

7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Cualitativas generales

La exitosa etapa de Avon bajo el liderazgo de Andrea Jung, re-posicionó a la empresa hacia el siglo XXI, teniendo como eje impulsor del negocio a la **innovación de productos**, el rediseño de su imagen, la definición de su visión, la creación de nuevos canales de distribución, la reingeniería de procesos de negocios, **la actualización de su modelo de ventas** y la implementación en otros modelos nuevos, y finalmente **incursionando nuevos mercados**.

Para 2006 los temas centrales son la optimización de sus costos financieros, buscando salir de líneas de negocios o mercados que no generan utilidades, compactar organizacional y regionalmente su plantilla laboral, y moverse hacia centros de servicios compartidos de menor costo dentro de Europa. El “outsourcing” en determinados servicios y procesos de manufactura ha constituido una de sus principales iniciativas en el proceso de reestructuración de la empresa.

Aunque las condiciones sociales respecto al rol de la mujer ha cambiado hoy en día, la visión de Avon ha logrado mejorar sustancialmente los beneficios ofrecidos a sus clientes en cada producto innovador tanto en tecnología y avances científicos como en calidad y precio, manteniendo al mismo tiempo atractivos beneficios para su fuerza de ventas, que constituyen, un complemento de gran valor agregado en la economía del hogar de cada representante de la empresa.

Considerando el análisis realizado en este caso de éxito, quiero comentar que aunque pudiera inferirse a simple vista que es fácil pensar que utilizando un modelo de venta directa con productos de alta innovación son la clave para mantener un negocio a lo largo de más de 120 años. No, no es así. Detrás de ello hay mucho trabajo y dedicación de muchas personas.

La visión original de David Hall McConnell se consolidó a lo largo de 8 años de experiencia previos en la venta de libros. Detectó la necesidad de aquel momento y habiendo trazado una planeación de su nuevo negocio, basado en los conocimientos que ya poseía del mercado, es cuando finalmente decide cambiar su giro y dedicarse a crear lo que hoy es Avon. Posteriormente, a través del reconocimiento que él mismo establece desde su origen (esquema que ha perdurado hasta nuestros días a través de programas de incentivos corporativos como el de Liderazgo en Ventas) a quienes colaboran con él al hacerlos partícipes directos de los resultados económicos obtenidos, logra una gran sinergia con su fuerza de ventas, que hacen del modelo de ventas directas el motor propulsor de su constante crecimiento como empresa.

El haber considerado desde sus inicios (en su rudimentario laboratorio casero) la innovación de productos en forma permanente le valió el poder trascender en el tiempo como una empresa actual y atenta a los cambios de cada época.

No podemos dejar de resaltar la importancia que tuvo la revitalización de Avon bajo la dirección de Andrea Jung, que implicó en consecuencia el aseguramiento de la sustentabilidad de esta empresa hacia el futuro. Una buena planeación estratégica y una buena dirección van unidos, una combinación que da como resultado operaciones comerciales exitosas.

Finalmente, este caso nos deja evidencia de la importancia de que todo negocio -con independencia del éxito que logre tener- deberá mantener cuidadosamente una permanente adaptación de sus modelos de negocio de venta que, conjuntamente con la innovación constante de sus productos y servicios, le permitirán trascender en el tiempo, con la consecuente generación de utilidades y contribución hacia la sociedad.

7.2 Cuantitativas: Análisis de Indicadores y Estados Financieros 2005, 2004 y 2003

No existe una fórmula sencilla para determinar la combinación adecuada de estrategias y así lograr la implantación óptima de cualquier plan a seguir. Existen muchas alternativas y la que puede funcionar mejor en un momento, puede no ser efectiva en el mismo ambiente en otro momento y lugar. Lo mejor que se puede hacer es estar lo más consciente posible del elemento humano ya que como en este caso en particular, las “representantes” de Avon constituyen la columna vertebral de la organización, que con independencia de cualquier implementación de acciones estratégicas en ventas o en la administración del negocio, la atención de éste impacta de manera directa en los resultados como organización.

A continuación, con base en un análisis de los principales Estados Financieros de Avon comentaré los resultados económicos favorables derivados de esta exitosa combinación de elementos:

| FLUJO DE EFECTIVO | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Miles de Millones de Dólares | | | |
| | 2005 | 2004 | 2003 |
| Efectivo Neto generado por actividades de operación | 895.5 | 882.6 | 745.3 |
| Efectivo Neto aplicado en actividades de inversión | -343.1 | -279.4 | -178.4 |
| Efectivo Neto aplicado en actividades de financiamiento | -226.7 | -567 | -495.5 |
| Efectos por fluctuación cambiaria | -36.6 | 39.4 | 15.8 |

