

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



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

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta

FRANCISCO GARCIA HIGUERA

Director **Maestro Roberto Sánchez de la Vara**
Lectores **Maestro Jorge Smeke Swainman**
 Maestro Carlos Sedano Martínez

México D.F.

2008

Índice

	Introducción	2
1	Marco Conceptual	3
2	Análisis de la información y selección de los hechos más significativos contenidos en el caso	4
2.1	Historia de la empresa	4
2.2	Primeros pasos para la revitalización de Avon	5
2.3	Panorama de la industria global de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal	6
2.4	Competencia de Avon	7
2.4.1	L'Oréal	9
2.4.2	Procter & Gamble	9
2.4.3	Estée Lauder	9
2.4.4	Intimate Brands	10
2.4.5	Alberto-Culver	10
2.4.6	Coty	10
2.4.7	LVMH	11
2.4.8	Johnson & Johnson	11
2.4.9	Revlon	11
2.4.10	Mary Kay	12
2.5	Análisis de los Estados Financieros	12
3	Síntesis de los hechos más importantes en uno o más problemas	14
3.1	Internos	14
3.2	Externos	15
4	Alternativas de solución	18
5	Elección de las soluciones	19
5.1	Fuerza de ventas directa	19
5.2	Desarrollo de productos	21
5.3	Realce de imagen	22
5.4	Canales detallistas	23
5.5	Reingeniería del proceso de negocios	24
5.6	El comercio electrónico (e-Commerce) e Internet	24
5.7	Internacionalización	24
6	Recomendaciones	25
6.1	Innovación	26
6.2	Ventas	30
6.3	Calidad	32
6.4	Cultura organizacional	33
6.5	Reingeniería de los procesos del negocio	35
	Conclusiones	37
	Bibliografía	38

Introducción

Al finalizar el año 2001, Avon se posicionaba como el mayor vendedor directo, en productos de belleza del mundo, posición que mantenía desde hace más de un siglo. Sin embargo, además de la venta directa, había muchas otras formas en que las mujeres podían adquirir cosméticos de color, productos para el cabello, joyería, perfumes, productos para el aseo personal o cuidados de la piel. Los supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas especializados y tiendas departamentales, daban cuenta de aproximadamente 93% de las ventas globales por \$ 140 mil millones de la industria.

En el mismo año 2001, el ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal estaba fuertemente fragmentado, con canales de distribución que iban más allá de la venta directa y subcategorías múltiples existentes en cada categoría de producto. Las preferencias y el carácter general de consumidor fragmentan aún más el ramo global de los cosméticos. Las características de los productos buscadas por los consumidores adolescentes diferían en gran medida de aquellas buscadas por generaciones anteriores.

La venta detallista se modernizaba cada vez más y se saturó por nuevos conceptos tales como grandes centros comerciales, tiendas de descuento estilo supercentro, gran cantidad de tiendas detallistas especializadas independientes, así como ventas por Internet. Las farmacias eran los mayores vendedores detallistas de cosméticos y productos para el cuidado del cabello en los Estados Unidos; las tiendas de descuento, las mayores vendedoras de perfumes.

¿ Será que Avon se duerma en sus laureles y cometa un error estratégico catastrófico al dejar pasar la oportunidad de posicionarse con nuevas rutas de mercado, así como crear nuevos productos innovadores ?

A pesar de que Avon era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal en el 2001, con sus 3.5 millones de agentes de ventas y sus 115 años de fundación al año 2001, era apenas la mitad del tamaño del líder de la industria, L'Oreal. Seguramente David McConnell, fundador de Avon y, la primera vendedora directa PFE Albee, se harían las siguientes preguntas:

¿ Es posible que Avon pueda aplicar su fuerza de ventas y potencial histórico para posicionarse como el mayor productor de artículos de belleza el mundo ?

¿ Qué es lo que debemos hacer para lograrlo ?

1. Marco Conceptual

¿ Por qué ?, ¿ Qué ?, ¿ Dónde ?, ¿ Quién ?, ¿ Cómo ?, ¿Cuál ?, ¿ Cuándo ?. Muchas preguntas, vinculación de áreas, lógica de asociación. El 95% de las personas tropezamos con importantes problemas en los campos del pensamiento, la memoria, la concentración, la motivación, la organización de ideas, la toma de decisiones, la planificación (1). Ese es el reto que los directivos de Avon asumen para hacer más grande a Avon.

La creación de nuevas líneas de negocios, la transformación de su cadena de valor y de sus procesos de negocios, la conversión de Internet en un eslabón crucial de su modelo de venta directa, la reconstrucción de su imagen, el desarrollo de nuevos productos e innovación, la entrada al sector detallista y la actualización de su modelo de ventas directas (creado a fines del siglo XIX) para que se ajustara mejor a los nuevos requerimientos del siglo XXI son algunos de los temas en juego para hacer desplantar a Avon.

En el momento en que Andrea Jung, es ascendida como Directora General de Avon, en Noviembre de 1999, es cuando ella visualiza todos estos temas. El crecimiento anual de ventas había disminuido a menos de 1.5% y el precio de las acciones había caído de 55 dólares a una baja en tres años de 25 dólares. Para fines de 1999 estaba claro que la empresa necesitaba una nueva dirección audaz y rejuvenecer la compañía fundada en 1886. Productos discontinuados, pedidos mal manejados internamente por alta burocracia en procesos, catálogos fuera de actualidad, empaques poco atractivos, la falta de innovación en los productos y promociones confusas, eran situaciones adicionales que ella tenía que resolver también.

Andrea Jung tenía la visión de una Avon que sería “la comercializadora de relación definitiva de los productos y servicios para mujeres”, ser una empresa que va más allá de la venta de cosméticos, para convertirse en una fuente depositaria de confianza para casi cualquier tipo de bien o servicio que necesitasen las mujeres, en la forma que al cliente la pareciera más adecuada, es decir, por medio de una representante de Avon, en una tienda o en línea.

Sin embargo, para fines de 1999, la compañía estaba lejos de lo que Jung avizoraba. En una era en que el 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos del 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en los Estados Unidos, el modelo desarrollado en el siglo XIX estaba desconectado con la actualidad. El 98% de las ventas anuales de Avon eran generadas por su fuerza de venta directa, por lo que el problema se acentúa más, por lo cual, mal podía la firma prescindir de su fuerza de ventas con movimientos que pudieran reducir los ingresos por esta ruta de mercado.

Hacer crecer los ingresos y la participación de mercado mediante la corrección de muchas desventajas competitivas de Avon en asuntos relacionados con las rutas de mercado, productos de impacto, ineficiencias administrativas, limitadas oportunidades de ingresos y crecimiento de las empleadas, productos con muchas deficiencias en desarrollo y publicidad, mejora de los márgenes de operación mediante el rediseño de procesos de

negocio, la construcción de un negocio detallista, el cambio hacia un modelo de negocios de comercio electrónico, entre otros, son temas que se analizarán para detectar áreas de oportunidad, así como proponer acciones de mejora concretas, todo esto siguiendo el método del caso.

2. Análisis de la información y selección de los hechos más significativos contenidos en el caso

2.1 Historia de la Empresa

Avon, originalmente fundada como California Perfume Company en 1886 por un vendedor de libros de Nueva Cork llamado David H. McConnell, entró en el negocio de los perfumes y cosméticos, luego de observar que muchas de las amas de casa que compraban libros en ocasión de sus visitas de ventas de puerta en puerta, no se interesaban realmente por esas obras, sino por los frascos de perfume que les regalaba con cada compra. P.F.E. Albee fue contratada como la primera agente de ventas, fue la precursora en el método de ventas directas. Al comienzo del siglo XX, McConnell contrataba a más de 10,000 agentes, había ya construido un laboratorio de investigación y una planta de producción en Suffern, Nueva York, además de contra con oficinas en San Francisco, California; Luzerne, Pennsylvania y Davenport, Iowa.

Para 1914 abre operaciones en Canadá y alcanza ventas por 5 millones de unidades. Las ventas llegan a 2 millones de Dólares para 1928, cuando la firma lanza por primera vez una línea de productos de belleza con la marca Avon. Dado el extraordinario nivel de ventas, es que la empresa cambia la razón social a Avon en 1939, por el hijo de McConnell, David McConnell, quién alcanza la presidencia tras la muerte de su padre en 1937.

