. Fundamento de la alternativa seleccionada

El Liderazgo y su implicación directa en la ejecución de la estrategia, es la razón por la cual se coloca en primer lugar ésta alternativa, ya que las demás dependen de manera directa de que se cumpla ésta alternativa.

En una etapa de consolidación, como es la que experimenta actualmente Avon, lo más recomendable sería asegurar que la estrategia de largo plazo sea ejecutada, tal cual ha sido creada y no caer en desviaciones que debiliten la posición futura de la compañía, aun cuando no se cuente en el futuro con Andrea Jung o inclusive Susan Kropf, de aquí que el preparar a un(a) eventual sucesor(a), debe ser considerado el punto estratégico para el Consejo de Administración y la Presidencia de Avon.

Del mismo modo se ha visto como el liderazgo femenino en todos los niveles de la compañía han impulsado dramáticamente la transformación de la compañía dándole sustento a la reingeniería de Avon.

Conclusiones

En alguna ocasión, cuando el Maestro Raúl Alvarado Herroz impartía cátedra, comentó que es posible concebir la mejor y más brillante estrategia para una empresa, una industria y un tiempo particulares, pero, hablar de la ejecución de la misma, es otro tema muy diferente. Del mismo modo, se puede tomar la información proveniente de otras opiniones personales y autores en los que éste concepto resulta coincidente.

Fue precisamente para Avon, el hecho de que la correcta y completa ejecución de la estrategia diseñada por su Alta Dirección, haya sido la clave para asegurar, no sólo la permanencia de la empresa, pues, también a la fecha, ha logrado un crecimiento notable y sano en todos sus aspectos.

Andrea Jung es considerada actualmente una de las mujeres más influyentes del mundo de los negocios en los Estados Unidos y, la misma prensa especializada como Newsweek y Forbes, ha manejado su nombre como el de una posible sucesora al primer puesto de corporaciones aún más grandes que Avon.

De ésta manera, sólo falta agregar a tan brillante estrategia y desempeño, otro aspecto más para asegurar la actual trayectoria de la empresa en el largo plazo. Esto será el ir previendo la sucesión de Andrea Jung con alguien que dé continuidad y que enriquezca la estrategia que haga crecer a la compañía.

Bibliografía

S. P. Robbins, “Comportamiento Organizacional” 8va. Edición, Pearson-Prentice Hall, México 1999

J.C. Van Horne, “Administración Financiera” 10ª. Edición, Prentice Hall, México 1997

J. E. Hanke, A. G. Reitsch, “Pronósticos en los Negocios”, 5ª. Edición, Prentice Hall, México 1996

L. Klepacki, “Avon. La construcción de un imperio femenino”, 1ª. Edición, Aguilar, México 2005

Keller L. Johnson, “Estrategias ejecutables”, Harvard Business School Publishing, New York 2004, en español Mayo 2005 Revista Gestión de Negocios, Carta de Noticias.

Cheddar B. Christina, “Wall Street Journal (Eastern Edition)”, New York, Jul 20, 2005

Retail Brief, “Wall Street Journal (Eastern Edition)”, New York, Apr 11, 2005

Setoodeh Ramin, “Calling Avon’s Lady”, “Newsweek”, New York, Jan 3, 2005

Dody Tsiantar, “Avon’s makeover”, “New York Times”, New York, Nov 10, 2003

Tarquinio J. Alex, “Aging Gracefully at Avon”, “Kiplinger’s Personal Finance”, Washington D.C. Sep. 2004

Klemann Gilbert L. II, “Avon Products Inc.-2005 Second Quarter report”, “United States Securities & Exchange Commission” Nueva York, Julio 19,2005.

Avon Annual Report 2004 “Global Beauty – Empowering women throughout the world”
Avon Products, Inc. New York

Avon Financial Section Annual Report 2004 “Management’s Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations.