No es raro encontrarse en situaciones en las que se tienen buenas utilidades y, sin embargo; no se tiene dinero disponible para cubrir las operaciones del día a día. Precisamente es aquí donde es trascendente que el ciclo de recuperación de las inversiones se recupere óptimamente a través de su sistema de cobranza, que está íntimamente relacionado con el modelo de venta directa de Avon, ya que son las mismas “representantes” quienes una vez recibido el suministro de los productos

solicitados en su pedido y entregado al cliente cuentan con 15 días para realizar el cobro por cuenta de Avon. Adicionalmente a esto, es de señalar que Avon ha realizado una serie de iniciativas de reestructuración para reducir costos y aumentar los tiempos del financiamiento recibido en sus cuentas por pagar que han incidido en mejorar no sólo sus márgenes operativos sino también a incrementar sus flujos necesarios en su capital de trabajo (Actividades de Inversión y Financiamiento).

En los indicadores del cuadro anterior, obtenidos del Estado de Flujo de Efectivo de la empresa, observamos precisamente que el nivel del flujo de efectivo es equivalente al nivel de sus utilidades netas (anualmente). Lo anterior que no muchas empresas alcanzan lograr, proporciona a Avon un margen de maniobra suficiente al ejecutar sus operaciones, lo que ha permitido obtener los recursos necesarios para continuar desarrollando actividades de Venta, Investigación y Desarrollo de Productos y Optimización de Procesos Administrativos dirigidas todas ellas hacia la atención de nuestro consumidor final, quien continuará generando más negocio. El flujo de fondos es un elemento indispensable que debe ser monitoreado y analizado siempre con detalle. A continuación, observaremos el Estado de Resultados Consolidado de la empresa:

| ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Miles de Millones de Dólares | | | |
| | 2005 | 2004 | 2003 |
| Total de ingresos | \$ 8,149.60 | \$ 7,747.80 | \$ 6,845.10 |
| Costo de Ventas | 3,133.70 | 2,932.50 | 2,631.60 |
| Utilidad Bruta | 5,015.90 | 4,815.30 | 4,213.50 |
| Mercadeo, Distribución y Gastos Administrativos | 3,866.90 | 3,586.30 | 3,170.70 |
| Utilidad de Operación | 1,149.00 | 1,229.00 | 1,042.80 |
| Otros Ingresos y Gastos Netos (Incluye Impuesto sobre la Renta) | 301.4 | 382.9 | 378 |
| Utilidad Neta | \$ 847.60 | \$ 846.10 | \$ 664.80 |
| Margen Bruto | 61.50% | 62.20% | 61.50% |
| Marketing, Distribución y Gastos Administrativos como % del total de ingresos | 47.40% | 46.30% | 46.30% |
| Margen de Operación | 14.10% | 15.90% | 15.20% |

De acuerdo con una base de datos que integran reportes financieros de empresas estadounidenses (Disclosure) **el margen de operación** de empresas comparables (es decir, que cuentan con activos, riesgos y funciones similares) con las actividades que desarrolla Avon por su manufactura, marketing y distribución, **oscila entre un rango intercuartil inferior de 6.03%, una mediana de 7.19% y un rango intercuartil superior de 11.30** por los años fiscales terminados en 2004 y 2005. Analizando estas cifras con los márgenes de operación que ha alcanzado la empresa de **14.10%** en el último año, podemos inferir fácilmente que está casi 3 puntos porcentuales por arriba del rango intercuartil superior de ellas, confirmando la efectividad de su gestión de negocios.

Un indicador de análisis para medir la rentabilidad de la empresa es el RION (Rendimiento de la Inversión Operativa Neta) que proviene de la operación de la empresa. Para calcularlo debemos relacionar la utilidad de operación (UO) al final de un determinado período con la inversión neta directa atribuible a la operación (ION). $RION = UO / ION$. La Inversión Operativa Neta se obtiene de restar a los activos totales, el exceso de caja (dejando lo indispensable para operar) y aquellos pasivos que no tienen un costo explícito, es decir, recursos involucrados en la operación que han sido aportados por terceros y que no necesariamente nos cuestan y, por consiguiente no nos exigen una rentabilidad o tasa de interés.

