

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“UNA NUEVA VISIÓN PARA AVON Y UNA MUJER PARA
LOGRARLO”**

ESTUDIO DEL CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta:

GUSTAVO ALBERTO CALVO NÚÑEZ

LECTOR – REVISOR Mtro. Manuel Bravo Borrego
LECTOR – REVISOR Mtro. María del Rocío Gutiérrez Fernández
LECTOR – REVISOR Mtro. Eduardo Musi Checa

México, D.F.

2004

INDICE

Introducción	5-6
Capítulo 1: Hechos del caso.	7
1.1 Industria CPA (Cosméticos, perfumes y aseo personal).	7
1.1.1. Entorno, mercado, productos, canal de distribución.	7
1.1.1.1. Entorno.	7
1.1.1.2. Mercado.	7
1.1.1.3. Productos.	7-8
1.1.1.4. Canal de distribución.	9-10
1.1.2 Competencia del sector.	10-11
1.1.3 Tendencias del mercado (Panorama de la Industria CPA).	12
1.1.3.1 Innovación por categoría de producto.	12
1.1.3.2. Innovación por edad, género y raza.	13
1.1.4. Tasa de penetración y crecimiento en el mundo (CPA).	14
1.2 Hechos de AVON.	15
1.2.1. Historia de AVON.	15
1.2.2. Andrea Jung y su estilo de gestión.	16
1.2.3. Ventas de AVON por categoría de productos en años recientes.	16
1.2.4. Venta y utilidad global de AVON en años de la gestión de A. Jung.	17
1.2.5. Visión, objetivos y estrategia de A. Jung para AVON.	18-19
1.2.6. Estados financieros década 90's y detallados en gestión de A.Jung.	20-21

Capítulo 2: Filtro de los hechos.	22
2.1 Entorno.	22
2.2 Mercado, productos y canales de venta.	22-23
2.3 Competencia del sector.	24
2.4 Historia de AVON y llegada de A. Jung.	24
2.5 Crisis de los 90's.	25-28
2.6 Visión, objetivos y estrategias de A. Jung.	29-30
Capítulo 3: Identificación de problemas y su priorización	31
3.1 En base a un análisis FODOA.	31-34
3.2 En base a un análisis de clasificación para resolución en el corto y largo plazo.	34
3.2.1. Problemas a resolver en el corto plazo.	34-35
3.2.2. Problemas a resolver en el mediano y largo plazo.	35-36
Capítulo 4: Evaluación y definición estratégica	37
4.1 Evaluación y definición estratégica.	37-38
4.2 En el aspecto financiero.	39-40
4.3 En el entorno de la empresa.	41-42
4.4 En el aspecto de cómo crecer.	43
4.5 En el aspecto de la competencia del sector.	44
4.6 En cuanto a su estructura organizacional.	45
4.7 En cuanto a su gobierno, dirección y gestión.	46
4.8 En cuanto a su cultura organizacional.	47

4.9	Tabla de resumen del modelo estratégico para AVON.	49
Capítulo 5: Conclusiones		49-51
Bibliografía:		52-53
Anexos:		54
	Tabla con la clasificación de productos CPA.	54-56

Introducción

•El presente trabajo abordará siguiendo el método del caso el análisis de la situación por la que pasa la empresa AVON Corporation Inc., cuyo giro de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, con marcada presencia internacional y una estrategia de venta directa a través de representantes se ve en dificultades ante un entorno cada vez más competido. En donde la innovación, investigación y desarrollo de productos, reconocimiento de marcas por parte del mercado y las preferencias hacia el cuidado personal marcan la tendencia a seguir.

•La situación se enmarca a finales del año 1999, cuando la empresa entra en crisis después de haber tenido dos administraciones que aunque con algunos éxitos no lograron revertir la situación difícil de la empresa. Por lo que la junta de directores nombra como CEO de la compañía a una mujer proveniente del área de “marketing” de la misma compañía.

•Con el objeto de revertir la tendencia, esta mujer elabora un análisis de la situación actual y crea una nueva visión / misión para la empresa.

•Al desarrollar la estrategia y consecuentemente su implantación llegamos al final del año 2001 en donde se ha logrado en buen grado los resultados propuestos.

•En este trabajo haremos siguiendo la metodología del estudio del caso un análisis de los hechos, su priorización en cuanto al nivel de problemática que representan para la empresa.

- Definiremos los problemas que de manera urgente e importante requieren ser incorporados a una estrategia que logre solucionarlos y se apegue a la visión de la empresa hacia el futuro. Concluiremos sí coincidimos con la estrategia propuesta en el mismo caso por este CEO y en su caso que variaciones hubiéramos tomado en consideración.

- Así mismo al final del caso haremos nuestras conclusiones en base a los resultados obtenidos hasta el fin del 2001 y sobre el futuro para la compañía.

Capítulo 1: Hechos del caso.

1,1 Industria CPA (Cosméticos, perfumes y aseo personal).

1.1.1 Entorno, mercado, productos, canal de distribución.

1.1.1.1 Entorno.

En E.U.A. En recesión desde mediados 2001 y acelerado por ataques terroristas del 11 Septiembre. Sector Económico mundial en desaceleración y en recesión.

1.1.1.2. Mercado.

El valor del mercado mundial de CPA es de aproximadamente 140,000 millones de USD anuales.

Venta Directa 7% - 9,800 millones de USD

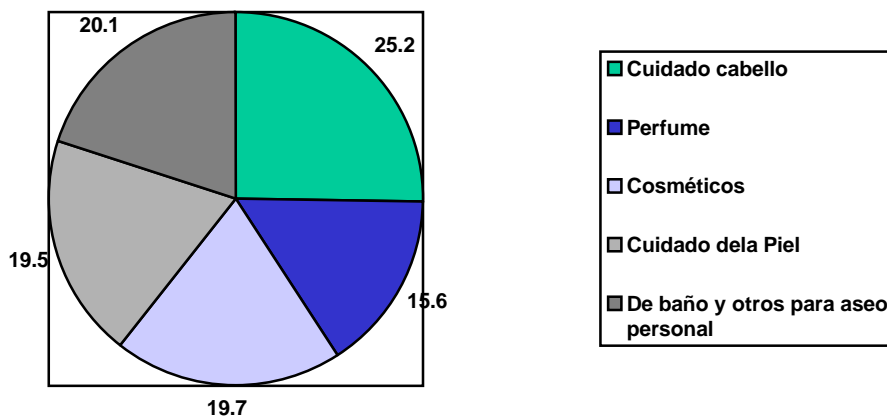
Venta indirecta 93% - 130,200 millones de USD

1.1.1.3. Productos.

•El mercado de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) consta principalmente de los siguientes categorías de productos a nivel mundial:

- Cosméticos de color
- Productos para el cabello
- Perfumes
- Productos para el aseo personal
- Productos para el cuidado de la piel
- Joyería.

Porcentaje del valor del mercado en E.U. año 2000



La tasa de crecimiento por categoría (1996-2000) es:

Cuidado de la piel	10 %
Cosméticos	8.7%
Cuidado del cabello	5.3 %
De baño y para el cuidado persona	4.6 %
Perfume	1.7%

1.1.1.4. Canal de distribución.

Canal de venta directa (por representante de ventas)

Canal de venta detallista:

Supermercados

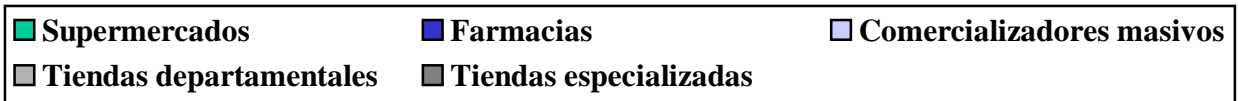
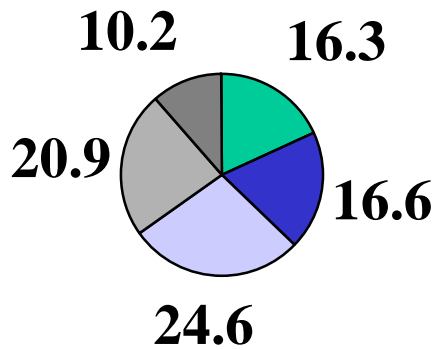
Farmacias

Comercializadores masivos

Tiendas departamentales

Tiendas especializadas

Porcentaje de la venta por Canal detallista E.U. año 2000



La tasa de crecimiento por canal (1996-2000) es:

Tiendas especializadas	9.4%
Comercializadores masivos	9.3%
Tiendas departamentales	5.4%
Supermercados	3.6%
Farmacias	3 %

1.1.2. Competencia del sector.

- De compañías diversificadas y con 1 sola línea comercial (CPA).
- La mayoría son empresas globales, con años de permanencia en el sector.
- La competencia se da en las diferentes categorías de productos CPA y en los diferentes canales de venta.
- En conjunto son cubren el 27% del mercado de CPA.

Año Fundación	Nombre	Venta		Giro	Ramo y evolución	Categoría de Productos		Distribución	Cobertura	Ventaja Competitiva	Marcas
		Ingresos corporativos (en miles de millones de USD) 2000	Ingresos CPA de productos de cuidado personal (en miles de millones de USD) 2000			Ingresos CPA de productos de cuidado personal (en miles de millones de USD) 2001	Origen - Comienzos				
1907	L'Oréal	10.6	10.3	12	1 Línea comercial	Tinte del cabello	Diversificado al CPA	Tienda departamental, Farmacias, canal de descuento.	150 países, 50% Europa occidental, 30% E.U. Y Canadá, 20% Resto del mundo	radicales libres, piel y rehidratación, sensibilidad (0.38 Mill USD). Misión y Visión Orientada al cliente y la innovación, alta capacidad, procedimiento	Lóreal, Lancôme, Giorgio Armani, Vichy, La Roche-Posay, matrix, Redken, maybelline, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, Carson, Biotherm
1837	Procter & Gamble	40.1	7.3		Diversificado	Velas y Jabones	Diversificado (alimentos, químicos y CPA)	Tienda departamental, Farmacias, canal de descuento.		I & D 1.7 una parte al Giro CPA (no específica)	Cover Girl, max Factor, Hugo Boss, Giorgio Berverly Hills, head & Shoulders, Pantene, Pro-V, Pert Plus, Vidal Sassoon, Olay, clairol, Nice 'n Easy, herbal Essences, Aussie, Infusium, Zest, Safeguard
	LMVH	9.7	1.7		Gran variedad de productos de consumo		Vinos, licores, modas, perfumes, cosméticos, joyería y relojes	Venta detallistas especializadas, con Sephora		Diferenciación, marcas, innovación en nuevas presentaciones	Christian Dior, givenchy, Bliss, hard Candy, BeneFit, Urban Decay, Fresh, Make Up for Ever
1946	Estée Lauder	4.4	4.4		1 Línea comercial	Cuidado de la piel	Diversificado a CPA	Tienda departamental, Farmacias, canal de descuento, detallistas especializadas y por internet.	120 Países	Empresa Familiar	Estée Lauder, Clinique, Donna Karan, Kate Spade, Tommy Hilfiger, Aramis, Bobbi Brown, Aveda, Prescriptives, Origins, MAC, Bumble and bumble, jane
1995	Intimate Brands (Bath & Body works y Victoria's secret beauty)	5.1	2.4			Cosméticos, ropa íntima, productos de baño, perfumes y para la piel	Cosméticos, ropa íntima, productos de baño, perfumes y para la piel	Venta detallista especializados y por internet / catálogos		Mayores detallistas especializados.	Victoria's Secret Beauty, Bath & body Works, Dream Angels, PINK, Rapture, Victoria
1955	Alberto Culver	2.3	2.2		0 Línea comercial	Acondicionador del cabello	Productos de belleza			Adquisición	Sally Beauty, Alberto VO%, St. Ives, TCB, TREsemmé, Consort, Motions
1904	Coty	1.8	1.8		1 Línea comercial	Fragancias, cosméticos y cuidado de la piel			29 países	Fragancias, precios y marcas	Coty, Davidoff, Lancaster, Joop, Chopard, Jil Sander, Isabella Rossellini/Manifiesto, Vivienne Westwood, Stetson, Adidas, Aspen, Jovan, Calgon, Rimmel, Yue-Sai Kan
1886	Johnson & Johnson	29.1	1.5		Diversificado	Vendas estériles quirúrgicas.	Talcos, lociones, aceites, cuidado de la piel, cosméticos	Farmacias, supermercados, tiendas de descuento		Calidad, innovación	neutrogena, Aveeno, Clean & Clear, Shower to Shower, Johnson's, Sundown
1932	Revlon	1.5	1.5		1 Línea comercial	Barniz de uñas	Cuidado de la piel, cabello, perfumes	Tiendas, farmacias, canal de mercado masivo, supermercados, tiendas de descuento, internet vía terceros.	175 países	Creación de marcas	Revlon, almay, Ultima II, African Pride, Flex, Charlie