En 1946 Avon Products Inc. se hace una empresa pública y sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 1950-1960. A medida que la empresa ampliaba rápidamente su línea de productos, entra en casi una docena de mercados internacionales, ampliando su red de representantes de ventas directas. Dadas las condiciones económicas y las normas sociales de los años 1950-1970, épocas en las que la mayor parte de las mujeres se enfocaba al hogar, Avón ofrecía a muchas amas de casa estadounidenses de clase media, la oportunidad de tener un ingreso extra, vendiendo los productos sin descuidar su hogar. Para 1960, la fuerza de ventas de Avon consigue llegar a \$ 250 millones de Dólares y convertir a la firma en la empresa de cosméticos más grande del planeta.

Para 1980, sus ventas anuales promediaban más de 3,000 millones de Dólares, mantenía el liderazgo en la venta mundial de cosméticos, sin embargo, es momento en el que Avon comienza a declinar sus ventas, ya que las amas de casa buscan empleos de tiempo completo y no parcial, acorde con esto, un número cada vez menor de mujeres compraban los productos vendidos de puerta en puerta. Además, los productos de Avon, tenían poco atractivo para las adolescentes y a muchas mujeres con ingresos más bajos les parecía demasiado costosos los productos de la firma.

Por otro lado, Avon busca la diversificación de negocios para dar impulso a sus ingresos, adquiere la prestigiosa joyería Tiffany en 1979, las detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Stern en 1987, además de una variedad de negocios inconexos, como revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina. La incursión de la empresa en la diversificación no pudo producir el nivel esperado de desempeño y, a la larga, se privó de apoyo al nutrido conjunto de adquisiciones. Avon vende Tiffany en 1983, Parfum Stern en 1990, para 1994 se retira la inversión de Giorgio Beverly Hills. Todos los negocios de la empresa no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión para 1999.

2.2 Primeros pasos para la revitalización de Avon

Como el negocio de cosméticos de Avon estaba obteniendo apenas un modesto crecimiento a lo largo del principio y mediados de la década de 1990, la junta de directores dio pasos hacia la revitalización de la empresa al retirar al director general James Preston en 1997. El plan de sucesión para la junta directiva pedía que fuera Charles Perrin, con 2 lugartenientes principales llamadas Andrea Jung y Susan Kropf. Entre las primeras tareas de Charles Perrin como director general de Avon, figuraba la de dirigir un programa de reestructuración trazado por el director general saliente y, cuyo objetivo era alimentar un crecimiento más acelerado.

Durante el primer año de Perrin, los esfuerzos de reconstrucción de la empresa liberaron \$120 millones de Dólares, enfocados para desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar dividendos y recomprar acciones en circulación, se rediseñaron procesos de negocios, lo cual mejoró los márgenes brutos en 1.7 puntos y los márgenes de operación en 1.5 puntos para fines del año 1998. La estrategia de Perrin requería también que la firma mejorara su imagen con los consumidores en todo el mundo, que se acortaran los tiempos de desarrollo de producto, que se crearan nuevos productos y marcas globales y, que se usara la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento. Perrin creía que Avon necesitaba rejuvenecer su modelo anticuado de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos para los representantes de ventas.

Con la ayuda de Andrea Jung, Perrin, logró el establecimiento del Centro de Desarrollo Global de Avon que reemplazó la duplicidad de esfuerzos de desarrollo local de producto con un método global coordinado para desarrollar marcas de atractivo mundial. El lanzamiento de una fragancia llamada "Women of Earth" en 54 países a fines de 1998, la cual excedió en 31% las ventas iniciales de "Far Away", el anterior líder de lanzamiento de ventas de Avon. Otros 2 éxitos del Centro de Desarrollo Mundial, fueron las líneas dirigidas a consumidoras jóvenes y, "Techniques", una línea de calidad superior para el cuidado del cabello. La administración de Avon creía que el cuidado del cabello era una categoría de producto particularmente atractiva, ya que los productos para el cuidado personal aportaban 50% del valor detallista total de \$ 140,000 millones de dólares del mercado global de CPA.

El mejoramiento de la imagen de Avon fue otra iniciativa promovida por Jung y Perrin en 1998, se realizó una investigación de mercado, la cual había descubierto que muchas consumidoras consideraban que los productos de Avon eran casi del tipo de artículos básicos en lo relativo a calidad y carácter innovador, pero no artículos de belleza. Avon atacó esta imagen con nuevos productos globales y una nueva campaña de publicidad mundial. Mejoró su sitio web, facilitando a las clientas la compra de productos en línea y, comenzó por probar un sistema de colocación de pedidos basado en la web para las representantes de ventas en Japón. En 1998, Avon realiza la primera convención nacional de representantes de su historia, en la cual, 6,000 representantes conocieron nuevos productos, recibieron capacitación en ventas y discutieron acerca de las áreas de mejoramiento de su empresa. En este mismo año, la empresa probó los Centros de Belleza Avon en 40 centros comerciales de los Estados Unidos, los cuales eran quioscos aislados donde las transeúntes podían comprar los últimos productos de Avon.

Otro cambio importante en la estrategia iniciada por Perrin fue el desarrollo del programa “Oportunidades de Liderazgo de Avon”. El plan de marketing, le permitió a las representantes no sólo recibir comisiones por sus ventas, sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas y aprendices.

Los esfuerzos en la estrategia implementada por Perrin y su equipo, dieron como resultado un incremento en las ventas de 3% y a un aumento en las ganancias de 17% antes de impuestos para 1998 en los Estados Unidos.

2.3 Panorama de la industria global de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal

Las farmacias eran los mayores vendedores detallistas en Estados Unidos de cosméticos y productos para el cuidado del cabello; las tiendas de descuento, las mayores vendedoras de perfumes. El mercado de productos de belleza se segmentó por demografía del consumidor y geográficamente. Las diferencias específicas en cada país, en las preferencias y el carácter general del consumidor, fragmentaron aún más el ramo global de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, mientras que las tasas de penetración de mercado crearon oportunidades variables de crecimiento en el mundo. China y México estaban entre los mercados de más rápido crecimiento en el mundo, con tasas de crecimiento anual de hasta 16% y 8% respectivamente.

Los productos para el cuidado de la piel, que habían comenzado a mediados de la década de 1990, se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento en el ramo de perfumes y artículos personales de aseo global, con un aumento a tasas anuales de aproximadamente 15%. Los fabricantes elaboraron productos para el cuidado de la piel con ingredientes activos naturales en sus fórmulas, como vitaminas y extractos de plantas. La meta era hacer que los beneficios del producto llegaran más allá de la limpieza y humectación, a áreas tales como la afirmación de la piel, el control sebáceo, la lucha contra el envejecimiento y los efectos de la contaminación.

Aunque sus efectos benéficos fueron anecdóticos más que científicos, la aromaterapia y los productos herbales habían encabezado también el crecimiento de las ventas en las categorías de productos de baño y perfumes de la industria de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal.

2.4 Competencia de Avon

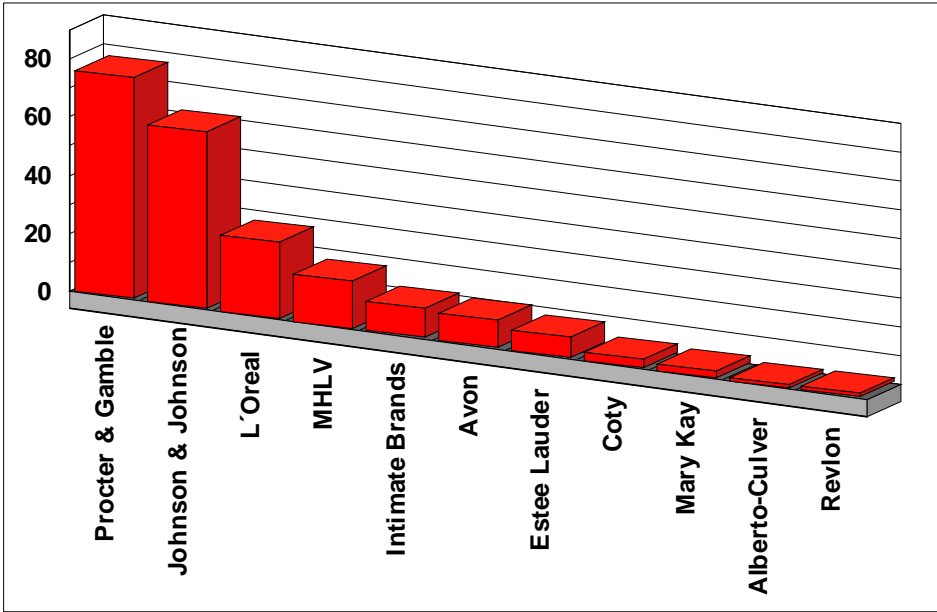
A pesar de que Avon era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal en 2001, era apenas la mitad del tamaño del líder en la industria, L'Oreal, cuyas ventas en el 2000 excedieron los \$ 12,000 millones de Dólares. Los rivales en la industria de CPA iban del rango de empresas como L'Oreal y Avon, cuyo punto focal de negocios se limitaba a una sólo línea comercial, hasta compañías muy diversificadas como Procter & Gamble y LVMH, cuya diversificación de negocios abarcaba una gran variedad de productos de consumo. Las estrategias de distribución variaban asimismo en la industria, es decir, muchos de los vendedores máximos como L'Oreal, Procter & Gamble y Estée Lauder optaban por vender sus productos por medio de las tiendas departamentales, las farmacias y los canales de descuento, mientras que otros se inclinaban por integrar verticalmente la venta directa o la operación de tiendas detallistas de descuento. El canal de la tienda detallista especializada era el de más rápido crecimiento en el ramo: Sephora, Bath & Body Works y Victoria's Secret Beauty daban cuenta de la mayor porción de crecimiento de las ventas detallistas de la industria. Las amplias líneas de cosméticos de los detallistas especializados estaban a la venta en sus tiendas dedicadas a la venta de productos de CPA y por medio de sus catálogos y sitios web.

