

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“LIDERAZGO COMPETITIVO: ESTRATEGIA
CLAVE PARA MANTENERSE EN EL MERCADO MUNDIAL”**

EI CASO: EL MAQUILLAJE DE ANDREA JUNG A AVON PRODUCTOS, INC.

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

Juan Carlos Ordóñez Saleme

Directora: Mtra. Roció Gutiérrez Fernández

Lectora: Mtra. Caridad Mendoza Barrón

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2010

Indice

I.	Justificación.	Página	2
II.	Antecedentes	Página	4
	2.1. Historia de Avon	Página	4
	2.1.1. Los Inicios	Página	4
	2.1.2. Avon en los 90's	Página	4
	2.1.3. Avon en el siglo XXI	Página	5
	2.2. Acciones tomadas por Andrea Jung	Página	6
III.	Marco Teórico	Página	7
	3.1. Mezcla de Mercadotecnia	Página	7
	3.2. Mezcla de Productos	Página	7
	3.3. Posicionamiento	Página	7
	3.4. Cadena de Suministro	Página	8
	3.5. Cadena de Valor.	Página	9
	3.6. El Modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter.	Página	10
	3.7. SWOT Análisis	Página	11
	3.8. Análisis de Benchmarking	Página	13
IV.	Análisis de Hechos	Página	14
	4.1. Aplicación del Modelo de Porter para Avon.	Página	15
	4.2. Análisis SWOT	Página	16
	4.3. Tabla Comparativa de Avon vs. Competencia Clave.	Página	16
	4.4. Ventas Anuales en Billones de Dólares (1991-2000).	Página	17
V.	Definición del Problema	Página	17
VI.	Planteamiento y Fundamentación de la Solución Elegida	Página	17
VII.	Marco de Aplicación	Página	19
VIII.	Conclusiones	Página	19
ANEXOS	Información financiera	Página	24
	Bibliografía	Página	31

“LIDERAZGO COMPETITIVO: ESTRATEGIA CLAVE PARA MANTENERSE EN EL MERCADO MUNDIAL”

EL CASO: EL MAQUILLAJE DE ANDREA JUNG A AVON PRODUCTOS, INC.

John E. Gamble

I. Justificación

El presente caso de Avon Products Inc., es un buen ejemplo de lo que está sucediendo en la actualidad en la mayoría de las compañías globales de consumo. El caso de Avon , básicamente nos ofrece un claro ejemplo de que no se puede estar “pasivo” en un mercado tan competido, ya que si bien en 2001 era la compañía líder del mercado de ventas directas en el mundo y una de las líderes en el mercado de Cosméticos, Perfumes y Artículos de Aseo Personal (CPA), con una participación de 7%, equivalente \$9,800 millones de dólares, y el éxito del Plan Estratégico de la Alta Gerencia (Andrea Jung), en estos momentos para mantener, al menos, su participación en el mercado requiere de estrategias globales que respondan a la realidad imperante.

El analizar este caso nos lleva a reflexionar que aquello que nos hizo exitosos en el pasado no necesariamente nos va a llevar al éxito en el futuro inmediato y mucho menos al mediano-largo plazo, ya que los mercados cada vez son más globales, más sofisticados y especializados, debido a que los consumidores cada vez demandan un mejor valor de compra por el producto que están eligiendo, esto unido a la existencia de sinergias que las grandes corporaciones están capitalizando en su beneficio, como son las reducciones de costos y la capitalización de los mismos, lo cual no sucedía en el pasado ya que el mercado proteccionista permitía seguir trabajando con grandes márgenes de ganancia y con una repartición cómoda del mercado para todos los participantes del mismo.

La realidad es que a partir de este nuevo siglo, los cambios tecnológicos han acelerado la sofisticación de los mercados y los avanzados sistemas de información han permitidos que estén disponible para todos, por lo que la información se ha convertido en la herramienta clave para el éxito en los negocios, es decir, quien tiene y sabe utilizar la información asegura grandes ventajas competitivas para la compañía.

Así podemos afirmar, que la innovación y nuevas tecnología están siendo los grandes “drivers” para asegurar el éxito y permanencia en el futuro. Las nuevas tecnologías aplicadas a los productos, así como el desarrollo de los mercados “océanos azules” están permitiendo que las compañías piensen en estrategias a largo plazo. La mayoría de las compañías están elaborando planes estratégicos a largo plazo, en donde el horizonte va a más allá de 5 años, para lo cual los nuevos productos y el éxito en los lanzamientos pueden facilitar esta tarea. A la vez, el consumidor cada vez es más sofisticado, ahora demanda el “mejor servicio al cliente”, es decir no solamente es exigir el mejor valor de compra, implica que el producto tiene la mejor calidad y servicio a clientes, y servicio post-venta. Es decir, el consumidor es aún más racional con su consumo, ya que por un lado, cada vez tiene menos recursos económicos para realizar sus compras y por el otro, cuenta con un abanico de posibilidades que le permite comparar el producto elegido con otras marcas. En pocas palabras, la lealtad a las marcas cada vez es un concepto más difícil de perpetuar.

Paralelo a esto, no podemos olvidar que el éxito en la ejecución de planes y estrategias depende fundamentalmente del Recurso Humano. Es fundamental que las compañías elijan a los líderes más adecuados para dirigirlos, y que exista la congruencia entre el estilo de liderazgo con la historia de la compañía, los valores y cultura organizacional prevalecientes, así como esta misma congruencia exista en sus productos y filosofía de hacer negocios.

El caso de Avon nos lleva a reflexionar que la evolución de una compañía de tantos años y cuyo liderazgo ha sido por toda su historia, la compromete aún más a una rápida y eficaz actualización de sistemas, tecnologías y ambientes cambiantes, ya que la competencia que durante décadas había estado pasiva y reactiva, ahora son los primeros propositivos y agresivos para romper tabúes, e inclusive cambiar los hábitos de consumo.

Por todas estas razones es muy interesante el caso de “El maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc”, ya que permite pensar más allá del ahora (2002) y en diseñar planes que permitan a la empresa seguir siendo competitivos y manteniendo el liderazgo, por medio de la incorporación de tecnología, nuevas ideas, nuevos “Océanos Azules” y al mismo tiempo no olvidando el recurso humano para lograr los cambios.

Finalmente en el transcurso de este caso, buscaremos explorar aquellas áreas que en su momento Andra Jung confirmó como “Este cambio está lejos de estar completo. Pienso que probablemente necesitemos ser más audaces y más rápidos”.ⁱ

ⁱ Andrea Jung.- Discurso en su informe anual de resultados

II. Antecedentes

2.1 Historia de Avon

2.1.1 Los inicios

El origen del nombre de Avon, fue como tributo a la belleza de la ciudad de Stratford-Upon-Avon Inglaterra. Fue fundada por David H. McConnell en 1886 y era conocida originalmente como La California Perfume Company. En 1900 contaba con 10,000 representantes, expandiéndose a NY, San Francisco, CA, Luzerne, Pe y Davenport, Iowa y para 1914 empezó la comercialización de productos en Canadá, sus ventas ya eran de 2 millones de dólares en 1928. La compañía se hizo pública en 1946, y sus ventas crecieron en tasas anuales de 25% durante 1950-1960. Durante este tiempo se expandieron a 12 países e incorporaron su campaña publicitaria “Avon llama”. Para 1960 las ventas en E.U. eran de \$250MMUS, su fortaleza era su gran fuerza de venta de amas de casa de clase media. A mediados de la década de los ‘80s las ventas anuales eran de 3000 millones de dólares, sin embargo, las ventas empezaron a declinar como consecuencia de que un número menor de mujeres de clase media se conformaban con empleos de tiempo parcial en ventas y por tanto un número cada vez menor de mujeres compraban productos vendidos de puerta en puerta. Comenzó la adquisición de otros negocios como Tiffany & Company (1979), y de otros detallistas perfumeros en 1987, como Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns; sin embargo estas inversiones fracasaron y tuvieron que ser vendidas.