1.1.3. Tendencias del mercado (Panorama de la Industria CPA).

1.1.3.1. Innovación por categoría de producto

TENDENCIAS EN EL MERCADO DE CPA POR INNOVACIÓN EN CATEGORIAS DE PRODUCTOS					
Categoría producto	Origen	Incrementos en Ventas anual	Tendencias consumidor	Ingredientes	Presentaciones y manejo del producto
Cuidado de la piel	1990	15%	Bienestar y condición juvenil	Activos naturales: Vitaminas y extractos de plantas	
				Vitaminas C, E y A	Cremas
	Fines de la década	Mayor crecimiento en ventas		Retinol forma vitamina A	Innovadores envases herméticos y sist. De formulación científicos (liposomas, nanopartículas y microencapsulación). Filtros solares SPF
				Alpha Flavon	
				Vitamina E	
				Polifenoles de uva	Cremas y Lociones
	Futuro				
	Futuro				
					Toallas limpiadoras
				Aditivos: Acido salicífico y el triclosan, extractos como el coral en forma de látigo, leadura, té verde	Toallas limpiadoras
				Aminoácidos y micronutrientes, microcristales	
Cuidado del cabello				Aromaterapia, herbales e ingredientes naturales.	
					Gel, ceras y cremas
				Ingredientes activos	champús y acondicionadores
Labios					
				Permatone (base de color semipermanente)	
Productos de baño y perfumes	1997	Encabezaban el crecimiento en ventas de la categoría	Régimen y hábitos sanos	Aromaterapia y productos herbales.	
				Perfumes basados en frutas y florales	

1.1.3.2. Innovación por edad, género y raza.

Edad	Edad	Resultado u objetivo	Crecimiento ventas anuales	Etapas	Valor mercado	Categorías
Baby Boomers	40 a 55 años	Envejecimiento	2% CPA	Fines década 1990-2001	Poder económico	Todo CPA
Adolescentes y preadolescentes	13 a 18 años	toallitas de limpieza, cuidado cutis	40% en ventas de toallas	2000 - 2001	23 millones en E.U. 85 usd semanal=101.6 mil millones de USD anuales.	Cuidado de la piel
Mujeres	20-30 años, 30 y más.	Retardar los efectos del envejecimiento				Cuidado de la piel
Genero	Edad	Resultado u objetivo	Crecimiento ventas anuales	Etapas	Valor mercado	Categorías
Mujeres	Todas	Total				CPA
Hombres	Todas , más preadolescentes y adolescentes	Limpieza con rapidez y sin complicaciones		Reciente	Potencial	Cuidado de la piel, productos limpiadores y humectantes
Raza	Edad	Resultado u objetivo	Crecimiento ventas anuales	Etapas	Valor mercado	Categorías
						Cosméticos y cuidado de la piel
Europea		Importante la lucha vs el envejecimiento				Todas CPA
Asiática		Tonos de piel naturales o pálidos				Cuidado de la piel, pigmentos cosméticos acordes al color de piel.
Africana		Eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones fuertes, imperfecciones , exposicion al sol. No importante la lucha vs el envejecimiento				Cuidado de la piel, pigmentos cosméticos acordes al color de piel.
Amerindio		Eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones fuertes, imperfecciones , exposicion al sol. No importante la lucha vs el envejecimiento				Cuidado de la piel, pigmentos cosméticos acordes al color de piel.
Indio		Eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones fuertes, imperfecciones , exposicion al sol. No importante la lucha vs el envejecimiento				Cuidado de la piel, pigmentos cosméticos acordes al color de piel.
Oceánico		Eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones fuertes, imperfecciones , exposicion al sol. No importante la lucha vs el envejecimiento				Cuidado de la piel, pigmentos cosméticos acordes al color de piel.

1.1.4. Tasa de penetración y crecimiento en el mundo (CPA).

REGIÓN	Tamaño del mercado en millones de USD	Potencial de Crecimiento	de Mercado de cosméticos por país que se requiere.
Norteamérica (E.U. , Canada y Puerto Rico)	6,000	Mínimo	Doble del más grande mercado.
América Latina (Norte: México, Venezuela y Centroamérica, Sur: Brasil, Argentina, Chile y Perú)			
México		8%	
Europa	8,000 junto con Japón		
Rusia y Países Bálticos			
África			
Medio Oriente			
Pacífico			
Japón	8,000 junto con Europa		
China		16%	

1.2. Hechos de AVON.

1.2.1. Historia de AVON.

HISTORIA DE AVON Corporation Inc.						
AÑO	EVENTO	GIRO	Productos	No. De unic	Venta anual (Millones de USD)	No. Empleados / Representantes
1886	Fundación	1 Giro comercial	Perfumes		Directa	1 / 1
Comienzos s.XX	Establecimiento formal	1 Giro comercial	Cosméticos y Perfumes			? / 10000
1 Década 1900	Crecimiento Nacional	1 Giro comercial		5,000		
1914	Crecimiento Internacional	1 Giro comercial				
1928		1 Giro comercial	Línea de belleza			2
1939	Cambio de nombre a AVON	1 Giro comercial				
1946	Se hizo compañía pública	1 Giro comercial				
1950-1960	Expansión , se internacionaliza, líder venta directa, Empresa más grande de cosméticos del mundo.	1 Giro comercial	Amplía línea de productos		Venta 250 millones, Crecimiento de 25%,	Amplia red de representantes (Amas de casa, ingreso extra)
1960-1970	Expansión, mantiene liderazgo global en cosméticos	1 Giro comercial			3,000, Altas ventas , pero comienza una disminución en el crecimiento, visos de dificultades	Las representantes empiezan a entrar a la fuerza laboral con empleos formales y no de medio tiempo.
1979	Adquisiciones	1 Giro comercial	Joyas (Tiffany & Co.)			
1983	Desinversión	1 Giro comercial	Venta de Tiffany & Co.			
1987	Diversificación, adquisiciones, entrada en otros segmentos.	Más de un giro comercial	Perfumes Giorgio Beverly Hills y Parfums Sterns			
1990	Desinversión	1 Giro comercial	Venta de Parfums Sterns		Modesto crecimiento	
1994	Desinversión	1 Giro comercial	Venta Giorgio Beverly Hills			
1996	Acción de gobierno , inicio a la revitalización					
1997						
1998	Nueva dirección de la compañía, redefinición de la compañía y estrategias de la compañía					Mujeres en avon 1/3 en la Dirección, 2/3 cargos admon, 1/2 en asientos mesa directiva
1999-2001	Nueva dirección, redefinición dela visión , estrategia de la compañía e implantación de las mismas. Cambio estructural, cultural. Se termina con el periodo de la desinversión de la compañía de negocios que no fueran del Giro comercial CPA.					

1.2.2. Andrea Jung y su estilo de gestión.

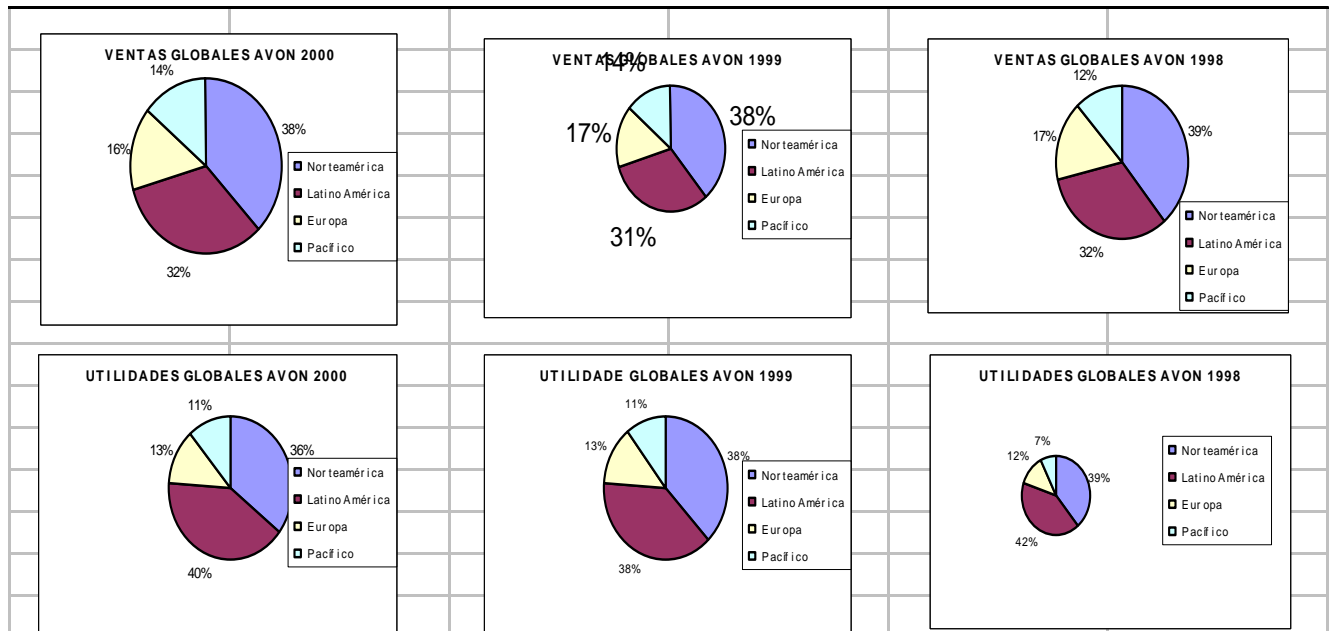
	Competencias	Transcendencia	Desarrollo profesional
A Jung	Visionaria, decisión, audacia, estilo práctico, eficiente, sin vacilaciones, interes por los clientes. Graduada, título en literatura inglesa, profesional	Sentido vivo de lucha por el logro y calificación perfecta. Querer triunfar y lograr el éxito	a) Practicante de administración en Bloomingdale's, b) Segunda al mando en I. Magnin c) Ropa de mujer en Neiman Marcus, d) En Avon Presidenta del depto. De marketing de producto para E.U. e) Lugar en la mesa directiva de Avon f) Directora General.