A continuación se resumen los principales competidores de Avon y, cuales son sus estrategias principales, los datos que se muestran son del año 2007, los datos se obtuvieron de los reportes anuales 2007 de las páginas Web de cada empresa:

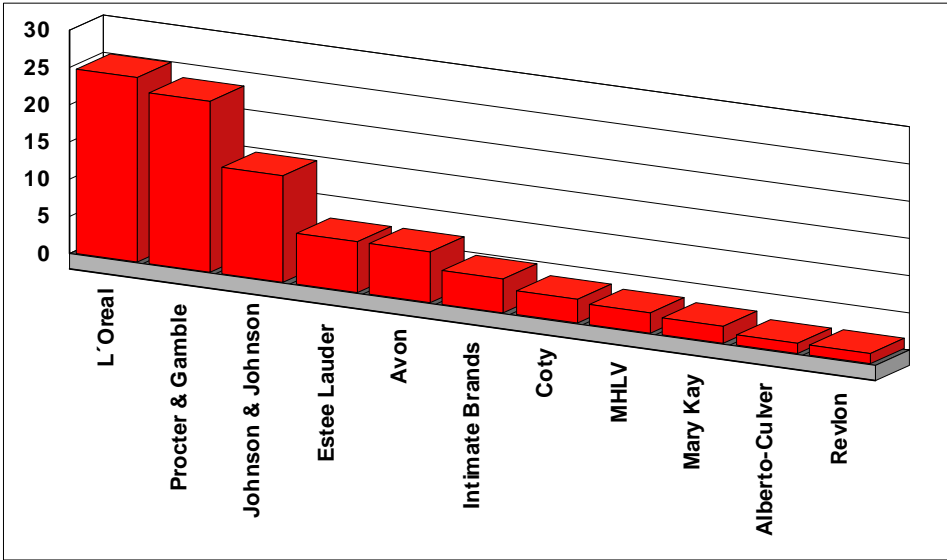
Tabla 1, Ventas Corporativas y CPA

Lugar Jerárquico	Empresa	Corporativos	CPA	% Cosméticos
1	Procter & Gamble	76.5	22.981	30%
2	Johnson & Johnson	61.095	14.5	24%
3	L'Oreal	26.78891	24.97556	93.23%
4	MHLV	16.481	2.731	16.57%
5	Intimate Brands	10.134	4.768	47.05%
6	Avon	9.9	6.93	70.00%
7	Estee Lauder	7.037	7.037	100.00%
8	Coty	3.3	3.3	100.00%
9	Mary Kay	2.4	2.4	100.00%
10	Alberto-Culver	1.54	1.54	100.00%
11	Revlon	1.4	1.4	100.00%

Gráfica 1, Ventas Corporativas



Gráfica 2, Por Ventas CPA



Información de tabla 1 y gráfica 1 ver I al X1

2.4.1 L'Oréal

Se funda en 1907 cuando el Químico Francés Eugene Schueller creó un tinte seguro para el cabello, que vendió a los peinadores parisienses. La capacidad del producto de dar un cambio de color duradero sin dañar el cabello, ni irritar el cuero cabelludo, fue una innovación de producto bien recibida, misma que le permitió a Schueller exportar el producto a Holanda, Austria, Italia, Rusia, Lejano Oriente y Estados Unidos.

Su estrategia principal: es la calidad, innovación y variedad de sus productos, misión y visión de la empresa, así como su orientación al cliente. Gran presupuesto para investigación y desarrollo, para el 2001: 321 MUSD.

En 2001 manufacturó y comercializó más de 500 marcas y 2,000 productos en más de 150 países, siendo distribuidos mediante tiendas departamentales y, en algunos casos, a través de profesionales para el cuidado del cabello y farmacias. En el 2000 adquiere Carson, la marca número uno en el mercado étnico de cosméticos de Estados Unidos.

2.4.2 Procter & Gamble

Se funda en 1837, cuando los inmigrantes William Procter y James Gamble se establecieron en Cincinnati, Ohio y contrajeron matrimonio con 2 hermanas. A instancias de su suegro, estos hombres, uno fabricante de velas y el otro de jabones crearon una sociedad para manufacturar y comercializar sus productos en el área de Cincinnati.

Su estrategia principal: es el desarrollo, creación y refinamiento de productos de consumo y prescripción farmacéutica en colaboración con cerca de 100 universidades, así como el enorme presupuesto en investigación, el cual es de 1,700 MUSD para el 2000.

En el 2000, registra sus ingresos mediante la manufactura y comercialización de más de 250 marcas vendidas en 130 países. Sus productos se encuentran en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.

2.4.3 Estée Lauder

Se funda en 1946, cuando Estée Lauder y su esposo Joseph, empezaron a comercializar 4 productos para el cuidado de la piel en la ciudad de Nueva York.

Su estrategia principal se basó en la calidad y la innovación, así como en la adquisición estratégica de empresas que le brinden utilidades.

En el 2000, sus productos se encontraban en más de 120 países, distribuyéndolos en tiendas de departamentos, tiendas detallistas especializadas ubicadas en zonas comerciales destacadas y por Internet.

2.4.4 Intimate Brands

Se creó como derivado de The Limited en 1995 y, para 2001 ya estaba entre los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal.

Su estrategia principal es la creación de productos de alta calidad en un nicho de mercado muy particular. Sus productos se encuentran en tiendas detallistas y por Internet. Una de sus marcas, Victoria's Secret, era la mayor detallista de ropa íntima en los Estados Unidos, con casi 1,000 tiendas y ventas por casi 2.3 miles de millones de dólares en el 2000. Bath & Body Works, de Intimate Brands se encargaba de los productos de baño y para el cuidado de la piel y el cabello

2.4.5 Alberto-Culver

Se funda en 1955 y conquistó su éxito inicial vendiendo su acondicionador para el arreglo del cabello V05.

Su estrategia principal es la creación de un producto de buena calidad enfocado al mercado de los estilistas de Hollywood, así como la adquisición de una empresa enfocada a un nicho particular como es el caso del mercado afro-americanos.

Sus productos se encuentran disponibles en más de 120 países por canales de farmacias, supermercados y tiendas de descuento.

2.4.6 Coty

Fundada en 1904 por Fracois Coty en París, la compañía tuvo su base en Alemania muchos años hasta que se mudó a su oficina matriz en Nueva York en 1996.

Su estrategia principal es el producir el primer lugar en la jerarquía global de fragancias con sus marcas enfocadas a los consumidores sensibles al precio. Se convirtió en la marca de cosméticos principal en China en el canal de tiendas departamentales, ya que logró una alianza con Yue-Sai Kan, una de las personalidades más queridas y respetadas en China. La revista "People" llamó a Yue-Sai Kan "La mujer más famosa de China". Investigaciones de mercado indicaron que más del 95% de los 1.3 miles de millones de ciudadanos de aquella nación tienen conocimiento de la marca de cosméticos Yue-Sai.

Los productos se distribuyen por medio de las tiendas de departamentos y detallistas de prestigio, mantiene operaciones de producción y ventas en 29 países.