2.1.2 Avon en los 90’s

En 1996 Jungⁱⁱ & Kropf eran las cabezas visibles y de liderazgo en Avon. Dos años después, las mujeres ocupaban un tercio de los puestos de funcionarias, más de dos tercios en cargos administrativos y la mitad en la mesa directiva. Perrin, el CEO previo a Jung, durante su primer año libero 120 millones de dólares, para desarrollar nuevos productos, aumentar publicidad, incrementar dividendos y recomprar acciones. Mejoró 1.7% los márgenes brutos. Pero también se preocupó por mejorar la imagen de Avon ante el consumidor, acortar tiempos de desarrollo de productos y mejorar en tecnología a sus representantes para dar mejor servicio. Buscaba rejuvenecer a Avon. Por su parte podemos enumerar que los logros de Jung cuando trabajó con Perrin, fueron: el establecimiento del Centro de Desarrollo Global de Avon, el lanzamiento simultáneo de Women of Earth en 54 países y de líneas de productos de cuidado para el cabello, ya que esta categoría era muy importante porque representaba el 50% (70mil millones de US) del mercado de perfumes y artículos de aseo personal. Todo esto apoyado por el lanzamiento de una campaña de publicidad y Centro Avon en la Torre Trump de NY (1858m2).

ii Andrea Jung.- es una canadiense de padres exitosos y que desde pequeña le programaron para ser esforzada y exitosa. Se graduó de Princeton con honores y estuvo en varias compañías como Bloomingdale, Neiman Marcus, y finalmente entró a Avon.

A la vez se mejoró el sitio Web de Avon y se comenzó a probar el sistema de colocación de pedidos. Durante este tiempo se experimentó nuevos canales de distribución. En 1998 los productos Avon se introdujeron a 40 “malls” y al mismo tiempo se estableció el programa de Oportunidades de Liderazgo Avon (recibir bonos por la venta de sus “reclutas”) lo cual dió como resultado que en 1998 las ventas se incrementaron 3% y aumentaron las ganancias en un 17%. A partir del 2000 el mercado se empezó a sofisticar y a especializar, las ventas empezaron a variar por canal de distribución, por tipo de cosmético y se segmentó por aspectos demográficos y zonas geográficas. Así pues, se tomaron en cuenta la experiencia de otras empresas, el mercado de cosméticos empezó el lanzamiento de productos de acuerdo a los rasgos fisiológicos de cada región en el mundo, de acuerdo a factores sociales, culturales e incluso religiosos.

Resultado de ello fue que

- El mercado total era en EU de 6000 millones de dólares, en tanto que en Europa de 8000 millones de dólares.
- China y México se destacaron por tener el crecimiento más rápido del mundo.

2.1.3 Avon en el siglo XXI.

En 2001 Avon Products era el mayor vendedor directo del mundo productos de belleza, aunque solamente representaba el 7% de las ventas totales del mercado, el resto (93%) estaban en manos de supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas y tiendas departamentales. El mercado total era de 140 mil millones de USD.

En el momento que Andrea Jung es ascendida a Directora Gral (1999), encontró una compañía con pequeños crecimientos (1.5%) y con desplome de las acciones. Después del primer mes de evaluación, donde encontró problemas de imagen, de calidad de los productos, de calidad del catálogo así como problemas de servicio a clientes; definió el plan estratégico y la visión de la compañía, basados en un proceso de renovado servicio al cliente y de innovación de nuevos productos/ tecnología. Aunque enfrentó el año 2001 (atentado terrorista), la compañía creció un 6%, con márgenes de operación de 14%; y como consecuencia las acciones se incrementaron 90%. Esto se vió favorecido con las cada vez más agresivas estrategias, con alta tecnología, con apalancamientos globales y con un gran reconocimiento de marcas: como

- L’Oreal
- P&G
- Estée Lauder
- Intimate Brands
- Alberto-Culver
- Coty
- LVMH

- Johnson & Johnson
- Revlon
- 10. Mary Kay

2.2 LAS ACCIONES TOMADAS POR ANDREA JUNG

- Hasta la llegada de Andrea Jung a la Dirección General de Avon, la compañía era percibida por los consumidores como una empresa cuyo productos eran para “viejitas”, básicos, con poca tecnología e innovación y con un serio problema de calidad de servicio a clientes (tiempos de entregas muy largos, etc).
- Cuando Andrea Jung se convirtió en DG de Avon (Nov '99), el crecimiento anual de ventas había disminuido a menos de 1.5% y el precio de las acciones habían caído un 45% en 3 años.
- Después de realizar un análisis personal de la percepción de los consumidores y de los representantes Avon, Andrea Jung en su cuarta semana demandó el lanzamiento de una línea enteramente nueva de negocios, el desarrollo de productos innovadores, nuevos empaques, nuevos canales de distribución, un nuevo enfoque de administración de la cadena de suministro, nuevos modelos de ventas y nuevos enfoques de creación de imagen (mejora de imagen).
- Andrea identificó las siguientes prioridades estratégicas:
 - Aumentar ventas globales a través de inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevos productos.
 - Otorgar planes de carrera a sus representantes de ventas.
 - Reducir niveles de inventario y servicio de los representantes.
 - Mejorar los márgenes de operación de la compañía, mediante el rediseño del proceso de negocios.
 - Lanzamiento exitoso de la línea Avon Wellness de complementos alimenticios.
 - Construir el canal de distribución de detallistas redituables.
 - Incrementar las oportunidades del comercio electrónico.
 - Enfocarse en mercados globales y en regiones de altos crecimientos como China y Europa Oriental.
- Los esfuerzos de la estrategia de reingeniería de procesos de negocio estaban enfocados a eliminar los costos de las actividades de bajo valor. Estos esfuerzos lograron en el 2000 ahorrar más de \$150MM de dólares.
- Jung & Kropf consideraron al Internet como el impulsor de la transformación en las relaciones de las representantes. Avon utilizó Internet para hacer licitaciones

de bienes y productos, así como se pudo eliminar papelería y el costo interno de procesamiento.

- Para mejorar la percepción de la imagen de Avon, Jung invirtió 50% más los gastos de campañas de publicidad (+\$90millones) y mejoró los empaques de sus productos, logrando lanzamientos y re-lanzamientos exitosos en el mercado (como Lets Talk). Se rediseñó el catálogo de productos manejando una imagen fresca y moderna.

III MARCO TEORICO

3.1 Mezcla de Mercadotecnia

La Mezcla de Mercadotecnia es la combinación de los 4 elementos básicos:

- Producto
- Estructura de Precios
- Distribución (sistema de distribución (Plaza))
- Publicidad (+actividades promocionales).