1.2.3. Ventas de AVON por categoría de productos en años recientes.

Categoría de Producto	2000		1999		1998	
	Venta USD	mill % vs total ventas	Venta USD	mill % vs total ventas	Venta USD	mill % vs total ventas
Cosméticos, fragancias y aseo personal	3501.3	66%	3220.8	61%	3181.1	61%
Beauty Plus						
Joyería de modas	323.4		313.4		294.5	
Accesorios	275.8		223.9		222.4	
Ropa de vestir	68.6		474.5		469.1	
Relojes	68.6		49.8		42.1	
	736.4	14%	1061.6	20%	1028.1	20%
Otros	1028.3	20%	1006.7	19%	1003.5	19%
Ventas Totales	5266		5289.1		5212.7	

1.2.4. Venta y utilidad global de AVON en años de la gestión de A. Jung.

	2000		1999		1998	
	Venta mill USD	Utilidad mill USD	Venta mill USD	Utilidad mill USD	Venta mill USD	Utilidad mill USD
Norteamérica	2147.9	368.2	2050.3	361.1	2033.7	332.1
Latino América	1840.8	415.5	1640.7	366.5	1693	355.3
Europa	885.6	129.5	878	126.2	862.7	102.2
Pacífico	799.4	117.8	720.1	102.1	623.3	62.5
TOTAL	5673.7	1031	5289.1	955.9	5212.7	852.1
	Incremento de ventas vs el año anterior	% Utilidad vs ventas	Incremento de ventas vs el año anterior	% Utilidad vs ventas		% Utilidad vs ventas
Norteamérica	4.8%	17.1%	0.8%	17.6%		16.3%
Latino América	12.2%	22.6%	-3.1%	22.3%		21.0%
Europa	0.9%	14.6%	1.8%	14.4%		11.8%
Pacífico	11.0%	14.7%	15.5%	14.2%		10.0%
TOTAL	7.3%	18.2%	1.5%	18.1%		16.3%



1.2.5. Visión, objetivos y estrategia de A. Jung para AVON.

VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE ANDREA JUNG PARA AVON					
	1999	1998-1999 (Charles Perrín)	Estrategia durante el 2000 y el 2001 (Andrea Jung)	Fines 2001	Para el 2004
Dimensión de la Estrategia	Problemas a fines de la década de 1990	Esfuerzos previos estratégicos, objetivos e implantación	Estrategia	Resultados parciales	Objetivos Estratégicos para el 2004
Personal formación y			Capacitación en ventas, belleza y cosméticos.		Reclutamiento y retención
Estilo Gestión		formal con fza ventas. Convención con representantes	Escuchar al cliente, ver los problemas de los vendedores, rapidez para delinear la visión, la estrategia y la implantación.		
Visión			los productos y servicios para mujeres. Audaz nueva visión acorde a otros tiempos. Apoyo a las mujeres en belleza, salud, aptitud física, asunción al poder en forma independiente e independencia financiera.		
Cultura	Inercia del sistema de venta directa a cambiar la forma en que se hacen las cosas y a entrar al canal detallista.		Fortalecer el canal de venta directa y hacerlo crecer. Ambiente favorable para el desarrollo profesional de las mujeres. CEO afín a reconocer el trabajo de las mujeres.		
Estructura	Necesidad de cambio en la junta de Gobierno para tomar las decisiones que conlleven a una revitalización estratégica de la compañía en base al poco crecimiento de la firma.	Junta directores implantando su estrategia. CEO (Charles Perrín). Fuerte equipo en marketing (A. Jung) y en Operaciones (S. Kropf)	Plan de sucesión. Cambio de CEO para renovar a la compañía. CEO con experiencia en reestructuración y cambios de imagen e internacionalización y marca global. Importante participación de la mujer en la junta de Gobierno.		
Marketing	El canal en que Avon compete (venta directa por medio de representante) es pequeño en comparación a los otros canales de venta (Venta indirecta detallista). Del total del mercado de 140,000,000 usd/año. Venta directa 7% - 9,800,000 Venta indirecta: 130,2	Experimentación con canales distribución detallistas. (Centros de belleza Avón). Comercializar marcas mundiales.	Inteligencia e mercado de calidad superior oportuna. Sí a la venta indirecta detallista con la participación de la fuerza de ventas actual y con la estructura necesaria. Apertura Centros Avon con línea de productos para otro segmento de mercado.	Entrada al canal de detallista con centros Avon con nueva línea de cosméticos, 195 Centros Avon y 75 tiendas en JCPenney.	Reducción de SKU's en 20%,
	Actualizar el modelo de ventas directas.	Rejuvenecer su anticuado modelo de ventas directas. Bonos no solo sobre ventas, sino sobre ventas de reclutas.	Marketing enfocado en categoría, marca y concepto. Reforzamiento del concepto de desarrollo y manejo de marcas globales.		
	La imagen y marcas de Avon está deterioradas, limitada por la percepción de marca anticuada.	Mejorar la imagen de Avon (producto básico) y acortamiento de los tiempos de desarrollo de producto.	Ciclos flexibles de desarrollo de producto. Apoyo de celebridades para mejorar la imagen.	Mejora conservadora en la imagen de Avon al pasar de 89 a 96 en el índice de imagen.	Frecuencia de innovación avanzada de 3 a 2 años.
	Alta competencia del sector en todas las categorías del producto y en el canal de distribución.		Selección amplia de producto		
	Competencia basada en la Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías CPA	Se estableció el Centro de Desarrollo Global.	Presupuesto adicional para Investigación & Desarrollo	Desarrollo productos antienvjecimiento, nuevas líneas de negocio en el desarrollo de vitaminas y complementos para promover la salud, aseo personal y cuidado de la piel, aromaterapia, libros, videos, música y té.	
	Mala calidad de los productos. Sin productos nuevos e innovadores en años. Líneas de negocios sin variación y no interesantes.	Desarrollo nuevos productos y marcas mundiales. Foco en mercados de cuidado del cabello.	Productos nuevos en menor número, más innovadores	Incremento de ventas	
			Planeación integrada de categoría, marca y campaña		Desarrollo de producto de 88 a 50 semanas
		Aumento publicidad	Planeación de campaña y creación de folleto significativamente abreviadas		Desarrollo de campaña de 52 a 26 semanas.
	Catálogos sin atractivo y empaques		Uso de catálogos con encanto, de gran estilo		

Cadena de suministros	Falta de comunicación de la parte de marketing con la parte de distribución y esta con la parte de manufactura.	Esfuerzos de reconstrucción del negocio	Ahorros en admon y sourcing (proveedores)	Ahorros de 56 mill USD por reducir de 300 a 75 los proveedores.Reducción por distribución 22 mill USD, Ahorros por costo de pedidos 8 mill USD, Segmentación de envíos 17 mill USD.	Días de inventario de 119 a 10 días.
	Las representantes a veces no podían hacer un nuevo pedido de artículos populares. Muy a menudo no recibían los productos tal como los habían ordenado.	Rediseño diseño de negocio, Aceleró entregas y pedidos por teléfono, fax, pc.	Herramientas de planeación de cadena de suministros por apalancamiento para reducir niveles de costos e inventarios		Precisión de predicción de línea base a +30%
			Pronóstico basado en consenso	Mejora de la eficiencia por pronóstico de demanda.	Tasa de formulado de pedido de 68 a 90%
	Transformar la cadena de valor		Vínculos y enfoque fuertes entre operaciones de marketing y de cadena de suministros	2000 ahorros por 150 mill USD, 2001 antes impuestos 90 mill USD, Mejora cadena suministro	
			Planeación ABC y segmentación de producto		
			Núcleos de distribución de inventarios centralizada		
Ventas	Crecimientos mínimos de 1.5 % anual, agotamiento del sistema	Acelerar el crecimiento, resultó en 3% ventas.	Cobertura extendida por medio del crecimiento acelerado y participación de mercado. Utilización de internet para crecer en ventas	Crecimiento en ventas 6%, crecimiento fuerza de ventas 7%	Líneas de liderazgo por distrito E.U. 110 a 214.Representates por distrito en E.U. 322 a 440.Mantener el crecimiento de representantes activas 2 a 3%
	Mayor del mundo en ventas directas.	Crear oportunidades más lucrativas de ingreso para representantes de ventas.	Oportunidades mejoradas de ganancia para las representantes	Canarse comisiones sobre ventas de sus reclutas.	Crecimiento en ganancias de representante modelo
			Implementación completa del concepto de representante electrónica para Polonia, Taiwán y Japón.Amplir programa piloto de representantes en Brasil, Chile, Argentina y UK, continuar en Italia y Venezuela, rediseo en Canadá y Alemania.		
Comercio electrónico internet	Costos altos por sistemas antiguos a base de manejo de papel.	Uso tecnología para ayudar a colocar pedidos , ventas	Utilización de internet en manufactura y/o sourcing (empleo, subastas electrónicas, transferencias)	Incremento en ventas entre 3 y 4 % más que en sitios de venta internet clásicos.	Participación de la representante electrónica 13 a 50%
	Oportunidad para usar la herramienta como medio para hacer ventas y reducir costos administrativos	Mejora del sitio web para compras en línea.	Funciones de servicio al cliente , incluidos pedidos	Representantes eRepresentatives. Reducción costo de pedido, incremento en ventas de 30% via internet para las representantes.	Internet transforma las relaciones entre representantes y clientes, une operaciones marketing y cadena suministros
	Conversión a internet para fortalecer el eslabón crucial del modelo de venta directa		Proporcionar información de pedidos, edo. De cuentas, citas, reportes, etc. a representantes	Información maquillajes virtuales, citas, capacitación.	Ahorros en el costo del apoyo a la representante de 3 a 20 millones menos
			Guía global estilo sitio web		
			Maximizar y proporcionar apalancamiento en sitios existentes.		Penetración de mercado geográfica E.U. , Japón, Taiwán a 20 mercados.
Mercado Internacional			Liderazgo en ventas y capacitación	7% sobre ventas en publicidad,	Crecimiento en ventas en moneda local 50% a 20-30%
			Expansión geográfica	Entró en mercados de Europa Oriental, oriente medio y Africa.Logros crecimiento participación mercado en maquillajes con 8.7% a 11.5% de Fragancia de 6.5% a 9.3% y cuidado de la piel de 7.7% a 10.6% de 1999 a 2001. Alta imagen demarca en Europa oriental.	
			Nuevas entradas en mercado		
			Expansión puntos de venta en China y club de clientes, así como triplicar publicidad 7% sobre ventas.	En China mejoró de 41 a 53% la conciencia de marca Avon, tasa de uso anual de 26 a 31% y mejora en ventas de 47%	Outlets (China) de 3463 a 6000
Financiera	Falta de recursos para apoyar los cambios				Crecimiento en Ventas
	Mejorar márgenes	Mejora del margen bruto en 1.7 puntos y de operación en 1.5 para fines 1998. Ganancias del 17% antes cargos unicos 1998.		Márgenes de operación más alto en una década con 14%. Mejora en márgenes de operación de 3.2 puntos en el 2000., 50 puntos base en 2001.	Crecimiento de belleza de 10 a 12%
				Utilidades operación 7% ,	Mejora del margen de operación de 3.2 a 50 puntos de base por año.
	Caída del valor de la acción a mitad del mayor auge económico de la historia.	Incremento dividendos, recompra de acciones.		Valor de la acción 90% entre 2000 y 2001	Flujo de efectivo de las operaciones de 350 a 700 mill de usd.