2.4.7 LVMH

Moet Hennessy Louis Vuitton es el principal grupo de productos de lujo en el mundo.

Su estrategia principal esta basada en marcas que datan de la Francia del siglo XVIII, entre los nombres más prestigiosos en vinos, licores, modas, perfumes, cosméticos, relojes, joyería y ventas detallistas especializadas.

Con mas de 11,000 productos y más de 230 marcas, son vendidos por acreditados detallistas en todo el mundo y por Internet.

2.4.8 Johnson & Johnson

Fundada en 1886 por Robert Wood Johnson para proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas envueltas y selladas en empaques individuales, listas para su uso. El nuevo producto era un importante avance en la lucha contra la infección postoperatoria, la cual en al aquel momento, contribuía a tasas de mortalidad postoperatoria de hasta el 90% en algunos hospitales.

Su estrategia principal esta basada en la calidad y variedad de sus productos, así como en el presupuesto de investigación y desarrollo de nuevos productos por un total de 3,000 millones de Dólares para el 2001. Sus productos son distribuidos en farmacias, supermercados y tiendas de descuento.

2.4.9 Revlon

Fue establecida en 1932 por Charles y Joseph Revson, junto con un químico llamado Charles Lachman.

Su estrategia principal esta basada en productos muy particulares, como es el barniz de uñas y el lápiz labial, los cuales lograron el primer lugar mundial por 25 años consecutivos, así como mantenerse como la primera marca del mundo en cosméticos vendidos en canales de mercado masivo.

Sus productos se distribuyen por medio de farmacias, supermercados, tiendas de descuento y por varios acuerdos de empresas por Internet.

2.4.10 Mary Kay

Fundada por Mary Kay Ash en 1963 con la ayuda de su hijo. Su estrategia principal estaba basada en que las integrantes de su fuerza de ventas independientes darían prioridades a sus vidas con Dios en primer lugar, la familia en segundo y su carrera en tercero. Su visión y sus principios le permitieron a la empresa formar una fuerza de ventas de más de 800,000 consultoras de belleza independientes en 37 países. La empresa mantenía un grupo de expertos en cosméticos, dermatología, bioquímica, tecnología de procesos e ingeniería de empaquetado, así como ingeniería de calidad para desarrollar, probar y elaborar sus productos en sus plantas situadas en Texas, China y Suiza. Otra estrategia era los valores de hermandad que Mary Kay nutrió a las consultoras, de tal forma que se formó una cultura de unidad en la firma.

Los productos se distribuyen por medio de las consultoras de belleza, por teléfono o por Internet.

2.5 Análisis de los Estados Financieros

El proceso de analizar los estados financieros de la empresa, consiste en la aplicación de herramientas y de técnicas de medición comparables, a fin de obtener medidas y relaciones significativas que sean de utilidad en la toma de decisiones de distintos tipos: compra y venta de acciones, fusiones, crédito, ingeniería financiera, administrativas, entre las más usuales.

A continuación presento los hechos más significativos que encontré en el análisis de los estados financieros y el balance general:

En cuanto a la rentabilidad y, en específico, la rentabilidad sobre ventas, es decir, cuanto gana la firma por cada Dólar que vende, puedo mencionar que los márgenes de utilidad bruta, desde mi punto de vista, se encuentran sanos, los últimos 3 años han estado por encima del 60% con un crecimiento moderado de 1.6% por cada año. Los márgenes de utilidad de operación son moderados, con un crecimiento de 14% y 33% respectivamente para el año 1999 y 2000. Con respecto a los márgenes de utilidad neta, los cuales son también moderados, sin embargo, observo un decrecimiento de 7% del año 1999 al 2000. En términos generales puedo mencionar que los márgenes de operación de la empresa, aun cuando son buenos, creo que pueden y deben mejorarse.

En cuanto a la rentabilidad sobre la inversión, es decir, cuanto gana Avon por cada Dólar que invierte, observo que un 28% es un valor aceptable con un incremento interesante del 28% del año 1999 al 2000.

En cuanto a la liquidez observo una mejoría del 1999 al 2000 con 1.1 de activo circulante por cada Dólar de pasivo a corto plazo, este factor mide como la firma enfrenta sus obligaciones a corto plazo, debe ser mayor a 1, por lo que el dato es bueno en términos generales.

En cuanto a la prueba del ácido observo los dólares que tiene la firma de activo circulante sin incluir los inventarios y disminuye en 65%, por lo que observo que Avon tiene una gran cantidad de producto en almacén. Esto es una situación que impacta a la empresa.

La rotación de la cartera, es decir, el período medido en días que los clientes se tardan en pagar, es de 32 días promedio, creo que no es tan sano, considerando que las ventas son directas y el pago debe ser inmediato.

Considero que los meses de venta en inventario, es decir, 1.3 para 2000 es alto, creo que debería bajarse este dato al menos a la mitad. Esta situación está impactando el nivel de liquidez de la empresa.

Observo que vender mas lento y no cobrar rápido tiene un impacto importante en los resultados financieros de la empresa.

Observo que Avon está aprovechando bien sus fuentes de financiamiento de terceros, dado que, en la estructura financiera, la relación de pasivo total a activo total es de 48%.

En cuanto a la productividad, es decir, cuantos Dólares vende la firma por cada Dólar invertido en activos, observo que el dato es muy bueno, por lo que puedo añadir que la firma está obteniendo buenos resultados de sus propios recursos financieros.

Tabla 2, Ventas sobre Inventarios

	1999	2000	2001
Ventas	\$5,289.10	\$5,673.70	\$5,952.00
%	1.47%	7.27%	4.91%
Inventarios	\$523.50	\$610.60	\$612.50
% S / Ventas	9.90%	10.76%	10.29%

3. Síntesis de los hechos más importantes en uno o más problemas

Detecto que la problemática de Avon se encuentra dividida en problemas internos y problemas externos a la firma. En mi proceder, los intentaré separar para establecer una noción de orden en la detección de situaciones. Esto me servirá para ordenar las ideas de solución con objeto de pasar a la siguiente fase, las conclusiones y, por último poder sugerir, que considero, es lo más importante de éste caso. Aquí los problemas detectados:

3.1 Internos:

- Para Fines de 1999 Charles Perrin renuncia a la dirección general, después de 16 meses, concluyendo que su falta de experiencia en ventas directas limitaba su efectividad en la compañía.
- Las políticas que requerían que las agentes de ventas colocaran pedidos sólo durante el comienzo de una campaña sin oportunidad de reordenar artículos de gran venta, los procedimientos en los que se exigía que se llenaran formularios de pedidos de 40 páginas a mano para luego ser enviados por correo o fax a Avon, así como los pedidos mal llenados en un 30% de las veces, eran circunstancias que hacían difícil que los agentes aumentaran sus volúmenes de ventas y sus comisiones, por lo cual golpeaba la motivación en la venta.
- Avon Comienza con la diversificación de negocios inconexos como revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina. La incursión de la empresa en la diversificación no pudo producir el nivel esperado de desempeño y, a la larga, se privó de apoyo al nutrido conjunto de adquisiciones. Todos los negocios de la empresa no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión de 1999.
- Para fines de 1999, momento en el que el 75% de las mujeres Estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos del 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en los Estados Unidos, el modelo de ventas perfeccionado por David McConnell y la señora P.F.E Albee a fines del siglo XIX, parecía haber quedado fuera de época hacía dos generaciones. Por tal motivo hay que analizar otras rutas para llegar al mercado, sin afectar la fuerza de ventas directas.
- Las representantes de ventas de Avon estaban alertas para proteger a sus clientes y sus ventas, se mostraban agresivas y rehusaban al cambio para cualquier estrategia nueva de la corporación, limitando las oportunidades de crecimiento de ventas para las mismas representantes vendedoras. En 1997, Avon lanzó una dirección web en la parte trasera de los catálogos, en la que un limitado número de productos se mostraban para su compra directa, sin embargo, las representantes de ventas se rebelaron, cubriendo la dirección web con sus propias pegatintas, hasta que lograron forzar a la compañía a quitarla del catálogo. Las

representantes de ventas estaban similarmente descontentas con cualquier recomendación de ofrecer los productos a la venta en tiendas departamentales en los centros comerciales. Existe una alta rotación entre las representantes de ventas. Avon estaba experimentando dificultades para agregar nuevas representantes para reemplazar a las que se marchaban.