Estos elementos básicos al “combinarse” tienen como objetivo el satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta de una empresa y al mismo tiempo, alcanzar el éxito del producto en el mercado, que lo permita trascender en el tiempo, a través de los constantes relanzamientos y extensiones de líneas de productos ⁱⁱⁱ

3.2 Mezcla del Productos

Existen una gran diversidad de definiciones al respecto, pero todas nos llevan a definirlo como el conjunto de productos que tiene una empresa y que ofrece al mercado. En otras palabras, es el portafolio de todos los productos que están dirigidos a diferentes mercados objetivos y nichos de mercado, por lo cual son totalmente diferenciados pero complementarios de una compañía para satisfacer al mercado. ^{iv}

3.3 Posicionamiento

Como lo diría Jack Trout en “El Nuevo Posicionamiento”, Posicionamiento “consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra que defina a la compañía en la mente de los consumidores. Una fuerte identificación de marca representa una enorme ventaja para la compañía. Resulta mucho más eficiente comercializar un

ⁱⁱⁱ Stanton-Etzel-Walker. Fundamentos de Marketing. 11ª edición)

^{iv} Ibidem.

concepto exitoso a un numeroso grupo de personas que 50 ideas de productos o servicios bajo la misma marca a 50 grupos diferentes”.^v

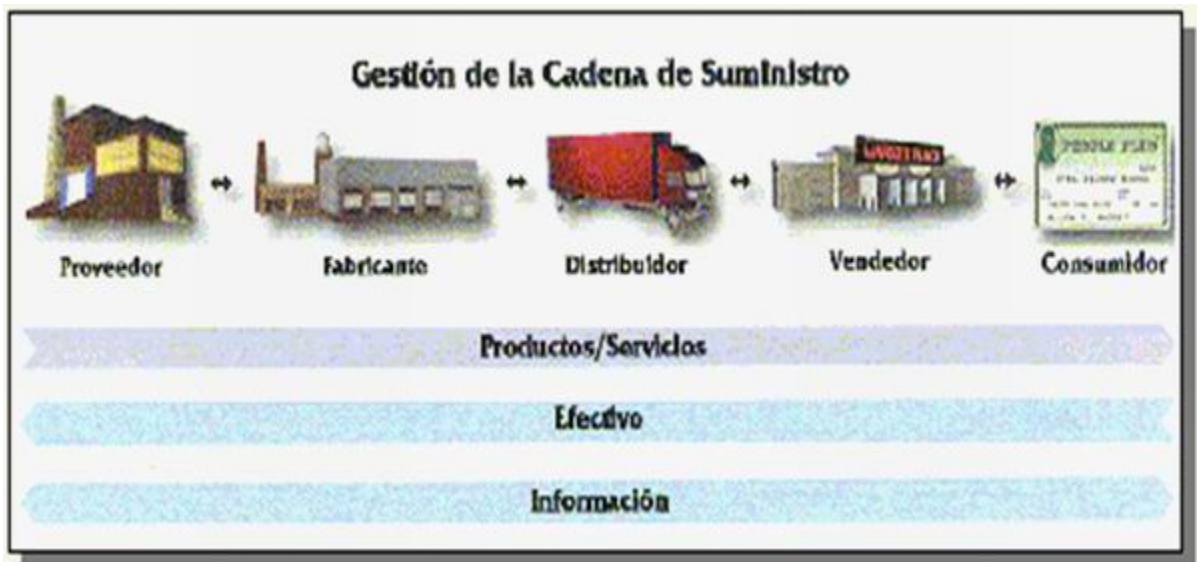
Así pues el posicionamiento es simplemente el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. Es decir, simplemente una marca en sí ya tiene una concepto completo para el consumidor, donde se ubica la calidad, el precio, el servicio, atributos psicológicos, etc.

3.4 Cadena de Suministro

Por **Cadena de Suministro** o **Cadena de Abasto** (en inglés, *Supply Chain*) se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes.^v

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Logística" como:

"Proceso de planear, implantar y controlar procedimientos para la transportación y almacenaje eficientes y efectivos de bienes, servicios e información relacionada, del punto de origen al punto de consumo con el propósito de conformarse a los requerimientos del cliente."^{vi}



Fuente: www.monografias.com.../cadenasuministro.shtml.

^v Wikipedia encyclopedia libre

^{vi} Ibidem

3.5 Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*^{vii}



Fuente: www.deinsa.com/cmi/cmi_implementación_p04.htm

La técnica de Cadena de Valor tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado de la siguiente forma:

Cadena de valor de los canales de distribución → Cadena de valor de los proveedores → Cadena de valor del comprador → Cadena de valor de la empresa.

^{vii} Wikipedia encyclopedia libre

- La Cadena de Valor es una forma de análisis del entorno empresarial mediante la cual se descompone una organización en sus funciones constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.
- La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores.

Actividades Primarias

- Logística de entrada. Adquirir recursos para el negocio.
- Transformación. Recursos transformarlos en productos finales.
- Logística de Salida. Productos terminados.
- Marketing y ventas. Comercializarlos.
- Servicios. Prestar servicios adicionales

Actividades de Apoyo

- Aprovisionamiento. Compras.
- Desarrollo tecnológico.
- Administración de RRHH
- Infraestructura de la empresa.

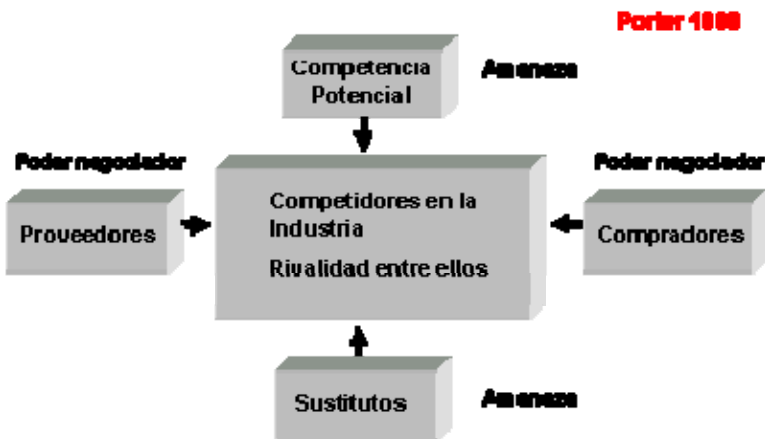
3.6 El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a [estas](#) cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- Rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Las Cinco Fuerzas que definen la Competencia Industrial

viii



- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en

construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

viii Wikipedia encyclopedia libre

3.7 SWOT ANALISIS (Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

Bajo este análisis podemos diagnosticar los siguientes conceptos:

- Ventajas tecnológicas,
- Reconocimiento de las marcas
- Canales de distribución
- Lealtad a la marca
- Calidad en la Producción
- El manejo del negocio

ANALISIS SWOT

Origen Interno	Fortalezas (Strengths)	Debilidades (Weaknesses)
Origen Externo	Oportunidades (Opportunities)	Amenazas (Threats)

En cuanto a las Debilidades, también considera factores internos negativos como:

- Ausencia de las ventajas tecnológicas.
- Debilidad de las marcas que existen en el mercado
- Poca distribución y mal aprovechamiento de los canales de distribución.
- Falta de calidad en el producto y servicio.
- Baja lealtad del consumidor a los productos.
- Carencias en el manejo del negocio.

Por Oportunidades debemos entender todos aquellos factores externos positivos, como son:

- Descubrimiento de nuevos mercados y en otras geografías
- Avances tecnológicos que están por entrar al mercado.
- Cambios gubernamentales.
- Baja de impuestos y tasas impositivas que hacen mas atractivo el consumo de este producto.
- Cambios en la mezcla socio-económico en una geografía.
- Nuevos canales de distribución.
- Cambios en le consumo.