1.2.6. Estados financieros década 90's y detallados en la gestión de A. Jung.

AVON Products Inc.											
Estado de Resultados	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Ventas netas		5,674	5,289	5,213	5,079	4,814	4,492	4,267	3,844	3,661	3,441
Otros ingresos		41	39	35							
Ingresos totales		5,715	5,328	5,248	5,079	4,814	4,492	4,267	3,844	3,661	3,441
Costos, gastos y otros		2,123	2,032	2,053							
Costo de las ventas											
Gastos de marketing, distribución y administración		2,803	2,032	2,053							
Cargos especiales		-	105.20	116.50							
Utilidades de operación		789	549	473	538	538	501	490	427	340	431
Gastos de intereses		85	43	35							
Ingresos por intereses		- 9	- 11	- 16							
Otros gastos (ingresos), netos		22	11	- 2							
Total de otros gastos		98	43	17							
Renta por operaciones continuas antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambio de contabilidad		691	507	456	535	510	465	434	395	290	353
Impuesto sobre la renta		202	204	191							
Renta por operaciones continuas antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad		489	302	265	337	319	289	270	244	169	209
Intereses minoritarios		- 4	-	5							
Renta por operaciones continuas antes del efecto acumulativo de los cambios de contabilidad		485	302	270	339	318	286	265	237	164	205
Efecto acumulativo de cambio en contabilidad, neto de impuestos		- 7	-	-				- 45	- 108		
(Pérdida de la) Renta por operaciones discontinuadas, neta							- 30	- 24	3	11	- 69
Renta Neta		478	302	270	339	318	257	196	132	175	136
Ganancias o utilidades (pérdidas) por acción, básicas											
Operaciones continuas		2.04	1.18	1.03	1.28	1.19	1.05	0.94	0.82	0.57	0.65
Operaciones discontinuadas							0.11	- 0.09	0.01	0.04	- 0.24
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad, neto		- 0.03						- 0.16	- 0.37		
Renta neta		2.01	1.18	1.03	1.28	1.19	0.94	0.69	0.46	0.61	0.41
Ganancias (pérdidas) por acción, diluidas											
Operaciones continuas		2.02	1.17	1.02	1.27	1.18	1.05	0.93	0.82	0.57	0.71
Operaciones discontinuadas							0.11	- 0.08	0.01	0.04	- 0.24
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad, neto		- 0.03						- 0.16	- 0.37		
Renta neta		1.99	1.17	1.02	1.27	1.18	0.94	0.69	0.46	0.61	0.47
Dividendos en efectivo por acción											
Comunes		0.74	0.72	0.68	0.63	0.58	0.53	0.48	0.43	0.38	1.10
Preferenciales											0.25

Datos de balance	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991
Activo										
Activos actuales										
Efectivo, incluidos equivalentes en activo de \$23.9 y \$49.6	122.7	117.4								
Cuentas por cobrar (menos asignación de cuentas de cobro dudoso de \$39.2 y \$40.0)	499	495.6								
Impuesto sobre la renta por cobrar	95.2	0								
Inventarios	610.6	523.5								
Gastos pagados por adelantado y otros	218.2	201.3								
Total de activos actuales	1545.7	1337.8								
Propiedad, planta y equipo (al costo)										
Terreno	53	55.1								
Edificios y mejoras	659.5	653.4								
Equipo	810.6	763.5								
	1523.1	1472								
Menos depreciación acumulada	754.7	737.2								
	768.4	734.8								
Otros activos	512.3	456								
Activos totales	2826.4	2528.6	2433.5	2272.9	2222.4	2052.8	1978.3	1918.7	1692.6	1693.3
Pasivo y capital contable (déficit) de los accionistas										
Pasivo actual										
Deuda con vencimiento en un año	105.4	306								
Cuentas por pagar	391.3	435.9								
Compensación acumulada	138.2	165.8								
Otras deudas acumuladas	251.7	411.6								
Ventas e impuestos diferentes de la renta	101.1	107.5								
Impuesto sobre la renta	371.6	286								
Pasivos totales actuales	1359.3	1712.8								
Deuda a largo plazo	1108.2	701.4	201	102.2	104.5	114.2	116.5	123.7	177.1	208.1
Planes de beneficio del empleado	397.2	398.1								
Impuestos sobre la renta diferido	31.3	36.7								
Otras obligaciones (incluidos los intereses minoritarios de \$40.7 y \$32.7)	95.2	85.7								
Compromisos y contingencias										
Compromisos de recompra de acciones	51	0								
Pasivos Totales	3042.2	2934.7								
Capital contable de los accionistas (déficit). Acción común, valor a la par \$0.25 - autorizado: 800000000 acciones; 354535 840 emitidas y 352 575 924 acciones	88.6	88.1								
Capital adicional pagado	824.1	819.4								
Utilidades retenidas	1139.8	837.2								
Otras pérdidas amplias acumuladas	-399.1	-349.7								
Acciones de tesorería, al costo - 116 373 394 y 114 680 525 acciones	-1869.2	-1801.1								
Capital contable de los accionistas (déficit)	-215.8	-406.1	285.1	285	241.7	192.7	185.6	314	310.5	251.6
Deudas y capital contable de los accionistas (déficit) totales	2826.4	2528.6	2433.5	2272.9	2222.4	2052.8	1978.3	1918.7	1692.6	1693.3
Deuda a largo plazo	51	701.4	201	102.2	104.5	114.2	116.5	123.7	177.1	208.1
Deuda total	88.6	1007.4	256.3	234.3	201.6	161.5	177.7	194.1	215	351.9
Capital contable (déficit) de los accionistas	824.1	-406.1	285.1	285	241.7	192.7	185.6	314	310.5	251.6
Número de empleados	43,000	40,500	33,900	35,000	33,700	31,800	30,400	29,500	29,400	30,100

Capítulo 2: Filtro de los hechos.

2.1 Entorno.

-Desaceleración mundial en el crecimiento de la economía.

-Mayor énfasis en la seguridad mundial vs el terrorismo.

2.2 Mercado.

-Valor de mercado 140,000 millones USD, 93% venta indirecta, 7% venta directa (AVON).

-Dentro de la venta indirecta, la distribución por canal es la siguiente:

Comercializadores masivos 24.6%	crecimiento 9.3%
Tiendas departamentales 20.9	crecimiento 5.4%
Farmacias 16.6%	crecimiento 3%
Supermercados 16.3%	crecimiento 3.4%
Tiendas especializadas 10.2%	crecimiento 9.4%

•La distribución del mercado por tamaño está enfocada a:

Cuidado del cabello con 25%	crecimiento 5.3%
Baño y aseo personal 20%	crecimiento 4.6%
Cosméticos 19.7%	crecimiento 8.7%
Cuidado de la Piel 19.5%	crecimiento 10%
Perfume 15.6%	crecimiento 1.7%

•Penetración Global de mercado CPA:

Norteamérica y Europa, Japón	crecimiento mínimo
América Latina, China, Países del Este de Europa	crecimiento alto
África, Medio Oriente y Rusia	crecimiento moderado

•Tendencia del mercado:

-Objetivo: Bienestar y condición juvenil

-Medio: Investigación y Desarrollo para lograr la innovación en los productos:

Uso de Vitaminas, extractos de plantas, aditivos, micronutrientes, aromaterapia, herbales, ingredientes naturales, frutas y flores.

-Por Edad:

Mujeres todas las edades (Énfasis vs retardar y envejecimiento)

Baby Boomers todo el CPA (Énfasis vs el envejecimiento)

Pre y Adolescentes (Énfasis en el cuidado de la piel)

-Por Genero

Mujeres todo el CPA

Hombres , incipiente mercado , énfasis en limpieza de la piel.

-Por Raza

Europea todo el CPA y énfasis vs el envejecimiento

Asiática , énfasis en los tonos de piel naturales o pálidos

Africana, Amerindia, Indio y Oceánico con énfasis en la eliminación de grasa, hiperpigmentación por irritaciones, imperfecciones, exposición al sol.

2.3 Competencia del sector.

- Alto nivel de competencia definido por:

- Gran variedad de Productos.

- Gran variedad de Marcas.

- La utilización de diferentes canales de distribución. Sin embargo pocas compiten en el canal de venta directa de AVON.

- La cobertura es en los diferentes mercados geográficos.

- Empresas globales cubren un 27% del mercado de CPA, el resto es competencia en cada mercado local..

- Empresas con gran tiempo de permanencia en el mercado.

- Empresas de otros sectores , que se diversificaron y compiten en el sector CPA.

2.4 Historia.

- Historia

- Fundación 1886.

- Crea , perfecciona el modelo de venta directa a base de representantes, quedando incrustado como parte fundamental de su cultura organizacional.

- Giro comercial sobre la base de Perfumes, Cosméticos, Línea de belleza, joyas, tiene una etapa de diversificación y de adquisiciones, pero ante la difícil situación de finales de la década de los 90's se concentra en su negocio principal (CPA).

- El modelo de venta directa tiene su esplendor de 1960 a 1980. Época en que AVON es la más grande empresa de CPA mundial.

- En su historia la compañía se vuelve pública y logra pasar la transición de compañía familiar y se institucionaliza.

-A finales de los 90's en AVON gran parte de las personas de la junta de gobierno de la empresa son mujeres.

-A inicios de 1999 llega una mujer Andrea Jung como CEO de la compañía, tras una exitosa carrera en el área de marketing de la misma compañía.

- Andrea Jung.

- Estilo de Gestión:

- Interés por el cliente y por las mujeres.

- Comprometida con darle a la mujer independencia y poder.

- Visionaria, decisión, audaz, sin vacilaciones, práctica.

- Sentido vivo de lucha por el logro, querer triunfar y lograr el éxito.

2.5 Crisis de los 90's.

- Gobierno Corporativo

- Junta de Gobierno (junta directores, CEO, directores) atentos a la situación de la compañía.

- Toman medidas ante los indicadores no satisfactorios de la compañía con el seguimiento adecuado.

- Plan de sucesión más conveniente a la empresa.