- Se presentan ineficiencias de distribución de los productos, la limitada oportunidad de ingreso personal para el representante de ventas promedio, así como la dificultad de vender los productos de la empresa a mujeres ocupadas.
- Existen centros de desarrollo regional, lo que ocasiona duplicidad en los desarrollos de los productos.
- Poca velocidad de desarrollo de productos y de llegada al mercado, así como falta de, convenios y alianzas con otras empresas u organizaciones para el desarrollo de los mismos.
- Observo que los inventarios le están afectando el nivel de liquidez de la empresa, dada la prueba del ácido mencionada anteriormente, considero que debe de fabricarse exclusivamente para vender, se deben mejorar los pronósticos de ventas de la firma.

3.2 Externos:

- Es a partir de 1980, cuando las ventas de Avón comienzan a declinar dado que cada vez más mujeres se incorporaban a la fuerza de trabajo de tiempo completo, cada vez menos mujeres compraban los productos vendidos de puerta en puerta y, a muchas mujeres con ingresos bajos les parecía demasiado costosos los productos para lo que ofrecían.
- Andrea Jung es ascendida a la dirección general en Noviembre de 1999 y comienza por entender algunos de los problemas de Avon, desde el punto de vista de los clientes, en esos momentos, tales como: productos discontinuados, pedidos mal manejados, catálogos fuera de actualidad, empaques poco atractivos, falta de productos innovadores y promociones confusas.
- La compañía estaba limitada por su imagen de marca anticuada, la investigación de marketing reveló que la mayoría de las mujeres veían a Avon como "la marca de mi abuela" o "no es para mí". Además no tenía productos en algunas de las categorías de CPA y no había introducido un producto de impacto en décadas.

- La fragmentación del mercado de cosméticos a nivel mundial es muy grande, el enfoque de los productos hacia los sectores es muy diverso.
- Falta de innovación hacia productos de alto crecimiento mundial, especialmente hacia los productos para el cuidado de la piel, que habían comenzado a mediados de la década de 1990, éstos se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento en el ramo de perfumes y artículos personales de aseo global, con un aumento a tasas anuales de aproximadamente 15%.
- Otro ejemplo de falta en enfoque hacia productos estratégicos, el bienestar, por un régimen y hábitos sanos, es el área de crecimiento para todos los productos de perfumería, es decir, la asociación de sensaciones, sentimientos y perfumes, así como la forma en que interactúan unos con otros, es el objetivo principal al cual hay que enfocar todos los productos, con objeto de proveer un ambiente terapéutico y de realce del estado de ánimo.
- Muchas de las innovaciones de producto para el cuidado de la piel, los cosméticos y el cuidado del cabello se crearon específicamente para atender los intereses de otras ciertas generaciones en los Estados Unidos, tales como los “baby boomers”, los cuales querían luchar contra el proceso de envejecimiento. Los productos anti envejecimiento dieron cuenta de la mayor parte del crecimiento anual de 2% en el ramo general de CPA a fines de la década de los noventa y en los años 2000 y 2001, así como gran parte del crecimiento en categorías como el cuidado del cabello, los cosméticos y el cuidado de la piel. Avon no ha enfocado una estrategia clara y profunda para este segmento de mercado.
- Sin embargo, el mercado de los adolescentes y preadolescentes rivalizaba con el de los "baby boomers", toda vez que el ingreso promedio disponible semanalmente de los 23 millones de adolescentes de Estados Unidos, era de 85 Dólares. El mercado de adolescentes y preadolescentes estadounidenses era tan atractivo que detallistas especializados como Hotfox Limited Too, Charlotte Russe y Hot Topic trabajaron sólo artículos de interés para las preadolescentes, ya que, por poner un ejemplo, casi el 80% de las chicas de esta edad usan productos para el cuidado del cutis casi a diario. Las toallitas limpiadoras de Nivea, Biore y Johnson & Johnson se dirigieron a las mujeres jóvenes cansadas de la rutina tradicional de usar un limpiador y un tonificador por separado. El crecimiento anual de ventas de estas toallas alcanzó tasas altas, de hasta 40% durante 2000 y 2001. Avon no ha enfocado una estrategia para este segmento de mercado.

- Las innovaciones de producto se centraron también en las necesidades de las mujeres de 20 a 30 y de 30 a más años de edad, preocupadas por los efectos inminentes del envejecimiento. El Visage Time Defying Fluid de Nivea se enfocó a las mujeres de 20 a 35 años de edad, que no estaban listas aún para un producto antiarrugas, pero que deseaban adoptar un método proactivo para retardar los primeros signos del envejecimiento. Avon no ha enfocado una estrategia para este segmento de mercado.
- El mercado de los hombres se había mantenido elusivo, pocos hombres adoptaban una rutina diaria para cuidado de la piel, pero algunos fabricantes habían logrado un modesto éxito con productos limpiadores y humectantes. Los productos más exitosos para el cuidado diario de la piel masculina procuraron evitar los argumentos técnicos y hacer el cuidado de la piel rápido y sin complicaciones. Avon no ha enfocado una estrategia para este segmento de mercado.
- Las afroestadounidenses y otros consumidores de piel oscura tenían necesidades de cosméticos y de cuidado de la piel en, buena medida, diferentes de las necesidades de las mujeres de ascendencia europea. Gran parte de la innovación de producto dedicada a reducir los efectos del envejecimiento era menos importante para las mujeres de cutis oscuro, toda vez que el contenido de melanina y aceite que se encuentra en la piel oscura contrarrestan de manera natural las arrugas. Las preocupaciones de este sector femenino se enfocaron principalmente a la disponibilidad de pigmentos cosméticos adecuados a la piel oscura, la grasa de ésta y, la hiperpigmentación ocasionada por irritaciones fuertes, imperfecciones o exposición excesiva al sol. Avon no ha enfocado una estrategia para este segmento de mercado.
- De igual manera, las necesidades del cuidado de la piel de las mujeres de ascendencia asiática también diferían de las mujeres de ascendencia europea, el énfasis en su caso, se hacía en mantener tonos de piel naturales o pálidos. Avon no ha enfocado una estrategia para este segmento de mercado.

Todas estas situaciones, internas y externas, afectan el crecimiento en ventas de Avon en un porcentaje menor al 1.5% anual, así como la reducción en el valor de las acciones.

4 Alternativas de solución

Andrea Jung comienza por establecer las bases de un cambio radical en Avon, tales como:

- El desarrollo de productos innovadores. Nuevos productos para mercados como las consumidoras jóvenes y productos para el cuidado del cabello, se crea una nueva línea de productos para Avon, logrando entrar así en un segmento muy lucrativo a nivel mundial, tanto como \$ 140,000 millones de Dólares del mercado global de CPA.
- Diferentes modelos de venta, mediante canales de distribución adicionales, En 1998 la empresa probó los Centros de Belleza Avon en 40 centros comerciales de los Estados Unidos, los cuales eran quioscos aislados donde las transeúntes podían comprar los últimos productos de Avon.
- Nuevo enfoque de administración en la cadena de suministros, Propuso que la reingeniería de procesos redujera cientos de millones de Dólares en costos que no agregaban valor en la cadena de valores de la empresa.
- Reducir los niveles de inventario y mejorar a la vez el servicio a las representantes para el mejor desplazamiento de los productos.
- Mejorar los puntos para los márgenes de operación mediante el rediseño del proceso de negocios.
- Remodelación de la imagen, con nuevos empaques, un catálogo remodelado, nuevos productos globales y mejores campañas de publicidad mundial.
- Más inversión para la investigación y desarrollo, con la que se cultivaron las ventas globales de la categoría de belleza mediante la inversión sostenida en desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo producto.
- Cambio en el soporte de ventas, esto basado en Internet.
- Creación del Centro de Desarrollo Global de Avon que evita la duplicidad de esfuerzos en la producción local de artículos, con un método global coordinado para crear iniciativas globalizadas. Existe un período muy largo para el desarrollo de nuevos productos.

- Brindar a las representantes mayores oportunidades de hacer carrera mediante el liderazgo en ventas, mayores habilidades en el uso de Internet y capacitación. Con aproximadamente el 98% de las ventas anuales de Avon generadas por sus 3.5 millones de agentes de ventas, no se puede prescindir de la fuerza de ventas con movimientos que pudieran reducir los ingresos por ventas directas.
- Lograr un buen lanzamiento de la línea Avon Wellness de complementos de nutrición y vitaminas.