Y finalmente los Riesgos, que también son factores externos, son exactamente los opuestos a las grandes Oportunidades que puede otorgar un mercado.

3.8 Análisis de Benchmarking














Básicamente el concepto de Benchmarking fue desarrollado en tiempos de la post-guerra (2ª. Guerra Mundial), en Japón y se entendió como la oportunidad de “acortar” la distancia entre los países “ganadores” y el gran perdedor que fue Japón.

Benchmarking es un proceso de mejora continua. A través de este análisis y plan de acción, el proceso de Benchmarking nos otorga una buena aproximación de mejorar todos los sistemas en una compañía, logrando eficiencias tangibles en producción y en costos.

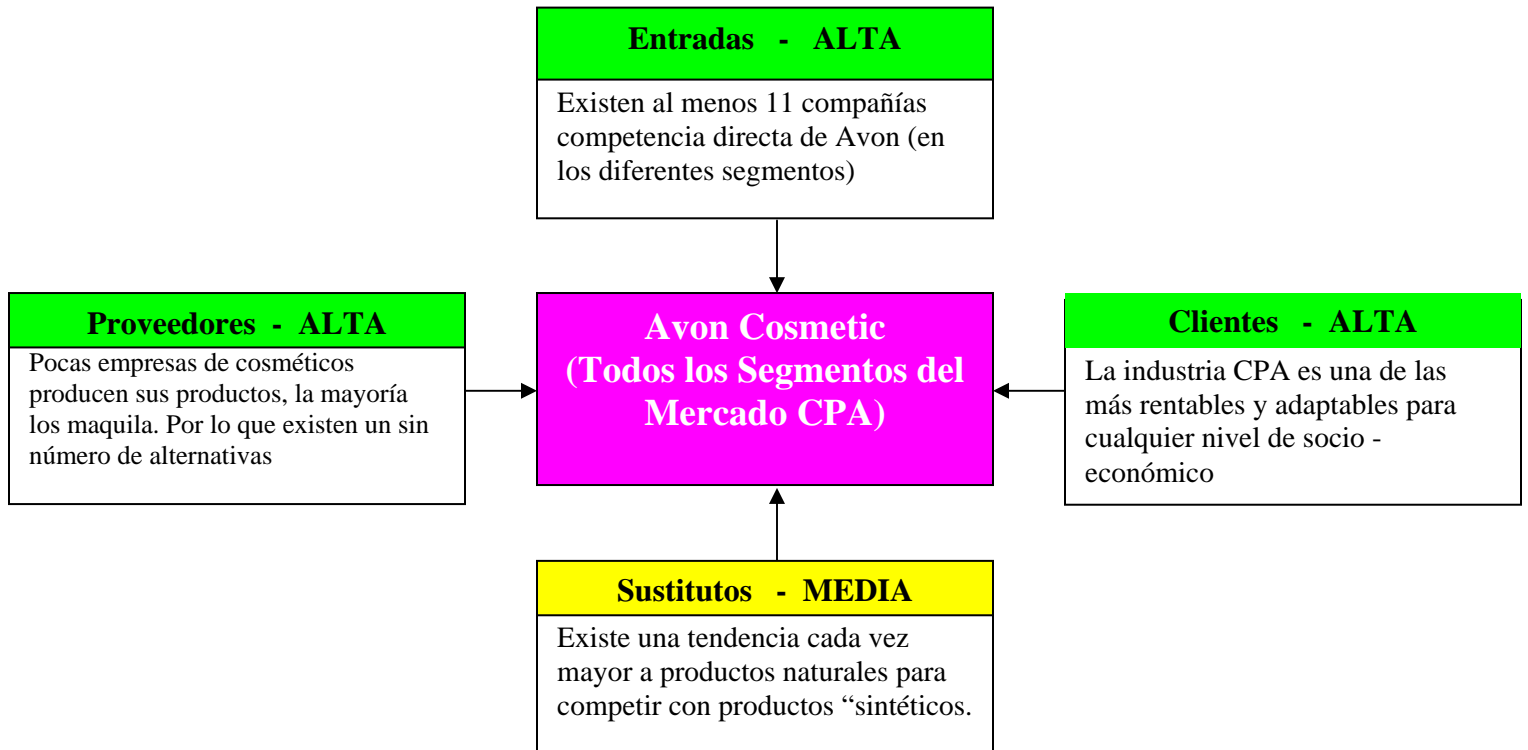
Este proceso es el análisis sistematizado del “desglose” de todas las partes o sistemas contra el mejor del mercado, con lo que se busca en primer momento el igualar la tecnología, los costos, eficiencias, canales de distribución y en sí el producto final; para posteriormente la búsqueda de mejorar lo ya logrado en el primer paso, para llegar a ser el Benchmark en el mercado.

IV. Análisis de Hechos

Después de incluir algunos conceptos básicos para poder entender los resultados obtenidos podemos observar en la siguiente tabla de evaluación de los resultados de 2000 al 2004 de las estrategias lanzadas por Andrea Jung, los cuales son en general muy positivos:

Concepto	Resultado	
Optimización de skus	Reducción de 1000 (20%)	
Tiempo de Desarrollo de nuevos productos	26 semanas (50% de mejora)	
Días de Inventario	De 119 días a 8-10 días	
Líneas de Liderazgo en Ventas en Estados Unidos	De 110 a 214 (+94%)	
Participación de la representante electrónica	De 13% a 50%	
Ahorros en el costo del apoyo de la representante	\$3MMUSD a +\$20MMUSD	
Penetración en mercados internacionales (mercados globales-comercio electrónico)	De 3 a +20 mercados	
Crecimiento en ventas en moneda local en mercados internacionales	De 50% a 20-30%	
Crecimiento en Representantes en mercados internacionales	25% a 20-30%	
Outlests en China	De 3463 a 6000	
Crecimiento en ventas	De 9% a +10%	
Mejora de Margen de Operación	+3.2 puntos a +50puntos	
Flujo de Efectivo	De \$350MMUS a \$700MMUS	

4.1 Aplicación del Modelo de Porter para Avon



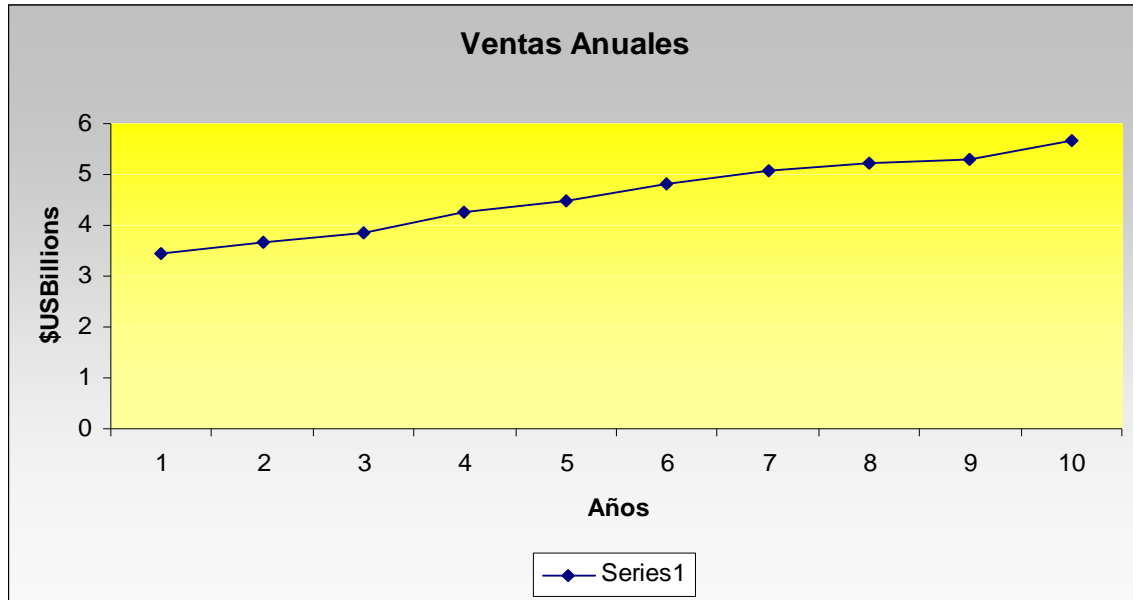
4.2 Análisis SWOT (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) en Avon Products Inc.