- Asignación de recursos evaluando el riesgo y los premios.Cultura Organizacional

- Diseña su futuro, no lo espera.

- Mixta entre agresiva y constructiva.

- Orientada al resultado.

- Competir ganar a los demás.

- Entusiasta, comprometida

- Empresa que aprende

-Relación profesional eficiente

•Marketing

-Alta competencia en el sector en todas las categorías de producto.

-Baja inversión en investigación y desarrollo de productos.

-Alto costo de I & D para el desarrollo de productos.

-Disminución de la participación de mercado.

-Canal de distribución de venta directa utilizado por AVON en contracción vs los otros canales de Venta

-Canal de distribución de venta directa obsoleto.

-La venta directa representa para AVON el 98% de su ingreso.

-Imagen y marcas de AVON pasada de moda, de productos básicos.

-Productos de mala calidad, sin innovación y viejos.

-Empaques sin atractivo.

-Líneas de negocio sin variación y no interesantes.

-Catálogos sin atractivo

•Su mercado en cuanto a categoría de productos son:

-Cosméticos , fragancias y aseo personal 66% , tendencia a crecer.

-Joyas, accesorios , ropa y relojes 14%, tendencia a disminuir.

-Otros diferente al de belleza 20%. Queda igual.

•Su mercado geográfico es:

Norteamérica 38%, tendencia a disminuir muy lentamente.

Latino América 32%, tendencia a estabilizarse.

Europa 16%, tendencia a disminuir muy lentamente.

Pacífico 14%, tendencia a crecer lentamente.

•Teniendo una utilidad:

Norteamérica 36%, tendencia a disminuir lentamente.

Latino América 40%, tendencia a estabilizarse.

Europa 13%, tendencia a crecer muy lentamente.

Pacífico 11%, tendencia a crecer lentamente.

•Cadena de Suministro

-Falta de comunicación entre manufactura, distribución y marketing

-Barreras tecnológicas para transformar la venta en pedidos.

-Inflexibilidad del sistema de ventas para hacer nuevos pedidos o adiciones.

-Fallas en el sistema de distribución y logística.

-Manejo ineficiente de pronósticos

-Manejo ineficiente de inventarios

-Manejo ineficiente de proveedores

-Gastos altos por sistemas anticuados, re trabajos, manejo de papel. •Ventas

-Disminución en el crecimiento de ventas.

-Fuerza de ventas. El sistema de AVON es el mayor en el mundo de ventas directas.

-El 75% de las mujeres en países industrializados trabajan.

-Bajo nivel de ingreso para las representantes de venta.

-Alta rotación de las representantes.

-Costo medio de entrenamiento y capacitación de representantes.

-Bajo nivel de reclutamiento.

- Comercio electrónico e Internet

- Bajo nivel de uso de la herramienta para venta.
- Poca utilización como herramienta para manejo administrativo y de ventas.
- Poca utilización como herramienta para capacitación. •Mercado Internacional
- Bajo nivel de crecimiento en mercados de Norteamérica y Europa.
- Alto y medio nivel de crecimiento en América Latina y Pacífico.
- Crecimiento en ventas en canal de distribución detallista, no en venta directa.
- Bajo nivel de investigación y desarrollo de productos para razas diferentes a la Europea en mercados internacionales.

- Financiero

- Necesidad de financiamiento para apoyar los cambios
- Proceso de mejora en la operación para aumentar márgenes
- Edo. de resultados con aumento en ventas y utilidad neta
- Balance General con más pasivo que activos y déficit en capital contable.
- Programa de recompra de acciones.
- Alto riesgo para la compañía si las inversiones no tienen la rentabilidad planeada.

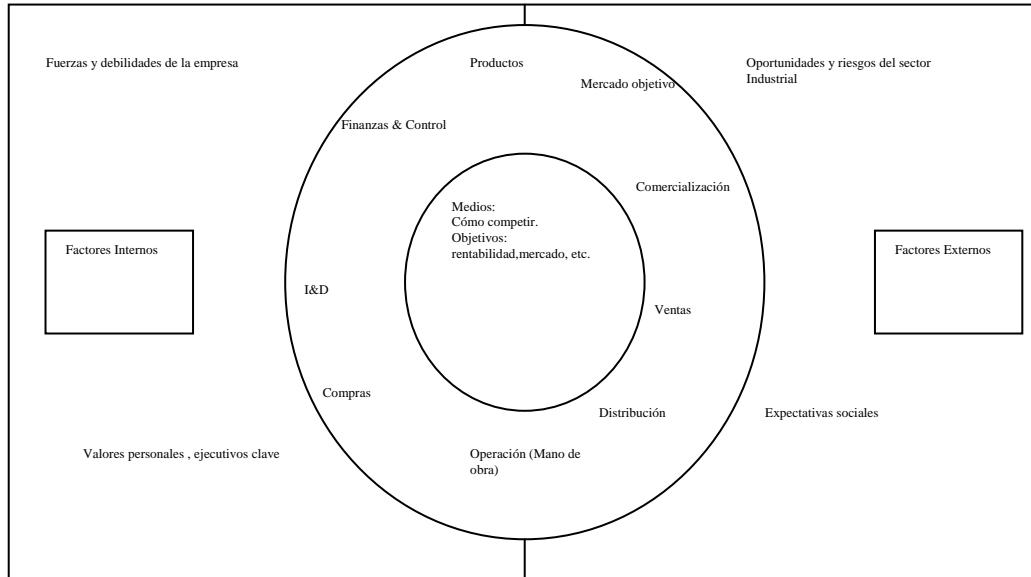
2.6 Visión, objetivos y estrategias de A. Jung.

- Visión -Le da amplitud de acción a la empresa para proveer cualquier producto o servicio para las mujeres.
- Cultura Organizacional -De toma en cuenta a la fuerza de ventas para el fortalecimiento del sist. De ventas directa, capacitación, reclutamiento y permanencia.
- Marketing -Inteligencia de mercado, incursión venta detallista plan incluye a representantes, marketing enfocado a categoría, canal y concepto. Ciclos flexibles de desarrollo producto, campaña. Apoyo de imagen, I & D de productos, nuevas líneas de producto, nuevos productos, catálogos.
- Cadena suministro -Reducir proveedores (ahorros), contar con herramientas de planeación cadena suministros, pronósticos, núcleos de distribución, vínculos entre marketing, desarrollo y manufactura, ahorros en admon. Reingeniería de procesos para obtener recursos.
- Ventas -Incremento en ventas, crecer fuerza de ventas, plan incluye a representantes , capacitación, apoyo, retención, incursión en mercados nuevos, incrementar participación en mercados actuales, ventas por internet.
- Com. electrónico e internet -Incremento en ventas vía internet (eslabón venta directa), reducir gastos y costos de operación y admon., suministrar información y capacitación, penetración de mercado.

- Mercado internacional -Aumento de publicidad, entrar en mercados nuevos, crecer participación de mercado.
- Financiero -Aumentar el valor de la acción, ventas, utilidades y márgenes. Recompra de acciones.

Capítulo 3: Identificación de problemas y su priorización

3.1 En base a un análisis FODOA.



Características competitivas - Negocio o campo de actividad.

Producto y servicio CPA para las mujeres a nivel global.

-¿Es importante para el **cliente**? **SI**

-Urgentes 1,2,3

-Importantes A. B. C

DEBILIDADES

- si 1 A** Productos de mala calidad.
- 1 A** Balance Alto nivel de pasivos. Riesgo de no permanecer.
- 1 A** Falta de inversión en I & D de productos para las nuevas tendencias del mercado.
- 1 A** Modelo de gestión de análisis, planeación, formulación de estrategia e implantación.
- 1 A** Canal de distribución de venta directa (obsoleto) en reducción vs los de venta indirecta en crecimiento y modernización
- 1 A** Lentitud y equivocación al distribuir la mercancía.
- SI 2 A** Utilización baja del internet como apoyo a Ventas y a la operación.
- SI 2 A** Líneas de productos viejas
- SI 2 A** Empaques no atractivos.
- SI 2 A** Catálogos sin atractivo
- 1B** Falta de estructura para colocar pedidos (Apoyo a las representantes).
- 2 A** Estructura para dar sustento a la investigación y desarrollo, marketing, proceso de venta-producción-distribución.
- 2B** Largo tiempo para desarrollo de producto.
- 2B** Fuerza de ventas en contracción, alta rotación, bajo nivel de reclutamiento, mal proceso de selección (80-20 dan la venta).
- 3B** Cambio de cultura organizacional.

FORTALEZA

SI A Compromiso de la fuerza de ventas. Ventaja competitiva.

SI 1A Conocimiento del mercado de la marca AVON globalmente.

Si 1 A Cobertura global

SI 2 B Manejo de marcas globales.

OPORTUNIDADES

1 A Crecer en ventas y participación de mercado.

1 A Nuevos mercados emergentes. modelo ventas directas es adecuado.

1 A Transformar la cadena de valor (ahorros). Reingeniería.

SI 2 B Nuevas líneas de negocio, categoría de productos. Productos innovadores y nuevos

2 A Comienzo venta detallista y por internet con participación de las representantes.

AMENAZAS

1 A Necesidad de financiamiento.

1 A Disminución en el valor de la acción a mitad del valor histórico.

SI 1 A Mala imagen de las marcas de AVON.

1 A Crecimiento de ventas de 1.5% (bajo), Perdida de participación del mercado

SI 2 A Cambios en las tendencias del mercado, mujeres trabajan, necesidades distintas por edad, género, raza y geografía.

- 2 A** Alta competencia global de líneas y categorías de productos (CPA), marcas , canales de distribución de competidores del sector y de externos. Alto porcentaje de mercado atrapa la competencia local.
- 2 A** Mercados maduros con bajas tasas de crecimiento, mercados en desarrollo con tasas de crecimiento moderado. Países con alto nivel de crecimiento.

3.2 En base a un análisis de clasificación para resolución en el corto y largo plazo.

3.2.1 Problemas a resolver en el corto plazo.

Junta de Gobierno

- Cimentar el modelo de gestión a base de análisis, planeación, formulación e implantación de la estrategia y vuelta al ciclo otra vez.

Financiera

- Revertir el valor de la acción, crecer ventas y mejorar márgenes y utilidades.
- Reducir el alto nivel de pasivos.
- Inversión para lograr los cambios. (Financiamiento externo o interno)

Cadena suministro

- Transformar la cadena de valor (ERP, Reingeniería, Ahorro con proveedores globales, Ajuste a Inventarios, rapidez de producción-distribución)

Marketing :Producto, Líneas de negocio, Imagen, Marca, empaque, catálogos, I&D.

- Productos nuevos, de calidad
- Nuevas categorías de producto enfocado a la tendencia del mercado. (Bienestar y condición juvenil)

- Inversión en I&D de nuevas categorías de productos e innovaciones.
- Mejorar la imagen de AVON, publicidad, campaña y apoyos.

Ventas

- Crecer ventas y participación de mercados.
- Modernizar venta directa (Fortalecer).
- Entrar venta indirecta (Futuro)

Internacional

- Crecer en mercados emergentes con sistema ventas directas.
- Cobertura global de imagen, marcas y productos.