5 Elección de las Soluciones

La visión de Andrea Jung es de una compañía que fuera más allá de las ventas de cosméticos para convertirse en una fuente depositaria de confianza para casi cualquier tipo de bien o servicio que necesiten las mujeres. La Avon de Jung les permitía a las mujeres comprar no sólo productos de belleza, sino en definitiva, bienes y servicios como los servicios financieros, en cualquier forma que al cliente le pareciera más conveniente, ya sea por medio de una representante, una tienda o en Internet. La visión de la nueva Avon es la de "ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente". Nuestra dedicación al apoyo de las mujeres concierne no sólo a la belleza, sino a la salud, la aptitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera. Aquí algunas soluciones que he seleccionado del caso:

5.1 Fuerza de ventas directa

Las estrategias de Andrea Jung tenían por objeto hacer que crecieran los ingresos y la participación de mercado mediante la corrección de muchas desventajas competitivas de Avon, pero no a costa de su fuerza probada de ventas directas. De acuerdo a lo comenta Jung "Si no las incluimos en todo lo que hacemos, entonces sólo somos otra marca detallista, sólo otro sitio de Internet y no creo que el mundo necesite más de estos". Jung creía que Internet podría ser una de las mayores esperanzas de Avon para el crecimiento futuro y, que un modelo de negocios de comercio electrónico en la empresa beneficiaría a las representantes de ésta. Jung inició el concepto de ventas eRepresentative, que permitía a las representantes dirigir a los clientes a www.avon.com para que compraran los productos las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Sin embargo, antes de trazar hasta el fin los planes de comercio electrónico, en Avon se tuvo buen cuidado de lograr la participación de sus representantes de ventas independientes por medio de encuestas y "grupos foco". Una vez puesto en práctica el plan, las representantes electrónicas recibían comisiones de 20 a 25% en pedidos web surtidos directamente por Avon y, comisiones de 30 a 50% en pedidos de Internet que ellas mismas entregaban personalmente en los hogares de los clientes.

A las visitantes de www.avon.com que no cuentan con un representante Avon, se les pregunta si quieren o no la ayuda de una representante electrónica antes de completar el proceso de cierre de cuenta. Dentro de los primeros nueve meses del programa, casi 12,000 de las 500,000 representantes de ventas de Avon en los Estados Unidos, pagaron cada una \$15 Dólares al mes por convertirse en representantes electrónicas. Jung creía también que el uso de Internet podía acelerar el procesamiento de pedidos y reducir el trabajo de papelería tanto para las representantes de ventas como para el personal administrativo corporativo. Aun cuando el 54% de las representantes de ventas de Avon no tenía computadora, la compañía esperaba conectar a todas las representantes en línea ofreciéndoles computadoras personales Gateway, más la conexión de Internet por \$ 19.95 Dólares al mes.

Otra oportunidad para que las representantes de ventas acrecentaran sus ingresos fue un concepto llamado “Sales Leadership”, concepto desarrollado inicialmente por Perrin. El modelo de ventas directas de Avon no capacitaba a sus representantes y sólo les daba comisiones, sobre sus propias ventas. Las personas que llegaban a Avon con habilidades de ventas aprendidas o con la capacidad natural para vender los productos de la empresa prosperaban, aproximadamente el 20% de las representantes de Avon traían a la firma el 80% de los ingresos de ésta. En 1999, las ganancias anuales de una representante típica de Avon en los Estados Unidos era de \$ 2,400 Dólares y ganancias de \$7,500 Dólares o más le otorgaban a las agentes su admisión en el “President's Club” de la empresa. Era la alta rotación entre las representantes que tenían dificultades para alcanzar niveles adecuados de ventas y, Avon estaba experimentando dificultades para agregar nuevas representantes para reemplazar a las que se marchaban, sin embargo, el liderazgo en ventas les permitió a las representantes en ventas con experiencia reclutar a nuevas agentes vendedoras que creían tener el toque fino para el comercio y que podrían compartir los éxitos de las primeras. En el 2001, las líderes de unidad ejecutiva de liderazgo ganaban en promedio \$ 46,500 Dólares y las líderes veteranas ejecutivas de unidad ganaban \$ 185,000 Dólares. Se incluía, por otro lado, un programa de asesoras de belleza que les permitía a las representantes de ventas recibir capacitación en tácticas de ventas y en sugerencias sobre belleza y cosméticos. Si Avon deja de reclutar en cantidad a representantes activas, el combustible y el flujo sanguíneo de la empresa se detiene. El crecimiento esperado por Andrea Jung era de al menos 2 dígitos en el número de representantes de ventas cada año. En el año 2000 se tuvo un crecimiento de 15% y en el 2001 12%. Tal vez uno de los mayores indicadores para Avon de la salud de la operación de ventas directas es la cantidad de personal que está atrayendo la marca. Avon.

Una representante de Nueva York decía pasar los sábados afuera del supermercado tratando de convencer a las señoras de convertirse en representantes de venta Avon, reclutó a 350 nuevas representantes en 18 meses y obtuvo beneficios brutos por más de 1.3 millones de Dólares en venta, la mitad de las cuales provenía de sus reclutas. Para fines del 2001, más de un tercio del total de representantes de Avon estaban participando en el programa de liderazgo en ventas y la compañía progresaba con la implementación de mercados internacionales.

Un efecto secundario de liderazgo en ventas fue la capacidad de Avon de reclutar representantes de venta más jóvenes. Antes del programa liderazgo en ventas, la empresa tenía problemas para inscribir a representantes más jóvenes; su mayor éxito tenía lugar con las mujeres de más de 40 años. La introducción de juventud en la fuerza de ventas de Avon era importante porque la red de clientas de las mujeres más jóvenes podrían ser menos leales a marcas y más susceptibles de probar nuevos productos. Hablando de los productos, a continuación toco el punto:

5.2 Desarrollo de Productos

Jung reconoció que la fuerza de ventas de Avon, independientemente de lo bien organizada y capacitada que estuviera, se apoyaba en productos atractivos para acrecentar sus ventas. Como directora general, impulsó enérgicamente el plan de la empresa para desarrollar marcas globales, renovar el empaque de los productos existentes y lanzar productos exitosos. Tras reconocer que los esfuerzos anteriores de Avon en transformar muchas marcas regionales en marcas globales únicas, habían generado un éxito considerable, es decir, las marcas globales crecieron de 11% de las ventas de Avon en 1993 a 70% de las ventas en el 2000, Jung hizo incapié con los equipos de desarrollo de producto de la firma, en que las nuevas líneas debería ser comercializadas globalmente siempre que fuera posible. Sobre todo, Jung entendía la importancia de la innovación para el éxito de nuevas líneas. Ella incrementó casi en 50% al presupuesto de investigación y desarrollo de Avon durante su primer año fiscal como directora general y exigió que los investigadores de la empresa desarrollaran nuevas líneas innovadoras en un lapso de 2 años, en lugar del período habitual de desarrollo de producto de la compañía de más de 3 años.

En el 2000, el equipo de investigación y desarrollo de Avon respondió al reto de Andrea Jung de crear un producto arrollador al introducir “Anew Retroactive”, una crema antienvjecimiento para la piel. Este producto desarrollado en menos de un año, registró ventas de 100 millones de Dólares en su primer año en el mercado, el doble de las ventas registradas en el primer año de cualquier otro producto nuevo de Avon anterior. El énfasis de Jung en la innovación del producto ayudó también a Avon a continuar con el desarrollo de nuevas líneas de negocios. El personal de investigación y desarrollo de Avon colaboró con el fabricante de productos farmacéuticos Roche Holding Ltd., en el desarrollo de vitaminas y complementos diseñados para promover la salud en general o atender problemas específicos como la falta de energía, la mala memoria, el estrés, los padecimientos cardiovasculares, la artritis, la pérdida de densidad ósea y el desequilibrio hormonal. Además Avon y Roche crearon la línea de productos Vitatonics para el aseo personal y el cuidado de la piel, que ofrecía beneficios terapéuticos proporcionados por la vitamina A,B,C.

Otros productos Wellnes de Avon abarcaban productos de aromaterapia, libros, videos, música y té. A esta línea de productos se le atribuye un estimado de \$ 75 millones de Dólares en ventas durante el 2001. Los nuevos productos de Avon ayudaron a las ganancias de participación de mercado de 0.8% en cosméticos de color, de 2.2% en antienvjecimiento y de 0.3% en general entre marcas de mercado masivo. La línea Wellnes excedió los estimados de ventas por 300% y logró una tasa de penetración del 46% en su primer año en el mercado.