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compañía con más de 120 años de experiencia. ➤ Líder en el negocio de venta directa. ➤ Gran reconocimiento de la marca Avon. ➤ La gran diversificación de negocios. ➤ Organización sólida económicamente. ➤ Experiencia en el Top Management. ➤ Diversificación en canales de distribución. 	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todavía tiene un posicionamiento de compañía de poca calidad e innovación. ➤ Aunque tiene diversificados sus canales de distribución todavía no estás 100% aprovechados. ➤ El nivel de servicio a cliente no está dentro de los mejores de su industria. ➤ El consumidor considera una marca de “abuelitas” como tiempo atrás.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de marcas globales. ➤ Cadena de valor en los mercados de cosméticos y cuidado personal. ➤ Nuevos nichos específicos de mercado (por tipo de piel, región o cultura) ➤ Existencia de Nuevos canales de distribución. ➤ Se están incorporando nuevas tecnologías al mercado, que Avon no ha implementado (2000). 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de competencia en todos los segmentos del mercado. ➤ La competencia tiene mejor posicionamiento que Avon.

4.3 Tabla Comparativa de Avon vs. Competencia Clave

Compañía	Imagen	Precio (Valor)	Calidad
L’Oreal	Muy Buena	Medio	Muy Bueno
P&G	Buena	Bajo	Buena
Estée Lauder	Muy Buena	Alto	Excelente
Avon products	Buena	Medio	Regular
Intimate Brands	Muy Buena	Alto	Muy Buena
Alberto Culver	Buena	Bajo	Buena
Coty	Buena	Medio	Buena
LVMH	Excelente	Muy Alto	Excelente
Johnson&Johnson	Muy Buena	Medio	Muy Buena
Revlon	Buena	Medio-Alto	Buena
Mary Kay	Regular	Medio-bajo	Buena

4.4 Ventas Anuales en Billones de Dólares (1991 -2000)



V. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Buscar las estrategias que permitan reposicionar a Avon como una empresa global y líder en el mercado de cosméticos y cuidado personal, con innovación y tecnología en sus productos, que le permitan tener crecimiento en ventas similar a su competencia, y con márgenes de utilidad sanos que provoquen seguir invirtiendo en mediano-largo plazo.

VI. PLANTEAMIENTO y FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA

Debido a la naturaleza y complejidad del negocio de Avon Products, Inc. el planteamiento de soluciones factibles que en aquel momento (2001) podríamos formular, versan en desarrollar y ejecutar un **Plan Estratégico Global** que involucren diferentes áreas, lo cual resulta lógico considerando que una organización es un ente sistémico-orgánico, que para que logre excelentes resultados es necesario que todos sus partes funcionen adecuadamente e interactúen en comunión con la filosofía y valores de la organización, y por supuesto estén acompañados con resultados financieros sanos y que representen utilidades para los accionistas.

RECURSOS HUMANOS:

- Fortalecer las ventas directas a través de estímulos y reclutando nuevas vendedoras aprovechando la recesión y la necesidad de que las amas de casa tuvieran un ingreso y un horario flexible.
- Invertir en el personal proveyendo planes de carrera y estructuras piramidales de ingresos.

MERCADOTECNIA :

- a) Buscar una diversificación en nuevos nichos de mercado, y el desarrollo de marcas propias/globales con un claro posicionamiento para nivel medio alto, a través de la inversión en tecnología de cosméticos, perfumes y productos para el cuidado personal.
- b) Reposicionar a Avon como una marca actual y tecnológica, eliminando el concepto de marca para “abuelitas” y básica, a través de tecnología de punta y de nuevas fórmulas.
- c) Fortalecer su imagen y conocimiento de marca en la mente del consumidor a través de tiendas exclusivas de Avon, de contratación de Artistas y Modelos exclusivos (os) para la promoción de la marca en general y de nuevos lanzamientos, aprovechamiento de sus recursos a nivel global.

CADENA DE SUMINISTRO/ VALOR:

- d) Desarrollar diferentes canales de distribución sin olvidar la venta directa.
- e) Fortalecer el servicio a cliente, a través de la mejor capacitación del personal y la implementación de MRPs (SAP) que permitan controlar y administrar la Cadena de Suministro, optimizando los recursos, reduciendo costos y tiempos de entrega.
- f) Proveedor al consumidor el mejor valor de compra del mercado, a través de un producto tecnológicamente superior, a un precio accesible para clase media-alta y con el mejor servicio a cliente.
- g) Enfocarse en reducciones de costos a través de negociaciones globales y desarrollo de fuentes de suministro global, mitigando incrementos en costos y proveyendo flexibilidad en el abasto.

FINANZAS

- h) Enfocar los recursos y racionalizar marcar y/o sku's que no contribuyen a las utilidades de la compañía, y que lo que lo único que provocan es complicar la cadena de suministro e incrementar costos de distribución y/o producción
- i) Mejorar le margen de utilidad para seguir invirtiendo en el negocio y desarrollando planes de expansión.

TECNOLOGIA E INNOVACION:

- j) Continuar invirtiendo en los Centros de Desarrollo y Tecnología, y desarrollando productos con alta tecnología.
- k) Optimizar el desarrollo de productos globales, “tropicalizándolos” para cada región, pero manejando la misma base tecnológic

VII. MARCO DE APLICACIÓN

Brevemente podemos comentar que la solución elegida está basada en la aplicación de una Estrategia Global, que considera la aplicación de diferentes planes de acción en todas las áreas que integran a una compañía. Por supuesto que todo lo planteado está basado en la aplicación de las teorías administrativas como lo podemos observar en el marco teórico.