Avon Products, Inc. New York

www.avoncompany.com

www.cia.gov/cia/publications/factbook > CIA World Factbook

www.asnic.utexas.edu > Asian Country Information

Anexos

Anexo I. Estados Financieros de Avon

A continuación se muestran los **Estados de Resultados** de Avon Products Inc., desde 1991 hasta Enero-Junio del 2005:

Millones de Dólares	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
	Ene-Jun.														
Ventas Netas	\$3,824.8	\$7,656.2	\$6,773.7	\$6,142.4	\$5,957.8	\$5,681.7	\$5,289.1	\$5,212.7	\$5,079.4	\$4,814.2	\$4,492.1	\$4,266.5	\$3,844.1	\$3,660.5	\$3,441.0
Otros ingresos	\$40.6	\$91.6	\$71.4	\$57.7	\$42.5	\$40.9	\$38.8	\$35.0	N/D						
Ingresos Totales	\$3,865.4	\$7,747.8	\$6,845.1	\$6,200.1	\$6,000.3	\$5,722.6	\$5,327.9	\$5,247.7	\$5,079.4	\$4,814.2	\$4,492.1	\$4,266.5	\$3,844.1	\$3,660.5	\$3,441.0
Cto. De ventas	\$1,542.0	\$2,911.7	\$2,611.8	\$2,438.2	\$2,224.6	\$2,122.7	\$2,031.5	\$2,053.0	N/D						
Utilidad Bruta	\$2,323.4	\$4,836.1	\$4,233.3	\$3,761.9	\$3,775.7	\$3,599.9	\$3,296.4	\$3,194.7	N/D						
Gastos de operación (Edo. Result	\$1,718.9	\$3,610.3	\$3,194.4	\$2,864.1	\$3,012.5	\$2,803.2	\$2,641.8	\$2,605.0	N/D						
Cargos especiales		-\$3.2	-\$3.9	\$34.3											
Utilidad de Operación	\$604.5	\$1,229.0	\$1,042.8	\$863.5	\$763.2	\$796.7	\$654.6	\$589.7	N/D						
Gastos de intereses	\$20.6	\$33.8	\$33.3	\$52.0	\$71.1	\$84.7	\$43.2	\$34.7	\$35.5	\$33.2	\$34.6	\$44.7	\$39.4	\$38.4	\$71.6
Ingresos por operaciones continuas antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad	\$594.5	\$1,187.5	\$993.5	\$835.6	\$689.7	\$692.2	\$480.3	\$455.9	\$534.9	\$510.4	\$465.0	\$433.8	\$394.6	\$290.0	\$352.9
Ingresos por operaciones continuas antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad	\$504.4	\$856.9	\$674.6	\$543.3	\$449.4	\$490.0	\$286.6	\$265.1	\$337.0	\$319.0	\$288.6	\$270.3	\$243.8	\$169.4	\$209.3
Ingresos por operaciones continuas antes del efecto acumulativo de los cambios de contabilidad		\$846.1	\$664.8	\$534.6	\$444.9	\$485.8	\$286.6	\$270.0	\$338.8	\$317.9	\$286.1	\$264.8	\$236.9	\$164.2	\$204.8
Pérdidas/Ganacia por operaciones discontinuadas, netas											-\$29.6	-\$23.8	\$2.7	\$10.8	-\$69.1
Efecto acumulado de los cambios de contabilidad, netos					-\$0.3	-\$6.7						-\$45.2	-\$107.5		
Utilidad Neta	\$500.6	\$846.1	\$664.8	\$534.6	\$444.6	\$479.1	\$286.6	\$270.0	\$338.8	\$317.9	\$256.5	\$195.8	\$132.1	\$175.0	\$135.7
Ganancias (pérdidas) por acción, básicas															
Ganancias Netas por acción (incluye cambios por efectos de contabilidad)	2.11	3.56	2.8	2.24	1.86	2.01	1.11	1.03	1.27	1.18	0.94	0.68	0.46	0.61	0.41
Dividendos pagados por acción		0.56	0.42	0.4	0.38	0.37	0.36	0.34	0.32	0.29	0.26	0.24	N/D	N/D	N/D

A continuación se muestra el **Balance** de Avon Products Inc. a los cierres de los años

1999 a 2004 y 2005 al 30 de Junio:

Millones de Dólares	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	a Jun-30						
Activos actuales							
Efectivo	880.1	\$769.6	\$694.0	\$72.7	\$428.1	\$122.7	\$117.4
Cuentas por cobrar	\$564.4	\$599.1	\$553.2			\$499.0	\$495.6
Inventarios	\$841.5	\$740.5	\$653.4	\$126.5	\$155.3	\$610.6	\$523.5
Gastos pagados por adelantado y otros	\$400.3	\$397.2	\$325.5			\$313.4	\$201.3
Total activos actuales	\$2,686.3	\$2,506.4	\$2,226.1	\$199.2	\$583.4	\$1,545.7	\$1,337.8
Propiedad, Planta y Equipo				\$769.1	\$771.7		
Terreno		\$61.7	\$58.6			\$53.0	\$55.1
Edificio y mejoras		\$886.8	\$765.9			\$659.5	\$653.4
Equipo		\$1,006.7	\$904.4			\$810.6	\$763.5
	\$1,015.8	\$1,955.2	\$1,728.9	\$769.1	\$771.7	\$1,523.1	\$1,472.0
Menos depreciación acumulada		-\$940.4	-\$873.3			-\$754.7	-\$737.2
	\$1,015.8	\$1,014.8	\$855.6	\$769.1	\$771.7	\$768.4	\$734.8
Otros activos	\$624.0	\$626.9	\$499.9	\$2,594.0	\$1,825.9	\$512.3	\$456.0
Activos Totales	\$4,326.1	\$4,148.1	\$3,581.6	\$3,562.3	\$3,181.0	\$2,826.4	\$2,528.6
Pasivo y Capital Contable							
Pasivo actual				\$2,317.8	\$1,931.0		
Deuda con vencimiento a 1 año	\$286.8	\$51.7	\$244.1	\$605.2	\$88.8	\$105.4	\$306.0
Cuentas por pagar	\$474.5	\$490.1	\$400.1			\$391.3	\$435.9
Compensación acumulada		\$164.5	\$149.5			\$138.2	\$165.8
Otras deudas acumuladas	\$834.3	\$360.1	\$332.6			\$251.7	\$411.6
Ventas e impuestos diferentes del ingreso		\$154.4	\$139.5			\$101.1	\$107.5
Impuesto sobre la renta		\$304.7	\$341.2			\$371.6	\$286.0
Pasivos Totales Actuales	\$1,595.6	\$1,525.5	\$1,607.0	\$2,923.0	\$2,019.8	\$1,359.3	\$1,712.8
Deuda a largo plazo	\$865.9	\$866.3	\$877.7	\$767.0	\$1,236.3	\$1,108.2	\$701.4
Planes de beneficios a empleados		\$620.6	\$502.1			\$397.2	\$398.1
Impuesto sobre la renta diferidos		\$12.1	\$50.6			\$31.3	\$36.7
Otras obligaciones incluidos intereses minoritarios	\$688.2	\$173.4	\$172.9			\$95.2	\$85.7
Compromisos y contingencias						\$51.0	
Pasivo Total	\$3,149.7	\$3,197.9	\$3,210.3	\$3,690.0	\$3,256.1	\$3,042.2	\$2,934.7
Acción Común	\$1,176.4	\$182.2	\$90.3			\$88.6	\$88.1
Capital adicional pagado		\$1,356.8	\$1,188.4			\$824.1	\$819.4
Utilidades retenidas		\$2,693.5	\$2,202.4			\$1,139.8	\$837.2
Otras pérdidas amplias acumuladas		-\$679.5	-\$729.4			-\$399.1	-\$349.7
Acciones de tesorería al costo		-\$2,602.8	-\$2,380.4	-\$127.7	-\$75.1	-\$1,869.2	-\$1,801.1
Capital Contable Total	\$1,176.4	\$950.2	\$371.3	-\$127.7	-\$75.1	-\$215.8	-\$406.1
Pasivo y Capital Contable Total	\$4,326.1	\$4,148.1	\$3,581.6	\$3,562.3	\$3,181.0	\$2,826.4	\$2,528.6

A continuación se muestra un cuadro que sintetiza el análisis de las **Razones**

Financieras aplicadas a Avon Products, Inc.:

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
	a Jun-30							
Razones Financieras de Liquidez								
Capital de Trabajo KT (neto)	1090.7	980.9	619.1	-2723.8	-1436.4	186.4	-375.0	
Liquidez	1.7	1.6	1.4	0.1	0.3	1.1	0.8	
Prueba del ácido	1.2	1.2	1.0	0.0	0.2	0.7	0.5	
Razones Financieras de Operación								
Rotación de ctas. por cobrar	6.8	12.8	12.2	N/D	N/D	11.4	10.7	N/D
Plazo promedio de cobro PPC	53.1	28.2	29.4	N/D	N/D	31.6	33.7	
Cto. De ventas (Edo. Resultados)	\$1,542.0	\$2,911.7	\$2,611.8	\$2,438.2	N/D	\$2,122.7	\$2,031.5	\$2,053.0
Compras=Cto.ventas.-Inv.Inic.+Inv.Final	\$1,643.0	\$2,998.8	\$3,138.7	\$2,409.4	N/D	\$2,209.8	\$2,555.0	
Rotación de ctas. Por pagar	3.5	6.1	7.8	N/D	N/D	5.6	5.9	
Plazo promedio de pago PPP	104.0	58.8	45.9	N/D	N/D	63.7	61.4	
Razones Financieras de Inventarios								
Rotación de Inventarios	1.8	3.9	4.0	19.3	N/D	3.5	3.9	
Días de Inventario	196.5	91.6	90.1	18.7	N/D	103.6	92.8	
Gastos de operación (Edo. Resultados)	N/D	\$3,610.3	\$3,194.4	\$2,864.1	N/D	\$2,803.2	\$2,641.8	\$2,605.0
CC=(Días Inv.PT+PPC)-PPP	N/D	61	74	N/D	N/D	71	65	
Rotación de Caja	N/D	5.9	4.9	N/D	N/D	5.0	5.5	
Nivel mínimo de efectivo Pago anual de operación (NME)	N/D	\$944.1	\$1,008.1			\$827.6	\$711.6	
Costo de oportunidad (NME * 4%)	N/D	\$377.62	\$403.25	N/D	N/D	\$331.03	\$284.64	
Depreciación acumulada valor absoluto	N/D	\$940.4	\$873.3	N/D	N/D	\$754.7	\$737.2	
Razones de Endeudamiento								
Grado de Endeudamiento	0.73	0.77	0.90	1.04	1.02	1.08	1.16	
Grado de Posesión	0.27	0.23	0.10	-0.04	-0.02	-0.08	-0.16	
Grado de Apalancamiento	2.68	3.37	8.65	-28.90	-43.36	-14.10	-7.23	
Utilidad de Operación (Edo. De Resultados)	\$604.5	\$1,229.0	\$1,042.8	\$863.5	\$763.2	\$789.9	\$523.1	\$473.2
Gastos de intereses (Edo. De Resultados)	\$20.6	\$33.8	\$33.3	\$52.0	\$71.1	\$84.7	\$43.2	\$34.7
Cobertura de intereses	N/D	8.54	5.09	N/D	N/D	0.42	-4.96	
Razones de Rentabilidad								
Ingresos Totales (Edo. Resultados)	\$3,865.4	\$7,747.8	\$6,845.1	\$6,200.1	\$6,000.3	\$5,722.6	\$5,327.9	\$5,247.7
Utilidad Bruta (Edo. Resultados)	\$2,323.4	\$4,836.1	\$4,233.3	\$3,761.9	\$3,775.7	\$3,599.9	\$3,296.4	\$3,194.7
Ventas Netas (Edo. Resultados)	\$3,824.8	\$7,656.2	\$6,773.7	\$6,142.4	\$5,957.8	\$5,681.7	\$5,289.1	\$5,212.7
Margen Bruto	61%	63%	62%	61%	63%	63%	62%	61%
Utilidad de Operación (Edo. de Resultados)	\$604.5	\$1,229.0	\$1,042.8	\$863.5	\$763.2	\$796.7	\$654.6	\$589.7
Margen de Operación	16%	16%	15%	14%	13%	14%	12%	11%
Utilidad Neta (Edo. de Resultados)	\$500.6	\$1,229.8	\$1,043.6	\$864.3	\$764.0	\$797.5	\$655.3	\$590.4
Margen Neto	13%	16%	15%	14%	13%	14%	12%	
Rotación de Activos	0.88	1.85	1.89	1.72	1.87	2.01	2.09	
Rendimiento sobre capital	43%	129%	281%	-677%	-1017%	-370%	-161%	
Razón Dupont	12%	30%	29%	24%	24%	28%	26%	
Razones de Mercado								
Número total de acciones	1,530,007,000	1,530,007,000	1,500,000,000	800,000,000	800,000,000	800,000,000	800,000,000	
Precio de la acción (al cierre del año)	32.52	44.37	34.88	48.12	45.33	35.01	43.07	
Valor en libros	\$1.22	\$0.73	\$0.36	-\$0.16	-\$0.09	-\$0.15	-\$0.40	
Utilidad por acción	\$0.33	\$0.80	\$0.70	\$1.08	\$0.95	\$1.00	\$0.82	
Relación precio/utilidad	99.39	55.20	50.14	44.54	47.47	35.12	52.58	
Relación precio/libros	26.68	60.42	96.14	-301.46	-482.88	-232.24	-107.54	
Flujo de Caja de operaciones								
Variación en flujo de caja de operaciones contra el año anterior		18.42%	31.82%					