5.3 Realce de Imagen

La investigación de marketing de la empresa demostró que las clientas de Avon, en su mayoría de las clases media y trabajadora, no podían permitirse las marcas de prestigio, como Lancome o Estée Lauder, sin embargo, codiciaban la elegancia de las mismas. Para mejorar la imagen de la compañía, Jung pidió un rediseño del empaque de los productos de Avon para igualar la apariencia de las marcas de alto precio de las tiendas departamentales, lanzó campañas de mercado como "Let's Talk", en la que trataba de retratar a Avon como una marca vivaz, enérgica y a la moda; firmó contratos de apoyo de imagen con las estrellas de Tenis de color Venus y Serena Williams como la encarnación de los valores de poder y autoridad.

Avon aumentó 50%, a 90 millones de Dólares los gastos de la empresa para publicidad en el año 2000 y, Jung quería que el presupuesto de publicidad de Avon, creciera de 2% a aproximadamente 4% de las ventas totales de belleza para el 2004.

La empresa rediseño también el catálogo con objeto de reflejar mejor el encanto asociado con la industria de los cosméticos, antes del rediseño, el catálogo tenía el aspecto de uno de productos industriales, con los productos de belleza ilustrados comúnmente en fotos sobre fondo plano con algunos elementos gráficos limitados. En nuevo catálogo probado primeramente en el Reino Unido tenía la apariencia de tersura de los anuncios de modas y cosméticos que se ven en revistas tales como "Cosmopolitan" o "Glamour". Durante la prueba del Reino Unido, el catálogo no sólo ayudo a Avon a mejorar las ventas, los tamaños promedio de los pedidos y la participación del mercado, sino también pasar del número 4 en el mercado del Reino Unido al número 3.

El cambio de la imagen de Avon y el desarrollo de campañas globales requería nuevos enfoques de la inteligencia de mercado, la estrategia de marketing, el desarrollo de nuevos productos y la planeación de marketing. Kropf pedía una estrategia de marketing basada en las necesidades del consumidor, además de que los mercadólogos de Avon integraran sus decisiones con otros en la organización, incluidos los desarrolladores de los productos.

5.4 Canales Detallistas

Para hacer los productos disponibles a las mujeres demasiado ocupadas para consultar a un agente de ventas o prefirieran comprar sus productos de belleza en tiendas departamentales, Jung impulsó los planes de Perrin de llevar los productos de la firma a los centros comerciales. Aún cuando las ventas detallistas daban cuenta del 93% del mercado global de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal, Avon había evitado en gran medida los canales detallistas por temor a competir contra sus representantes. Sin embargo, Jung logró conquistar el apoyo de las representantes de venta ofreciendo los quioscos como franquicias después de llevar a cabo el marketing de prueba. Avon abrió 50 quioscos como franquicia en el primer año de Jung como directora general y, en 2001, entró en convenios con Sears y JCPenney para operar los conceptos del Centro Avon o la tienda dentro de otra tienda, que dedicarían entre 37 y 93 m² a una línea de producto enteramente nueva.

Estos Centros Avon representaron una oportunidad de crecimiento sustancial para ambas cadenas departamentales, ya que existían casi 2000 tiendas que reportaban ventas totales de cosméticos por 700 millones de Dólares. Asimismo, los estimados indicaban que del 58 al 60% del total de las mujeres compraban en Sears o JCPenney y preferían el mercado masivo de precios y calidad altos, o las líneas de CPA de prestigio en nivel de entrada, rechazando la venta directa. La línea de productos “beComing” no podía ser comprada a las representantes independientes y era de precios más altos que los de otras líneas de Avon, pero menos costosa que las marcas de tiendas departamentales como Clinique, Lancome o Estée Lauder. Los Centros Avon daban muestras gratis a las compradoras y eran operados por empleadas de venta uniformadas que habían recibido capacitación rigurosa para recomendar los productos “beComing” más adecuados al cutis de las clientas.

5.5 Reingeniería del proceso de negocios

El núcleo de los esfuerzos de implementación de la estrategia de Avon era su capacidad de eliminar los costos de las actividades de bajo valor agregado de su cadena de suministros. Los esfuerzos de reingeniería de procesos de negocios (RPN) lograron gran éxito en 2000, aportando ahorros en costos de más de \$ 150 millones de Dólares, estos esfuerzos de la empresa habían comenzado con Charles Perrín en 1997 y, habían ahorrado más de \$ 400 millones de Dólares entre 1998 y el 2000. Los esfuerzos de Susan Kropf mejoraron asimismo los márgenes de operación de Avon por 3.2 puntos en 2000, al no dejar componente alguno de la cadena de valor de la compañía sin afectar, teniendo que ver con mejoras a los sistemas de manufactura y distribución de la firma, la cual ahorraba \$ 56 millones de Dólares anuales después de reducir el número de proveedores de 300 a 75 y, utilizaba sistemas de información para automatizar el procesamiento de pedidos, la logística para reducir los costos de transportación en \$ 22 millones de Dólares, los costos de segmentación de envíos en \$ 17 millones de Dólares y los costos de colocación de pedidos en \$ 8 millones de Dólares. Otros esfuerzos de RPN se concentraron en el mejoramiento continuo de la eficiencia, el pronóstico de demanda mejorado y una reconfiguración general de extremo a extremo en la cadena de suministros.

5.6 El comercio electrónico (e-commerce) e Internet

Jung y Kropf vieron a Internet como la impulsora de la transformación en las relaciones entre representantes, las clientas y las operaciones de marketing, así como la cadena de suministros de la empresa. La empresa podría utilizar Internet para aceptar licitaciones de contratistas y proveedores, ventas globales y literatura en línea, además de proveer a las representantes de colocación de pedidos, procesamiento de contratos, información de productos y estado de pedidos por vía electrónica. El procesamiento de pedidos basado en la Web eliminó la papelería para las representantes electrónicas, así como redujo el costo interno del procesamiento de pedidos de 90 centavos a 30 centavos de Dólar por pedido. En 2001, Avon había agregado más artículos a su sitio Web para las compras en línea, sin embargo, se esperaba ampliar la dirección www.avon.com para incluir maquillajes virtuales, citas en línea, capacitación en ventas para sus representantes en Estados Unidos, Japón, Taiwán y a la larga en otros 17 países.

5.7 Internacionalización

Avon había logrado éxito internacional antes de la llegada de Andrea Jung a la dirección general, sin embargo, ella quería un crecimiento más enérgico en los mercados internacionales emergentes tales como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África. China es un mercado muy atractivo ya que contiene el 20% de la población mundial y, porque su población es relativamente joven, lo cual representa un mercado grande y creciente para productos de belleza. A Jung le parecían atractivos los mercados de Europa

Oriental, Oriente Medio y África por los más de 200 millones de mujeres de 15 años de edad o mayores que viven en esas regiones, por la edad promedio de las consumidoras y por el tamaño del mercado de \$ 7,500 millones de Dólares. El modelo de ventas directas es muy adecuado para estos mercados, ya que no existían restricciones gubernamentales que limitaran a las representantes de ventas independientes. Las estrategias para estos mercados se concentraron en el reclutamiento de representantes, la formación de líderes locales, la investigación activa de mercado y el gasto significativo en publicidad y promociones.

Avon impulsó productos innovadores como “Anew Retroactive” en mercados emergentes como China, Polonia, Rusia y Eslovaquia, rediseño el catálogo y asignó hasta 7% de las ventas a la publicidad en cada mercado de cada país. En China, la conciencia de la marca mejoró de 41 a 53%, las tasas de uso anual crecieron de 26 a 31% y, las ventas mejoraron 47% durante el 2000. Los esfuerzos de Avon en Europa Oriental, Oriente Medio y África mejoraron su participación de la subcategoría de maquillaje de 8.7% en 1999 a 11.5% en el 2001. Aumentaron su participación en fragancias de 6.5% en 1999 a 9.3% en el 2001, e incrementaron su participación de mercado en la categoría del cuidado de la piel de 7.7% en 1999 a 10.6% en 2001. De igual manera, Avon tenía el índice más alto de imagen de marca de belleza entre marcas globales de cosméticos y CPA en Hungría, Polonia, Rusia y Ucrania.

6 Recomendaciones

Un director de general debe ser un individuo capaz de cambiar el rumbo de los eventos de la empresa, especialmente cuando es desfavorable, con objeto de darle una orientación programada previamente. Un director general debe polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro, podría afirmarse que la función de Andrea Jung es la de forjar el futuro más que la de preverlo para adaptarse a él.