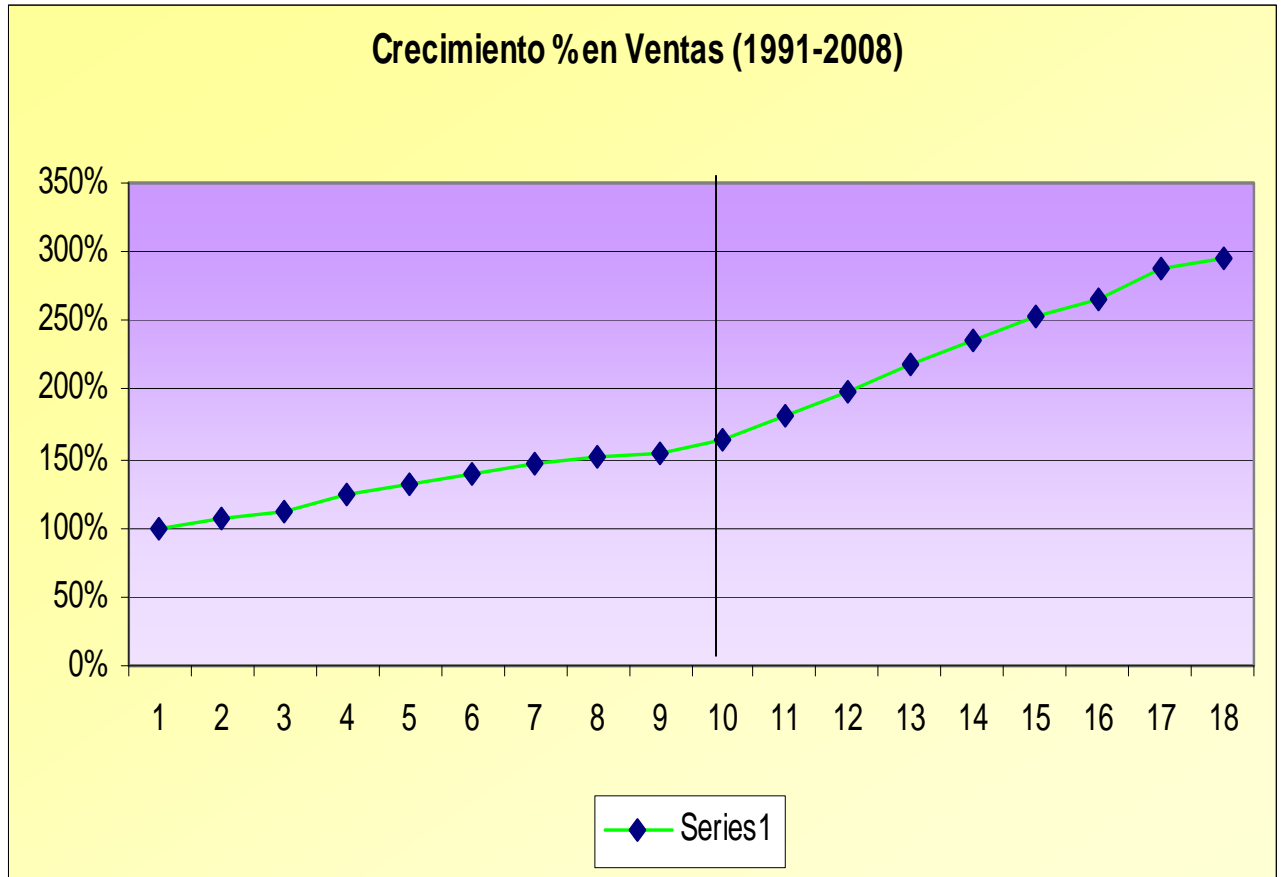
VIII. CONCLUSIÓN

Lo interesante de este caso, es que podemos objetivamente evaluar las medidas que estableció Andrea Jung en el 2001, y de las cuales sugerimos también nosotros, contra los resultados obtenidos por Avon hasta 2008.

Objetivamente podemos comentar que la mayoría de las estrategias funcionaron adecuadamente conforme los resultados que podemos enumerar a continuación:

- En el desarrollo de este caso establecimos la necesidad de Avon por expandirse en el mundo, lo cual podemos confirmar ya que a partir de 2001, Avon logró tener presencia en más del doble de países en donde originalmente estaban. Actualmente se encuentra presente en más de 100 países.
- Es la empresa líder global de la Belleza en el mundo, ya que sus ventas son superiores a los \$10Billones de Dólares/año; teniendo crecimientos superiores a los del mercado, como lo podemos observar en la siguiente gráfica, donde claramente observamos que Avon ha crecido el doble vs. las ventas que tenía en 2001; e inclusive considerando que en ese año EU. experimentó una gran recesión provocada por los acontecimientos del 11 de Septiembre:

Crecimiento de Ventas de Avon (%) (1991-2008)



- En cuestión de Recursos Humanos la estrategia de lograr el desarrollo de las vendedoras de venta directa se logró, ya que además de seguir el sistema de remuneración piramidal, con lo que se mejoró los ingresos, se mejoró la rotación del personal. Por otro lado, Avon invirtió en un programa constante de capacitación con lo que además de lograr motivar y hacer crecer a su personal, el servicio al consumidor mejoró de manera impresionante y de forma consistente. Actualmente Avon cuenta con más de 5.5Millones de personal de ventas directas, lo cual convierte a Avon en la empresa global con la mayor fuerza de ventas directas en el mercado de cosméticos.

- Avon durante este nuevo siglo logró establecer 4 centros de tecnología donde se han invertido más 5% de las utilidades para desarrollar productos y “servicios” de alta calidad, aplicando para ello los mejores materiales y nuevas tecnologías de belleza y cuidado personal. Actualmente Avon es considerado como la líder en venta directa de cosméticos y otros productos de consumo, pero han logrado reposicionar a Avon como una empresa de “para abuelitas”, sino que ahora es reconocida como una compañía de buena tecnología así como de una de las mejores empresas de cosméticos que ofrecen el mejor valor de compra para las consumidoras.
- Otro aspecto importante por destacar es que Avon ha logrado desarrollar nuevos nichos de mercados para la empresa (zapatos, ropa, productos para el bienestar, etc); y al mismo tiempo, Avon sigue siendo la empresa de la Mujer, en donde se han desarrollado exitosamente productos para el hombre y para todos los miembros de la familia. Avon ha seguido desarrollando otras categorías exitosamente como la de Regalos o Estacionales, en donde ha elaborado un plan de promoción específico para cada una etapas del año.

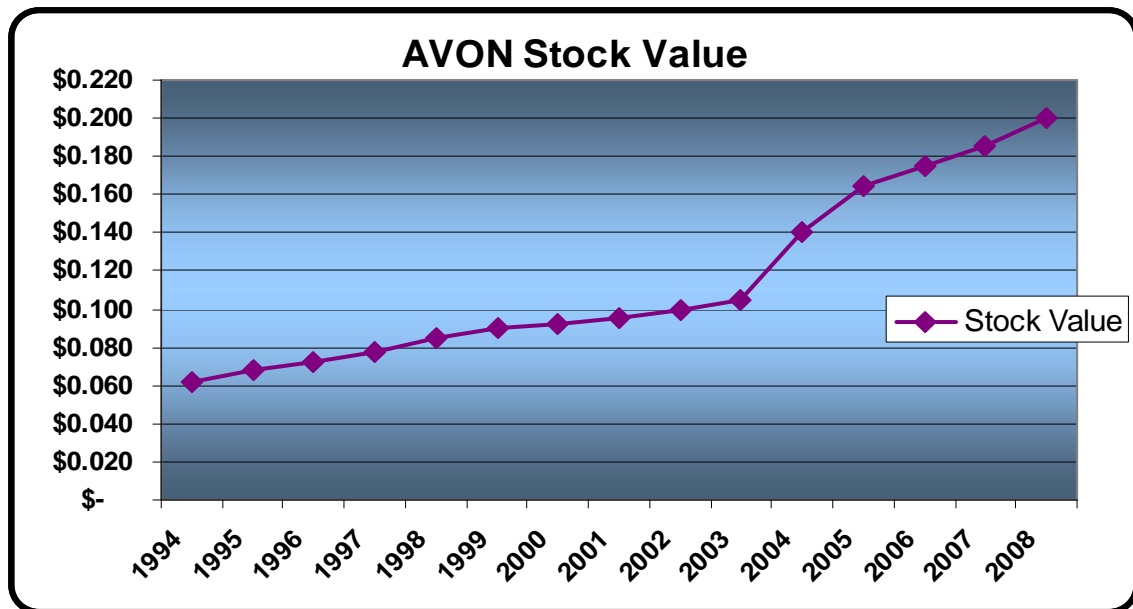


- Es importante destacar también que Avon ha tenido la habilidad de reposicionar a sus marcas, a través de el lanzamiento de productos globales y de contratar actrices /actores exclusivos que son la imagen de la compañía, como es el caso de Renee Winespoon con ANEW.