| BALANCE GENERAL | | | |
|--|----|-----------------|--------------------|
| Miles de Millones de Dólares | | | |
| | | 2005 | 2004 |
| Efectivo en Caja y Bancos | \$ | 1,058.70 | \$ 769.60 |
| Cuentas por Cobrar | | 634.10 | 599.10 |
| Inventarios | | 801.70 | 740.50 |
| Gastos pagados por Anticipado | | 426.40 | 397.20 |
| Activo Circulante | | 2,920.90 | 2,506.40 |
| Propiedad, planta y equipos netos | | 1,050.80 | 1,014.80 |
| Otros activos | | 791.60 | 626.90 |
| Total de Activo | | 4,763.30 | 4,148.10 |
| Obligaciones a corto plazo | | 882.50 | 51.70 |
| Cuentas por Pagar | | 538.20 | 490.10 |
| Compensaciones por pagar | | 226.10 | 248.50 |
| Otros pasivos acumulados | | 456.30 | 360.10 |
| Impuestos | | 398.50 | 459.10 |
| Pasivo circulante | | 2,501.60 | 1,609.50 |
| Deuda a largo plazo | | 766.50 | 866.30 |
| Planes de Pensiones a empleados | | 484.20 | 536.60 |
| Impuesto diferido | | 34.30 | 12.10 |
| Pasivo a largo plazo | | 1,285.00 | 1,415.00 |
| Otros pasivos | | 182.50 | 173.40 |
| Total de Pasivo | | 3,969.10 | 3,197.90 |
| Capital Contable | | 794.20 | 950.20 |
| Total Pasivo y Capital Contable | \$ | 4,763.30 | \$ 4,148.10 |

Valores considerados como pasivos sin costo explícito en el cálculo del RION.

Con base en el Estado de Resultados y el Balance General anterior, determinaremos a continuación el Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (RION) de Avon por los años terminados en 2004 y 2005.

| RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN OPERATIVA NETA | | | | |
|---|---|-----------------|-----------------|----------------|
| Miles de Millones de Dólares, excepto el RION que se expresa en % | | | | |
| | | 2005 | 2004 | |
| UO= | Utilidad de operación | 1,149.00 | 1,229.00 | A |
| ION= | Activo Total - Exceso en Caja - Pasivos sin costo explícito | | | |
| | Activo Total | 4,763.30 | 4,148.10 | |
| | Menos: Exceso en Caja | - | * | * |
| | Menos: Pasivos sin costo explícito | 1,619.10 | 1,557.80 | |
| ION= | Inversión operativa Neta | 3,144.20 | 2,590.30 | B |
| RION = | UO / ION | 36.54 | 47.45 | % (A/B) |

* No se tiene esta información disponible

En este tipo de empresas que realizan Manufactura, Distribución, Marketing y Servicios, el RION deberá analizarse con cuidado de tal forma que no se vea afectado precisamente por los impactos que trae consigo cada segmento en la organización.

Aquí podemos concluir que el Rendimiento de la Inversión Operativa Neta de Avon es bastante bueno, en otras palabras podríamos decir que por cada dólar invertido durante un año obtenemos poco más de una tercera parte de dólar. Lo que hace de Avon una empresa altamente rentable y atractiva para la inversión en el largo plazo, aún con las fuertes inversiones realizadas durante 2005 en el programa de Liderazgo en Ventas así como en Investigación y Desarrollo, cuya finalidad ha sido garantizar una exitosa permanencia financiera de la empresa, que puede medirse también a través del valor de sus utilidades por acción.

| INDICADORES FINANCIEROS | | | |
|---|-------------|-------------|-----------|
| <i>En millones de Dólares excepto los datos de las acciones</i> | | | |
| Al cierre de los ejercicios de: | 2005 | 2004 | Variación |
| Ingresos totales | 8,150 | 7,748 | 5% |
| Ingresos netos | 848 | 846 | 0% |
| Utilidades por acción | 1.82 | 1.79 | 2% |
| Flujo de Efectivo de Operaciones | 896 | 883 | 1% |

En el cuadro anterior podemos apreciar el impacto económico positivo del Modelo de Venta directa, la Innovación permanente que mantiene Avon, y por supuesto, las medidas de control Administrativo y optimización de procesos implementados.

Adicionalmente me gustaría comentar que Avon ha contado en los últimos años con una suficiente razón de liquidez manteniendo un balance adecuado para afrontar sus obligaciones a con los bienes y derechos que posee, ambos en el corto plazo.

| RAZON DE LIQUIDEZ | | | |
|-------------------------------------|----|-------------|-------------|
| Miles de Millones de Dólares | | | |
| | | 2005 | 2004 |
| Activo | | | |
| Circulante | \$ | 2,920.90 | \$ 2,506.40 |
| Pasivo | | | |
| Circulante | | 2,501.60 | 1,609.50 |
| Razón | | 1.17 | 1.56 |

Avon espera una continuación de sus objetivos del plan de transformación de negocios junto con la expansión mundial y sus iniciativas de nuevos productos y tecnologías para cosechar más beneficios. La compañía prevee que las ventas netas aumentarán un 10% anualmente, alcanzando los \$ 10,000 millones de dólares en el 2007. Junto con esto, se espera que los márgenes operativos se incrementen entre un 18.5% y 19%, para lograr una ganancia operativa de 1.9 mil millones de dólares. Se proyecta que el flujo de caja aumente hasta los 1.5 mil millones de dólares y que genere ganancias por acción de 1.95 a 2 dólares para el 2007.