3.2.2. Problemas a resolver en el mediano y largo plazo.

Cadena suministro

- Utilización de internet con apoyo a la operación.
- Mejorar la forma de colocar pedidos (uso internet) y encadenarlo al proceso pedido-producción-distribución.
- Fortalecer la estructura interna de I&D-Producción-Distribución -Marketing.

Marketing :

- Ampliar el catálogo de productos, sus empaques y catálogos.
- Reforzar la imagen de AVON, publicidad, campaña y apoyos.(Globales y Locales)
- Consolidar la estructura formal para la I&D (Central-Regional), innovación, rapidez para sacar nuevos productos.
- Desarrollo del mercado para el sector masculino y para otros segmentos.

-Evolución de los productos, campañas , canal y segmento de acuerdo al grado de evolución de cada mercado.

Ventas

-Fortalecer la venta detallista (nueva línea de negocios con sus respectivas marcas, productos, canal y segmento).

-Venta vía internet.

-Mejorar la fuerza de ventas, bajar la rotación, subir el nivel de reclutamiento de calidad (80-20). Sistema de compensación. Capacitación.

-Internacional

-Competencia con empresas globales por participación de mercado.

-Desarrollo de habilidades para competencia con empresas locales por participación de mercado.

Cultura Organizacional

-Hacia una cultura constructiva, enfoque al resultado, la autorealización, humanismo y afiliación a largo plazo.

Capítulo 4: Evaluación y definición estratégica

4.1 Evaluación y definición estratégica.

Análisis financiero de la empresa.

AVON Products Inc.						
Estado de Resultados	2000	1999	2000	1999	Comentarios	Comparación 1999 y 2000
Ventas netas	5,674	5,289	1.000	1.000	Aumentó la venta en	7%
Otros ingresos	41	39	0.007	0.007		
Ingresos totales	5,715	5,328	1.007	1.007		7%
Costos, gastos y otros	2,123	2,032	0.374	0.384	Disminuyó	4%
Costo de las ventas						
Gastos de marketing, distribución y administración	2,803	2,032	0.494	0.384	Aumentó la proporción de gastos	38%
Cargos especiales	-	105.20	-	0.020		
Utilidades de operación	789	549	0.139	0.104	Aumento la utilidad de operación	34%
Gastos de intereses	85	43	0.015	0.008		
Ingresos por intereses	- 9	- 11	- 0.001	- 0.002		
Otros gastos (ingresos), netos	22	11	0.004	0.002		
Total de otros gastos	98	43	0.017	0.008	Aumentaron gastos	113%
Renta por operaciones continuas antes de impuestos, intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambio de contabilidad	691	507	0.122	0.096	Aumentó la utilidad neta con respecto a ventas	27%
Impuesto sobre la renta	202	204	0.036	0.039	Disminuyó	-8%
Renta por operaciones continuas antes de intereses minoritarios y efecto acumulativo de cambios de contabilidad	489	302	0.086	0.057	Aumentó la utilidad neta con respecto a ventas	51%
Intereses minoritarios	- 4	-	- 0.001	-		
Renta por operaciones continuas antes del efecto acumulativo de los cambios de contabilidad	485	302	0.085	0.057		
Efecto acumulativo de cambio en contabilidad, neto de impuestos	- 7	-	- 0.001	-		
(Pérdida de la) Renta por operaciones discontinuadas, neta			-	-		
Renta Neta	478	302	0.08	0.06	Aumentó la utilidad neta con respecto a ventas	47%
Ganancias o utilidades (pérdidas) por acción, básicas						
Operaciones continuas	2.04	1.18				
Operaciones discontinuadas						
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad, neto	- 0.03					
Renta neta	2.01	1.18			Aumentó	70%
Ganancias (pérdidas) por acción, diluidas						
Operaciones continuas	2.02	1.17				
Operaciones discontinuadas						
Efecto acumulativo de los cambios de contabilidad, neto	- 0.03					
Renta neta	1.99	1.17				
Dividendos en efectivo por acción						
Comunes	0.74	0.72				
Preferenciales						

Edo. De Resultados 1999-2000

Sano desempeño de la compañía en el periodo/ Margen para hacer adecuaciones/ Aumento de las Ventas 7%, de la Utilidad neta 47%.

Datos de balance	2000	1999	2000	1999		
Activo						
Activos actuales						
Efectivo, incluidos equivalentes en activo de \$23.9 y \$49.6	122.7	117.4	0.04	0.05		
Cuentas por cobrar (menos asignación de cuentas de cobro dudoso de \$39.2 y \$40.0)	499	495.6	0.18	0.20		
Impuesto sobre la renta por cobrar	95.2	0	0.03	0.00		
Inventarios	610.6	523.5	0.22	0.21		
Gastos pagados por adelantado y otros	218.2	201.3	0.08	0.08		
Total de activos actuales	1545.7	1337.8	0.55	0.53		
Propiedad, planta y equipo (al costo)						
Terreno	53	55.1	0.02	0.02		
Edificios y mejoras	659.5	653.4	0.23	0.26		
Equipo	810.6	763.5	0.29	0.30		
	1523.1	1472	0.54	0.58		
Menos depreciación acumulada	754.7	737.2	0.27	0.29		
	768.4	734.8	0.27	0.29		
Otros activos	512.3	456	0.18	0.18		
Activos totales	2826.4	2528.6	1.00	1.00		
Pasivo y capital contable (déficit) de los accionistas						
Pasivo actual						
Deuda con vencimiento en un año	105.4	306	0.04	0.12	Decremento en deuda con vencimien	-69%
Cuentas por pagar	391.3	435.9	0.14	0.17	Decremento en ctas. Por apgar	-20%
Compensación acumulada	138.2	165.8	0.05	0.07	Decremento en compensación	-25%
Otras deudas acumuladas	251.7	411.6	0.09	0.16	Decremento en otras deudas	-45%
Ventas e impuestos diferentes de la renta	101.1	107.5	0.04	0.04		
Impuesto sobre la renta	371.6	286	0.13	0.11		
Pasivos totales actuales	1359.3	1712.8	0.48	0.68	Decremento en los pasivos circulante	-29%
Deuda a largo plazo	1108.2	701.4	0.39	0.28	Aumento en deuda largo plazo	41%
Planes de beneficio del empleado	397.2	398.1	0.14	0.16	Decremento planes beneficio	
Impuestos sobre la renta diferido	31.3	36.7	0.01	0.01		
Otras obligaciones (incluidos los intereses minoritarios de \$40.7 y \$32.7)	95.2	85.7	0.03	0.03		
Compromisos y contingencias						
Compromisos de recompra de acciones	51	0	0.02	0.00		
Pasivos totales	3042.2	2934.7	1.08	1.16	Decremento en los pasivos totales	-7%
Capital contable de los accionistas (déficit). Acción común, valor a la par \$0.25 - autorizado: 800000000 acciones; 354535 840 emitidas y 352 575 924 acciones	88.6	88.1	0.03	0.03		
Capital adicional pagado	824.1	819.4	0.29	0.32	Menor capital pagado	-10%
Utilidades retenidas	1139.8	837.2	0.40	0.33	Incremento en utilidades retenidas	22%
Otras pérdidas amplias acumuladas	-399.1	-349.7	-0.14	-0.14		
Acciones de tesorería, al costo - 116 373 394 y 114 680 525 acciones	-1869.2	-1801.1	-0.66	-0.71	Decremento por recompra de acciones por parte de los accionistas.	-7%
Capital contable de los accionistas (déficit)	-215.8	-406.1	-0.08	-0.16	Se debe menos capital contable	
Deudas y capital contable de los accionistas (déficit) totales	2826.4	2528.6	1.00	1.00		
Deuda a largo plazo	51	701.4				
Deuda total	88.6	1007.4				
Capital contable (déficit) de los accionistas	824.1	-406.1				
	1139.8					
Número de empleados	43,000	40,500				

Balance 1999-2000

Los pasivos exceden los activos. (Quiebra técnica) / Indica la necesidad de financiamiento para pago de capital. (Recompra de acciones)

4.2 En el aspecto financiero.

Margen de utilidad		Vueltas del activo		Apalancamiento Activo	
Utilidad/ Venta	8%	Venta/ Activos	2.01	Activos / Capital	-13.10
Margen bueno		Vueltas al activo medio.El negocio es de alta inversión de capital (No creo). Mucho inventario.		Pésimo nivel de apalancamiento	
Retorno a activos ROA		Vueltas al Inventario		Deuda a Activos	
Utilidad / Activos	17%	Costo de Ventas /Inventario final	4.59	Total Pasivos/ Total Activos	108%
ROA: Medida básica de eficiencia con al que la compañía administra sus recursos		Vueltas al inventario: Buen nivel de manejo de inventarios. Casi 5 veces por año.		Altísimo nivel de apalancamiento, quiera técnica. Más de lo que tienen lo deben a los acreedores	
Margen Bruto		Periodo de cobranza		Deuda a Capital	
Utilidad Bruta / Ventas	52%	Cuentas por Cobrar/Ventas diarias a crédito (ventas netas)	104%	Total Pasivos / Capital	-14.10
Margen Bruto: Nivel medio en dependencia a las ventas. Sí varían estas hacia abajo el costo de ventas también bajaría. Media suceptibilidad a la baja de ventas.		Periodo de cobranza: Se financia a los clientes mucho.		Qué porcentaje del capital lo proveen los proveedores. Capital inexistente.	
		Días de venta en efectivo		Prueba del Acido	
		Efectivo / Ventas netas	11%	(Activo Circulante - Inventarios) / Pasivo Circulante	69%
		Poca liquidez		corto plazo de la compañía . Bajo nivel	
		Días de pago		Circulante	
		Cuentas por pagar/Compras a crédito diarias (costo de ventas)	0.18	Activo Circulante / Pasivo Circulante	114%
		Días de pago: indica cuantos días están financiando los proveedores a la compañía. Bajo nivel de financiamiento de proveedores.		Circulante: Mediana liquidez a corto plazo.	

Estrategia

Aumento en ventas, aumentar márgenes, efficientar procesos y bajar nivel de apalancamiento.

Margen

- Seguir en procesos ERP, Reingeniería para mejorar el margen de utilidad.
- Financiamiento de las inversiones vía generación propia de recursos (flujos).

Vueltas al Activo

- Bajar periodo de cobranza. Mejorar sistema de ventas. Bajar niveles de inventario.
- Mejorar sistema de distribución y pronósticos.
- Negociar pagar a más plazo.

Apalancamiento

- Bajar el nivel de apalancamiento.
- Refinanciamiento de la deuda a largo plazo.

4.3 En el entorno de la empresa.

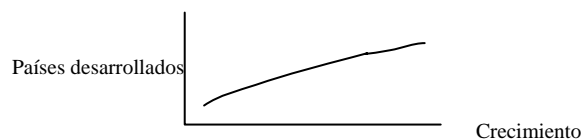
Entorno económico, político ,social de la empresa.

En el ámbito:

-Económico:

Moderación en crecimiento mundial PIB por regiones y global del mundo. Procesos inflacionarios a la baja. Poder adquisitivo hombres y mujeres. Prosperidad a futuro. Fuentes de energéticos. Estabilidad. desaceleración económica mundial. Aspecto macroeconómico estable (Inflación, tipo de cambio).