- En cuestión de servicio a cliente, Avon ha reducido el tiempo de entrega de los productos de 45 a 15 días, y con cláusulas de calidad y conformidad para el consumidor.



- Financieramente, Avon ha respondido a las expectativas de los accionistas, ya que ha logrado ofrecer el doble de dividendos de los que ofrecía en 2001; logrando ofrecerles \$0.20US/stock, vs. \$0.095US/stock. Es decir un promedio 12% anuales, lo cual son 8-9% más de lo que podía ofrecerle un banco en una inversión a plazos.



Finalmente podemos confirmar que las estrategias propuestas en este caso en la realidad fueron exitosas, considerando los resultados y el posicionamiento actual que tiene Avon en el mercado de cosméticos.

Sin embargo, por supuesto que Avon debe seguir implementando las estrategias con excelencia, para poder seguir compitiendo con grandes corporaciones con los que compite. Es muy importante tener un plan estratégico a largo plazo que dé la dirección y la sustentabilidad, pero igual de importancia es la ejecución de todas las estrategias; ya que esto implica una impecable sincronización de todas las áreas y una excelente administración de los recursos de la organización.

Cabe mencionar también que no todo es perfecto en Avon, ya que si analizamos en la realidad el concepto que tienen de Avon dentro de la industria, es que es una empresa poco estable que no tiene un trato muy humano y donde es un riesgo entrar a trabajar, ya que periódicamente cambia a todo su personal clave con lo que no da continuidad a sus procesos. Otro de los grandes retos que tiene que enfrentar Avon, es que su fuerza de venta directa no es exclusiva, ya que se ha encontrado que un gran porcentaje vende otros productos de ventas directas.

Por último, como podemos ver la situación de Avon actualmente es mucho más estable y da grandes esperanzas a los accionistas que las estrategias que ha impulsado Andrea Jung han sido correctas, pero lo que es una realidad es que con todo lo que se ha hecho no puede asegurar el éxito para el futuro. La clave de las compañías globales es tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a los tiempos modernos, a las exigencias cada vez más extremistas de los consumidores y buscando reducir costos para seguir manteniendo márgenes sanos de utilidad, sin salirse del mercado.



Lápiz labial Beyond Color



Declaración de Ingresos

Ver: **Datos Anuales** | [Datos Trimestrales](#)

Las cifras en miles

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
Total de Ingresos	10,690,100	9,938,700	8,763,900
Costo de Ingresos	3,949,100	3,941,200	3,434,600
Ganancia Bruta	6,741,000	5,997,500	5,329,300
Gastos Operativos			
Desarrollo Investigativo	-	-	-
Venta General y Administrativo	5,401,700	5,124,800	4,567,900
No Recurre	-	-	-
Otros	-	-	-
Total de Costos Operativos	-	-	-
Ingresos o Pérdidas Operativas	1,339,300	872,700	761,400
Ingresos de Operaciones Continuas			
Total Neto de Otros Ingresos/Ganancias	(600)	35,600	41,700
Ganancias Antes de Intereses e Impuestos	1,338,700	908,300	803,100
Gastos de Interés	100,400	112,200	99,600
Ingresos Antes de Impuestos	1,238,300	796,100	703,500
Gastos de Impuestos de Ingreso	362,700	262,800	223,400
Interés de Minoría	(300)	(2,600)	(2,500)
Ingresos Netos Derivados de Operaciones Continuas	875,300	530,700	477,600
Eventos que No Recurren			
Operaciones Discontinuas	-	-	-
Detalles Sobresalientes	-	-	-
Efecto de Cambios en la Contaduría	-	-	-
Otros Detalles	-	-	-
Ingresos Netos	875,300	530,700	477,600
Acción Preferida Y Otros Ajustes	-	-	-
Ingresos Netos Aplicables a Acciones Comunes	\$875,300	\$530,700	\$477,600

Hoja de Balance

Ver: **Datos Anuales** | [Datos Trimestrales](#)

Las cifras en miles

PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
Assets			
Activos Corrientes			
Efectivo y equivalentes	1,104,700	963,400	1,198,900
Inversiones a Corto Plazo	40,100	-	-
Neto de Ingresos por Cobrar	1,166,000	840,400	700,400
Inventario	1,007,900	1,041,800	900,300
Otros Activos Corrientes	238,200	669,800	534,800
Total de Activos Corrientes	3,556,900	3,515,400	3,334,400
Inversiones de Largo Plazo	212,600	127,300	-
Propiedad Planta y Equipo	1,343,900	1,278,200	1,100,200
Fondo de Comercio	224,500	222,200	-
Activos Intangibles	28,600	43,600	-
Amortización Acumulada	-	-	-
Otros Activos	106,700	160,700	803,600
Cargos Diferidos de Activos de Largo Plazo	600,800	368,800	-
Todos los Activos	6,074,000	5,716,200	5,238,200

Obligaciones			
Obligaciones Corrientes			
Cuentas Pagaderas	1,880,800	1,901,600	1,524,300
Deuda a Largo Plazo Descubierta/Corriente	1,031,400	929,500	615,600
Otras Obligaciones Corrientes	-	222,300	410,200
Total de Obligaciones Corrientes	2,912,200	3,053,400	2,550,100
Deuda de Largo Plazo	1,456,200	1,167,900	1,170,700
Otras Obligaciones	1,030,700	745,100	659,900
Cargos Diferidos de Obligaciones de Largo Plazo	-	-	30,100
Interés de Minoría	-	38,200	37,000
Fondo de Comercio Negativo	-	-	-
Total de Obligaciones	5,399,100	5,004,600	4,447,800
Stockholders' Equity			
Opciones Acciones Seguridades Misceláneos	-	-	-
Acciones Preferidas Redimibles	-	-	-
Acciones Preferidas	-	-	-
Acciones Comunes	185,600	184,700	183,500
Ganancias Retenidas	4,118,900	3,586,500	3,397,100
Acciones de la Tesorería	(4,537,800)	(4,367,200)	(3,683,400)
Superávit de Capital	1,874,100	1,724,600	1,549,800
Otro Patrimonio Neto del Inversor	(965,900)	(417,000)	(656,600)
Total de Patrimonio Neto del Inversor	674,900	711,600	790,400
Activos Tangibles Netos	\$421,800	\$445,800	\$790,400

Flujo de fondos

Las cifras en miles			
PERIODO QUE VENCE	31-Dec-08	31-Dec-07	31-Dec-06
Ingresos Netos	875,300	530,700	477,600
Actividades Operativas, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En			
Depreciación	187,200	172,100	159,600
Ajustes al Ingreso Neto	335,700	433,500	286,300
Cambios en las cuentas por cobrar	(174,600)	(254,500)	(188,300)
Cambios en deudas	(101,400)	231,500	363,700
Cambios en inventarios	(174,300)	(341,000)	(233,900)
Cambios en otras actividades operativas	(199,800)	(182,500)	(68,900)
Flujos de Fondos Totales de Actividades Operativas	748,100	589,800	796,100
Inversiones, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En			
Gastos de Capital	(380,500)	(278,500)	(174,800)
Inversiones	(36,300)	(900)	(10,100)
Otros Flujos de Fondos derivados de Inversiones	13,400	(7,800)	(23,000)
Flujos de Fondos Totales de Inversiones	(403,400)	(287,200)	(207,900)
Actividades Financieras, Flujos de Fondos Provistos Por o Usados En			
Dividendos pagados	(347,700)	(325,700)	(317,600)
Precio de Venta para la Acción	(90,700)	(581,300)	(322,600)
Préstamos Netos	281,800	288,200	135,500
Otros Flujos de Fondos de Actividades de Financiamiento	15,100	21,700	14,300
Flujos de Fondos Totales de Actividades de Financiamiento	(141,500)	(597,100)	(490,400)
Efecto de Cambios en el Tipo de Cambio	(61,900)	59,000	42,400
Cambio en el Efectivo y Equivalentes	\$141,300	(\$235,500)	\$140,200

AVON PRODUCTS INC (NYSE:AVP) Cotizaciones retrasadas

Última transacción:	31.22 USD	Rango del Día:	30.92 - 32.08	
Hora de la Transacción:	9:31 a.m. CST	En 52 semanas:	14.40 - 36.39	
Variación:	↓ 1.38 (4.23%)	Volumen:	1,941,098	
Cierre Previo:	32.60	Promedio de Volumen(3m):	3,687,140	
Por Pagar:	32.08	Capitalización del Mercado:	13.33B	
Oferta:	N/A	Precio/Ganancia (P/E) (ttm):	22.69	
Venta:	N/A	Ganancias por acción (EPS) (ttm):	1.376	
Objetivo Estimado en 1 año:	38.20	Dividendo y Rendimiento:	0.84 (2.58%)	

Estadísticas Clave

Los datos provistos por [Reuters](#), salvo donde esté notado.

MEDIDAS DE VALORACION	
Capitalización del mercado (intradía):	13.34B
Valor de empresa (4-feb-10) ³ :	15.21B
Precio/Ganancias a la zaga (ttm, intraday):	22.70
Precio/Ganancias a plazo (fye31-Dec-10) ¹ :	14.60
Coefficiente PEG (estimado 5 años) [±] :	1.62
Precios/Ventas (ttm):	1.39
Precio/Libro (mrq):	13.21
Valor de empresa/Ingresos (ttm) ³ :	1.52
Valor de empresa/EBITDA (ttm) ³ :	11.679

INFORMACION SOBRE TRANSACCIONES

Historia del precio de la acción

Beta:	1.61
Variación en 52 semanas:	55.76%
Variación en 52 semanas (relativa a S&P500):	31.85%
Máximo en 52 semanas ():	36.39
Mínimo en 52 semanas ():	14.40
Promedio Móvil en 50 días:	31.91
Promedio Móvil en 200 días:	32.65

Estadísticas accionarias

Promedio de volumen (3 meses):	3,687,140
Promedio de volumen (10 día):	3,883,500
Acciones pendientes:	427.06M
Acciones en manos del público:	426.32M

EVENTOS FINANCIEROS DESTACADOS	
Año fiscal	
Año fiscal termina:	31-Dec
Trimestre más reciente (mrq):	30-Sep-09
Rentabilidad	
Margen de ganancia (ttm):	5.88%
Margen operativo (ttm):	11.26%
Eficacia de los directores	
Retorno en activos para los 12 meses previos (ttm):	10.95%
Retorno encima del Patrimonio Neto para los 12 meses previos (ttm):	55.74%
Declaración de Ingresos	
Ingresos (ttm):	10.01B
Ingresos por acción (ttm):	23.459
Crecimiento de ingresos (lfy) ³ :	-3.50%
Ganancia bruta (ttm) ² :	6.74B
Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) para los 12 meses previos (ttm):	1.30B
Ingreso Neto Disponible para Mercados Comunes (ttm):	590.00M
EPS Diluido (ttm):	1.38
Crecimiento de ganancias (lfy) ³ :	-29.80%
Hoja de Balance	
Efectivo total (mrq):	1.33B
Efectivo total por acción (mrq):	3.107
Deuda total (mrq) ² :	2.76B
Deuda total/Patrimonio neto (mrq):	N/A
Coeficiente corriente (mrq):	1.761
Valor de libro por acción (mrq):	2.467
Declaración de flujo de fondos	
% Controladas por ejecutivos:	0.12%
% Controladas por instituciones:	89.30%
Acciones vendidas en descubierto (as of 31-Dec-09):	8.36M
Volumen diario (as of 31-Dec-09):	N/A
Coeficiente de ventas en descubierto (as of 31-Dec-09):	2.8
Acciones vendidas en descubierto como % de las Acciones en Manos del Público (as of 31-Dec-09):	2.00%
Acciones vendidas en descubierto (mes anterior):	9.39M
Dividendos & Splits	
Dividendo anual:	0.84
Rendimiento del dividendo:	NaN%
Fecha de dividendo:	1-Dec-09
Fecha sin dividendo:	N/A
Ultimo factor split (nuevo por viejo) ² :	2:1
Ultima fecha split:	01-Jun-04

de Operaciones (ttm) ³ :	692.50M
Flujo de fondos libres (ttm) ³ :	508.19M

Perfil

Avon Products Inc.

1345 Avenue of the Americas

New York, NY 10105-0196

Teléfono: 212-282-5000

Fax: 212-282-6035

Sitio Web: <http://www.avoncompany.com>

DETAILS	
Componente de:	S&P 100 S&P 500 S&P 1500 Super Comp
Sector:	Consumer Goods
Industria:	Personal Products
Empleados (último conteo reportado):	42,000

BREVE RESUMEN DE NEGOCIOS REUTERS (En Inglés)

Avon Products, Inc. manufactures and markets beauty and related products worldwide. Its product categories include Beauty, which consists of cosmetics, fragrances, skin care, and toiletries; Fashion, which comprises fashion jewelry, watches, apparel, footwear, and accessories; and Home that include gift and decorative products, housewares, entertainment and leisure, and children's and nutritional products. Avon Products markets its products through direct selling and independent representatives, as well as through distributorships. The company was founded in 1886 and is based in New York, New York.

Fuente: <http://mx.finance.yahoo.com/q/pr?s=AVP>

BIBLIOGRAFIA

- Zikmund,W y D'Amico,M. Mercadotecnia. México, D.F., Editorial CECSA. (Primera Edición)
- Trout,J/ Riukin,S. El Nuevo Posicionamiento.México,D.F., Editorial McGraw-Hill (Tercera Edición).
- Kotler.P. Dirección de Mercadotecnia.México,D.F. Editorial Diana(Tercera Edición)
- Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill (Tercera Edición)
- Stanton/ Etzel & Walker. Fundamentos de Marketing.México, D.F. McGraw-Hill (11ª. Edición)
- Stoner,J./ Gilbert,D. Administración. México,D.F.Editorial Prentice Hall. Sexta Edición.
- Thompson A. / Strickland A. Administración Estratégica, Teoría y Casos. México D.F.Editorial Prentice Hall.

Fuentes de Datos

www.avonproducts.com

www.avoncosmetic.com

www.shopavon.com

www.census.gov

www.aba.org

www.ers.usda.gov

www.fedstats.gov

<http://mx.finance.yahoo.com/q/pr?s=AVP>

[www. Wikipedia enciclopedia libre](http://www.Wikipedia.org)