Al ser una empresa global es aspecto macroeconómico es estable al tener sus mayores mercados en Estados Unidos y Europa, en las otras regiones en desarrollo puede haber variaciones más amplias que se compensan al ser una empresa global. (Mercados maduros, en crecimiento moderado.)



-Político :

Entorno político mundial- A la vista de la seguridad y previsiones de atentados.

Industria no deseable. Genera autoempleos. Empresa no intensiva en mano de obra.

-Social:

El impacto social de la empresa. Ambiente. Ecología. Empresa no familiar, sino que ya supero el reto institucional, cabida a las mujeres en la dirección y en la primera línea de ventas. Válvula de escape social.

Estrategia•

Evolucionar sistema de ventas en países desarrollados. Eficientar sistemas. Invertir en I&D para innovación de productos para satisfacción de las tendencias del mercado.

- Crecer geográficamente en mercados emergentes.
- Convertirse en empresa virtual.
- Reconvertirse a sí misma. (No adquisiciones, ni diversificación).
- La batalla no es en el precio, sino en la calidad e innovación de los productos y en el canal de distribución.
- En el recordamiento y repetición de la marca y en la generación de lealtad del cliente.
- Manufactura de los productos en países de forma local, pero con desarrollo de tecnología centralizado.

Ha creado para AVON:

- Alta competitividad, Competencia desde todos lados
- Jugadores locales, regionales y globales.

4.4 En el aspecto de cómo crecer.

Crecimiento, como ha crecido y como lo hará.

AVON ha sido una compañía que ha crecido de una manera tradicional, es decir:

Tradicional

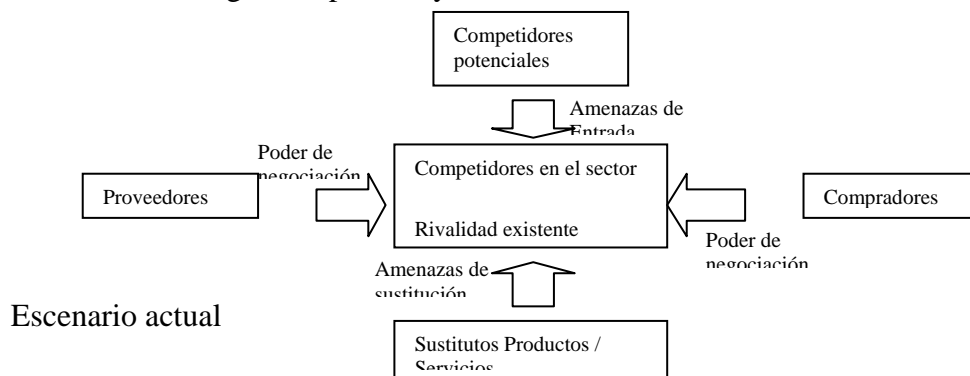
- Locales o comunitaria
- Regional
- Nacional
- Internacional
- Mundial
- Global Adquisiciones
- Megaempresa

y ha pasado por un proceso de creación de tecnología propia en los segmentos de mercado que ha incursionado

- Economía de Escala
- Tecnología Básica
- Tecnología Secundaria
- Tecnología Propia acorde a los nuevos productos y mercados (Inv y Desarrollo e Implantación)-Estrategia
- Virtual
- Enfoque en I&D para crecer con tecnología propia y de punta.

4.5 En el aspecto de la competencia del sector.

Análisis “Estrategia competitiva y del sector”



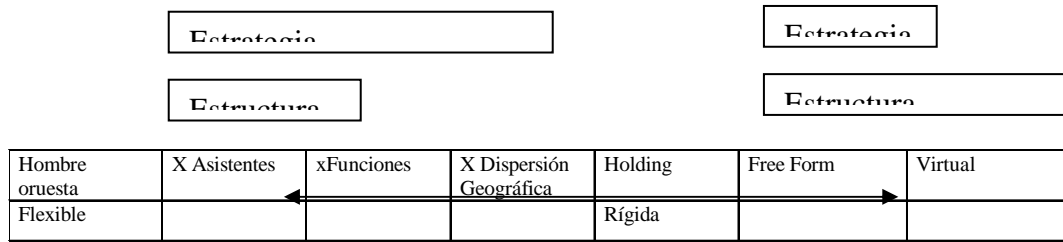
Escenario actual

- Alto poder del cliente (comprador).
- Bajo poder de los proveedores.
- Alto nivel de competencia del sector.(Gran variedad de categorías de productos, alta eficiencia operativa, variedad de precios, alta especialización del producto. Alto nivel de calidad).
- Competencia con un sistema único de venta directa a base de representantes. (Rasgo de distintivo de AVON).Modernizarlo.
- Amenaza de productos sustitutos en algunas categorías de productos.
- Amenaza de invadir el canal de distribución de AVON poco probable.

Estrategia

- Subirse a la ola de la tendencia del mercado, el cliente manda.
- Competir para fijar la marca, los productos. Apoyo de promoción y cambio de imagen de la marca. (Mercados objetivos)
- Invertir en I& D para la innovación de productos.
- Modernizar el canal de distribución y entrar al canal de distribución detallista. (Por ejemplo vía internet).
- Negociar con proveedores reducciones de costos.

4.6 En cuanto a su estructura organizacional.



Estrategia

- Adaptar la estructura organizacional acorde a la estrategia.
- Invertir en la estructura inmediata.
- Es decir I&D para la innovación de productos.
- Mejorar la cadena suministro.
- Entrar a sistemas ERP para eficientar la operación.
- Estructura para manejo global. (Geográfico).
- Entrar al manejo virtual.

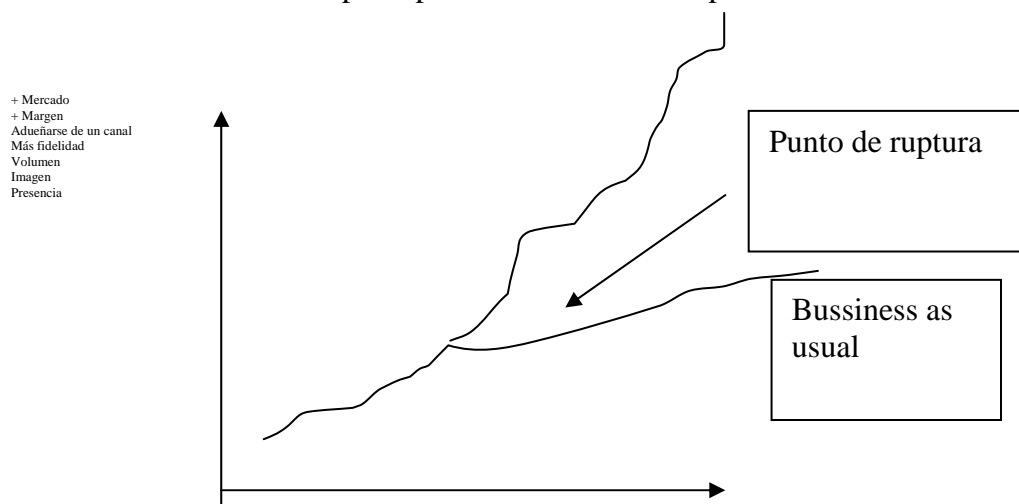
4.7 En cuanto a su gobierno, dirección y gestión.

Antecedentes

- Momento de crisis por pérdida del valor de la acción, reducción en el nivel de crecimiento de ventas.
- El tamaño de la empresa es Global.

Estrategia

- Se necesita una junta de Gobierno corporativo con capacidad de análisis y generación de estrategia, así como evaluación de la implantación.
- En busca del momento de ruptura para reinventar a la empresa.



- En la dirección se necesita de visión, análisis, aterrizamiento en objetivos y capacidad de generar estrategias para conseguirlo. El estilo de Gestión de A. Jung embona en ese sentido de una gran capacidad de ejecución y trabajo en equipo.
- Respaldo (recursos) de la junta directiva para lograr los objetivos a los que se quiere llegar.

4.8 En cuanto a su cultura organizacional.

Estrategia

- Se necesita Favorecer una Cultura Constructiva
- Enfoque en bajar la rotación ,fomentar la relación profesional y eficiente de las representantes , mediante la proporción de la trascendencia , humanismo y afiliación de un sistema que le dé a la mujer independencia y poder.
- Sistemas de capacitación, reclutamiento y afiliación.
- Enfoque al resultado (80-20) , logrando la venta que sea capaz de retener al talento.
- Trabajo en equipo mediante redes de trabajo: Reclutamiento, capacitación, remuneración.

4.9 Tabla de resumen del modelo estratégico para AVON.

PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO PARA AVON DE ACUERDO A LA SITUACIÓN DE FINES DEL AÑO 1999				
Se toma como base del modelo estratégico:				
1) El momento de crisis que atraviesa la compañía.				
2) Los factores críticos detectados anteriormente para ser atendidos en el Corto Plazo, después de implantados y con resultados será necesario volver a analizar y proponer nuevamente el modelo.				
Dimensión de la estrategia	Configuración de la estrategia	Diseño del concepto	Estrategia operativa	Logro objetivo
	Mercado objetivo (Características competitivas) ¿Podría? (Oportunidades)	Competencias necesarias	Implementación, estructuración, recursos asignados, responsabilidades. Soporte a la operación (sistemas), control, motivación, capacitación. ¿Puedo ?	Cliente (mercado). ¿Quiero?
Junta de Gobierno	Visión (Hacia donde va la empresa)	Definición de la estrategia de acuerdo al momento, estructura y a la propia definición del modelo de gestión adecuado.	Cimentar el modelo de gestión a base de análisis, planeación, formulación e implantación de la estrategia y vuelta al ciclo otra vez.	Salvar a la compañía, revertir la tendencia.
	Sistema de evaluación de la situación, Propuestas, directrices.		Sistema formal de benchmarking.(situación del entorno)	Prevenir no caer en crisis nuevamente.
	Diseño del futuro		Sistema formal de evaluación del desempeño de los consejeros.	Llevar a la empresa a ser la comercializadora de productos para las mujeres , procurando autorealización e independencia a sus trabajadoras.
Aspecto Financiero	Sobrevivir	Sistema seguro, efectivo, moderno, transparente.	Revertir el valor de la acción, crecer ventas y mejorar márgenes y utilidades para utilizarlo como financiamiento interno para los cambios.	Permanencia de la empresa (empleados)
	Capitalizarse	Brinde confianza.	Reducir el alto nivel de pasivos y la descapitalización. Moderar el programa de recompra de acciones.	Dividendos (Accionistas)
	Brindar permanencia		Inversión para lograr los cambios. (Financiamiento externo o interno).Renegociar deuda a Largo Plazo.	Recursos para reinvertir en los cambios y capitalizarse.
	Solvencia			
Rentabilidad				
Marketing	Innovación de productos nuevas tendencias, de acuerdo a la personalización de las necesidades de cada segmento de mercado.	Manejo de Marcas globales de Salud y Belleza (todo el CPA)	Abrir Líneas de negocio por línea de negocio, marcas y categoría de producto enfocadas a la tendencia del mercado. Hacer mercados de prueba.	Brindar productos que proporcionen Belleza, Salud y Aptitud Física.
	Mejorar la imagen, la marca.	Manejo de I & D centralizado, con desarrollos locales. Lograr el liderazgo.	Control de calidad de los productos. Aplicar procesos normativos y de certificación.	Productos innovadores
	Mejorar la calidad de los productos.	Manejo de categorías de productos amplias.	Mejorar la imagen de Avon, publicidad, campaña y apoyos.	Qué satisfagan las necesidades del cliente (Mercado)
	Mejorar su presentación (empaques y catálogos)		Inversión en I&D de nuevas categorías de productos e innovaciones. Empezar en pequeño, prueba piloto	Qué excedan sus expectativas, para fomentar la fidelidad a la marca y la repetición.
			Estudios de Benchmarking (Gustos, tendencias)	Productos que cumplan lo que prometen.
			Rediseño de empaques y catálogos	
Cadena de suministro	Rapidez	Eficiente (minimizar el costo)	Transformar la cadena de valor (ERP, Reingeniería, Ahorro con proveedores globales, Ajuste a Inventarios, rapidez de producción-distribución)	Entrega a la hora que el cliente pueda recibir
	Exactitud en el pedido y la producción	Rapidez	Bajar los inventarios	Entrega en casa con el plus de la explicación-capacitación de cómo usar el producto.
	Sin daños	Seguridad	Mejorar los pronósticos	Completo, sin daño.
	Completo	Cadena de valor	Negociar con proveedores o buscar proveedores globales. Paperless	En tiempo.
Ventas	Crecimiento y participación de mercado.	Venta directa personalizada	Crear ventas y participación de mercados.	Accesibilidad
	Rapidez	Precio justo, no incrementa por entrega a domicilio.	Modernizar venta directa (Fortalecer).	Precio, garantía, condiciones, servicio
	Buen precio		Entrar venta indirecta (Futuro)	Amabilidad
	Garantía		Venta por internet	
	Servicio			
Ventas internacionales	Disponibilidad de producto.	Marcas mundiales de producto	Crear en mercados emergentes con sistema ventas directas.	Productos innovadores
	No sean productos atrasados.	Nuevas categorías de productos	Cobertura global de imagen	Satisfaga necesidades del cliente
	Productos adaptados a necesidades del mercado propio de cada región.	Plus de productos acordes a la región.	Estructura de ventas	Exceda expectativas
			Distribución regional	Funcione
		Implantación regional		
		Sistema de ventas corporativo global		

Capítulo 5: Conclusiones

- Podemos concluir que AVON ha hecho en el caso lo necesario en todas las áreas para tener la perspectiva de ser una empresa solvente en el futuro. Tiene clara su visión, objetivos y metas por parte de la Dirección, y está en proceso de implantarla a todo lo largo de la compañía.
- Ciclo de vida y declinación de la empresa.

Dentro del ciclo de vida de la empresa , AVON ha pasado por los estadios de:

- Etapa empresarial (nacimiento, producto , venta, sobrevivir)
- Colectividad (Desarrollo de objetivos y dirección claras)
- Formalización (Instalación y uso de procedimientos y sist. De control).
- Elaboración (Colaboración y trabajo equipo).

Sin embargo la crisis revela la necesidad de revitalización. Cuando AVON alcanzó su madurez ,puede entrar en periodos de declinación temporal. La renovación puede ser necesaria cada 10 o 20 años. La empresa se desalinea de su entorno y se hace lenta y sobre burocratizada. Debe pasar por una etapa de adelgazamiento e innovación.

- Liderazgo

Es claro que el análisis y la estrategia del CEO Charles Perrín era bueno, se empezó a implantar , sin embargo no se terminó. La entrada de Jung como nuevo CEO fue un movimiento correcto que infundió por parte de la Junta de Directores un líder a quien se pudiera seguir, máxime que se trataba de una mujer. La diferencia básica no fue que fuera mujer, sino que tuviera la energía y confianza de implantar el cambio. La Junta de

Directores estaba con cierto grado de certeza que Jung seguiría en buena medida la estrategia definida por Perrín, la cual aprobaban y el riesgo se minimizaba.

Lo que podemos ver en el caso es que de un desempeño exitoso en las décadas de los 60 a 70's, la compañía entra en un proceso de declinación. Las acciones que se fueron tomando en el momento en que la información indicaba que se estaba entrando en una crisis no dieron buen resultado por lo que una reorganización básica de la empresa era necesaria. No se pudo crear un cambio paulatino.

El cambio revolucionario en la visión, estrategia, estructura y cultura de la misma era necesario.

Podemos concluir que el proceso de implantación de la estrategia va surtiendo efecto haciendo de la empresa una con rentabilidad, además de que el manejo del cambio se está apoyando en:

- Los productos (Nuevos o adaptaciones) generados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados.
- En el uso de tecnología (Modificaciones en el proceso de producción, incluyendo los conocimientos (I&D, Internet, información) generados para incrementar la eficiencia de la compañía y reducir sus costos y mejorar la calidad de sus productos.
- Cambio en la Estructura , tales como los sistemas de administración estratégica, dispositivos de coordinación y sistemas de información y control, contabilidad y presupuesto.
- Podríamos agregar que la estrategia de marketing en la avanzada que presenta el cambio de imagen de la compañía , el cual está enfocado a proyectar productos de calidad y de liderazgo en las nuevas tendencias del mercado.

•En cuanto al cambio cultural, es la pata a la cual se le deberá dedicar más tiempo. Debido a los éxitos iniciales en la implantación de la estrategia y a que las fuerza de ventas de alguna manera está en proceso de aceptar la nueva estrategia se deberá propiciar una cultura participativa.

Podemos apostar que AVON en su proceso de reinención dará mucho de que hablar en el futuro por sus nuevos productos, nuevas forma de vender, de fabricar y sobre todo por su tan particular de tratar de satisfacer a sus clientes.

Bibliografía:

1 Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

Michael E. Porter

Compañía Editorial Continental , S.A. De C.V. México

26 Reimpresión

México 1999

2 Fundamentos de Administración Financiera

James C. Van Horne y John M Wachowicz, Jr.

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

1994

3 Dirección de Mercadotecnia. Análisis , planeación, implementación y control.

Philip Kotler

Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

1996

4 Teoría y Diseño Organizacional

Richard I. Daft

International Thomson Editores S.A. De C.V.

2000

5 Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

Michael Porter

Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V.

18 Reimpresión

México 1999

6 Transnational Management

Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management

Christopher A. Barlett

Sumantra Ghoshal

2nd Edition

IRWIN

Anexo:

Tabla con la clasificación de productos CPA

A.-PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA BEBES-NIÑOS

1.- Champúes. 2.- Reacondicionadores. 3.- Lociones. 4.- Aceites. 5.- Cremas. 6.-
Talcos. 7.- Otros Productos Para Bebes-Niños.

B.- PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL AREA DE LOS OJOS

1.- Lápiz De Cejas, Lápiz De ojos. 2.- Delineador De Ojos. 3.- Sombras De Ojos. 4.-
Removedor De Maquillajes Para Ojos. 5.- Mascaras Para Pestañas. 6.- Otros
Productos Para El Área De Los Ojos.

C.- PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA LA PIEL

1.- Rubores. 2.- Polvos Faciales. 3.- Base De Maquillaje (Líquido, Cremoso). 4.-
Correctores Faciales. 5.- Maquillajes Para Piernas Y Cuerpo. 6.- Cremas Faciales. 7.-
Lociones Faciales. 8.- Cremas Para Manos Y Cuerpo. 9.- Lociones Para Manos Y
Cuerpo. 10.- Talcos Para Los Pies. 11.- Mascaras Faciales. 12.- Otros
Productos Cosméticos Para La Piel.

D.- PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA LOS LABIOS

1.- Lápices Labiales. 2.- Brillo Labial. 3.- Protectores Labiales. 4.- Delineadores
Labiales. 5.- Otros Productos Para Los Labios .

E.- PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA EL ASEO E HIGIENE CORPORAL

1.- Jabones. 2.- Talcos. 3.- Aceites De Baño. 4.- Tabletas De Baño. 5.- Sales De
Baño. 6.- Burbujas Y Geles De Baño. 7.- Shampoo De Baño. 8.- Paños Y
Toallas Húmedas. 9.- Otros Productos Para El Aseo E Higiene Corporal.

F.- PRODUCTOS DESODORANTES Y ANTITRANSPIRANTES

1.- Desodorantes. 2.- Desodorantes Y Antitranspirantes. 3.- Desodorantes Para Higiene Femenina. 4.- Otros Productos Desodorantes Y Antitranspirantes.

G.- PRODUCTOS COSMÉTICOS CAPILARES

1.- Tintes Para El Cabello. 2.- Shampoo Coloreados. 3.- Aerosoles Para Dar Color. 4.- Iluminador Del cabello. 5.- Shampoo 6.- Reacondicionadores. 7.- Decolorantes Del Cabello. 8.- Lacas. 9.- Geles. 10.- Mousse. 11.- Permanentes. 12.- Laceadores. 13 Neutralizadores. 14 Lociones Tónicas. 15 Otros Productos Para El Cabello.

H.- PRODUCTOS COSMÉTICOS PARA LAS UÑAS

1.- Base De Esmalte. 2.- Suavizante De Cutícula. 3.- Cremas Para Uñas. 4.- Esmalte. 5.- Removedor De Esmalte. 6.- Óleo Para Uñas. 7.- Brillos Para Las Uñas. 8.- Otros Productos Para Las Uñas.

I.- PRODUCTOS COSMÉTICOS DE PERFUMERÍA CON LA MISMA FRAGANCIA

J.- PRODUCTOS PARA LA HIGIENE BUCAL Y DENTAL

1.- Dentrificos (Todo Tipo). 2.- Enjuagues Bucales (No Medicados). 3.- Otros Productos Para La Higiene Bucal Y Dental .

K.- PRODUCTOS PARA DESPUÉS DEL AFEITADO

1.- Bálsamo Para Después De Afeitarse. 2.- Lociones Para Después De Afeitado. 3.- Cremas De Afeitar. 4.- Jabones Y Espumas De Afeitar. 5.- Geles Para Después De Afeitar. 6.- Otros Productos Para El Afeitado .

L.- PRODUCTOS PARA EL BRONCEADO, PROTECCIÓN SOLAR

1.- Aceites Bronceadores. 2.- Cremas Bronceadoras. 3.- Lociones Bronceadoras. 4.- Cremas Protectoras Solares. 5.- Lociones Protectoras Solares. 6.- Otros Productos Para El Bronceado Y Protección Solar .

M.- PRODUCTOS DEPILATORIOS

1.- Ceras Depilatorias. 2.- Cremas Depilatorias. 3.- Aceites Depilatorio. 4.- Gel Depilatorio.

N.- PRODUCTOS PARA EL BLANQUEADO DE LA PIEL

1.- Cremas Blanqueadoras. 2.- Lociones Blanqueadoras. 3.- Otros Productos Para El Blanqueado De La Piel.