He observado y analizado en el transcurso del caso cómo Andrea Jung ha entendido la problemática de la firma, cómo ha generado alternativas de solución muy creativas, basada en información recolectada, para tomar decisiones fundamentadas en las preferencias de la firma, es decir, crear una estrategia global de negocio, sin embargo, he observado áreas de oportunidad y desarrollado algunas recomendaciones basadas en la creación de un mapa mental (*11). Mis recomendaciones al caso están enfocadas de 2 formas: Internas (Avon los puede arreglar porque está en sus manos al 100%) y Externas (Avon se debe adaptar a las situaciones externas, no está en las manos de Avon al 100%), a continuación las describo:

6.1 Innovación

Una acción directiva debe descartar la actitud de permanecer en los tradicionales modos de trabajar, dado que la comodidad es muy peligrosa en el sentido de que inhibe el intentar nuevos caminos. Innovar es un estilo de dirección, es una forma que debe incorporarse al modo de trabajar, al estilo de dirigir, supone la búsqueda sistemática y organizada del cambio. La primera condición para que un director esté en condiciones de innovar es estar bien informado; no sólo por lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, sino también por lo que podría ocurrir, es decir, es preciso acotar el terreno en donde se podrían prever ciertas circunstancias de interés para la empresa e identificar las fuentes de información adecuadas. Los imposibles con el tiempo llegan a ser posibles y muchas veces son resueltos por neófitos, no por expertos. Es necesario reconocer cuales son los imposibles que haciéndolos posibles supongan un gran impacto para el negocio y para el mercado vía la anticipación.

Para el caso de Avon, la innovación debe ser una forma de vivir, debe ser un proceso constante. Considero que con la llegada de Andrea a la dirección de la empresa, se ha implementado un proceso de innovación que le hacía falta a Avon; el énfasis de Jung en la innovación del producto ayudó también a Avon a pasar al desarrollo de nuevas líneas de negocios.

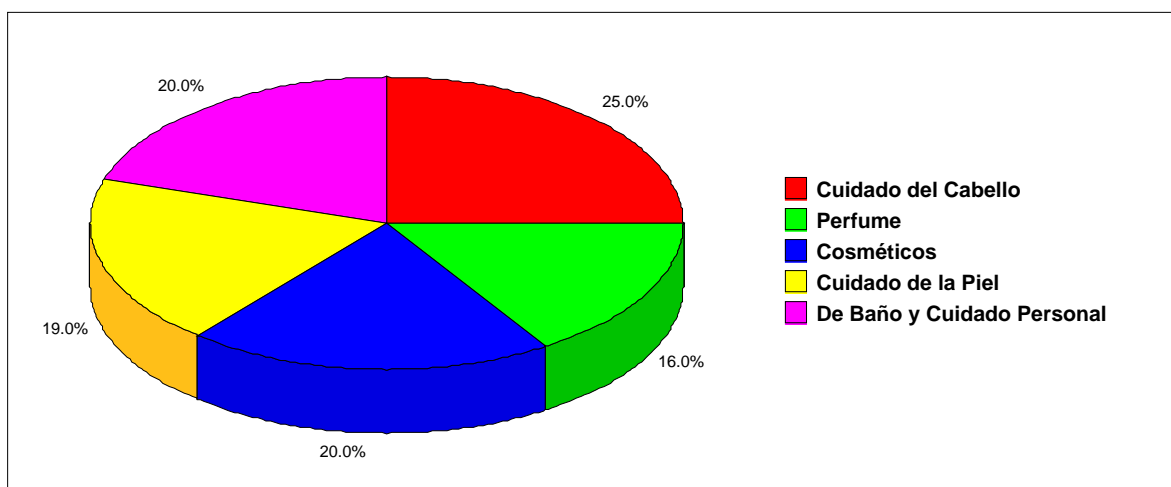
Me parece que Andrea Jung requiere de una cualidad especial para su equipo de trabajo: el amor al cambio, a lo nuevo, a actuar como agente del cambio y, cuando esto forma parte de todo su grupo, se alientan las novedades y las divergencias de opiniones. Es necesario que el comportamiento habitual de Andrea contagie a los miembros de sus grupos. Se deben establecer no sólo políticas, sino prácticas para la innovación, en las que Andrea vaya por delante detectándolas y transmitiéndolas a su equipo.

Es por esto que Internet y el comercio electrónico deben ser estrategias fundamentales para la firma, debieran ser la columna vertebral para las operaciones de la empresa. Se ha comenzado con este esfuerzo, sin embargo, el incremento en la productividad, la reducción de costos en la cadena de suministros, la mejora en la capacidad de ventas ya que del 4 a 6% de los visitantes del sitio Web hacen compras, en comparación con el 1-2% del resto de los sitios, deben ser acciones a enfocarse más vigorosamente bajo la protección de la tecnología de información.

Considero por otra parte que el catálogo de los productos de Avón debe estar en constante cambio, de tal forma que, por ejemplo y, apoyándose como dije, en la tecnología de información, se haga llegar el catálogo por correo electrónico a todas aquellas personas que usan ciertas tarjetas de crédito, con un monto especificado, basado en el concepto de minería de datos y procesos de "DataWareHouse".

Considero que Avon tiene acceso a un segmento de mercado muy interesante y, me parece que a la firma le hace falta un empuje mayor para desarrollar nuevos enfoques y atender las necesidades del mercado de forma diferente, considero que la firma requiere de más herramientas para difundir mejor su mensaje. Creo que la firma debe comenzar a construir un negocio detallista redituable para alimentar el crecimiento futuro. Algunas de las herramientas que considero, la firma debe implementar son:

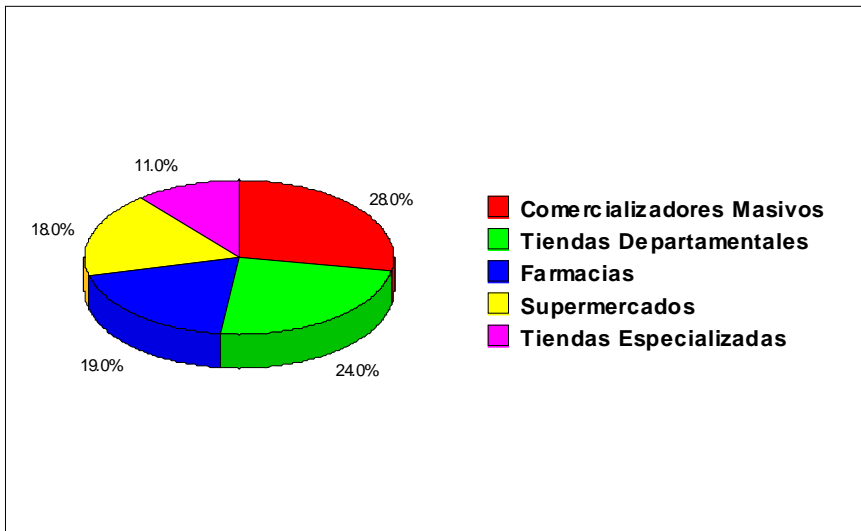
Gráfica 3, Tamaño del mercado CPA en Los Estados Unidos por categoría de producto en el año 2000.



Estéticas Avon, es un segmento de mercadeo, no ajeno, con las cuales, la firma puede desplazar los productos para el cabello, ya que son los de más crecimiento en Los Estados Unidos al año 2000 como se muestra anteriormente, adicionalmente, son de una demanda muy importante a nivel mundial. Puede Avon mostrar la calidad y profesionalismo técnico de su gente, así como la calidad de sus productos. Logrará también generar demanda de empleo, creando nuevos puestos de trabajo, así como un brazo de distribución adicional de los productos.

Productos de segmento masivo, considero que un segmento de mercado que no ha sido atendido por la firma, intencionalmente, para no afectar su fuerza de ventas directa, es el segmento masivo. Considero que productos de buena calidad a un precio muy atractivo para segmentos de mercado popular, con otra marca “by Avon”, pueden ser desplazados vía farmacias y supermercados, como hace la competencia. Con esto se puede lograr generar liquidez por desplazamiento masivo. Como se muestra a continuación, al menos en Los Estados Unidos, en las ventas de cosméticos, perfumes y artículos de aseo para el año 2000, las farmacias y supermercados representan en conjunto el 37% del mercado. Es este segmento de mercado al cual la firma no está teniendo acceso.

Gráfica 4, Ventas de cosméticos, perfumes y artículos de aseo en Los Estados Unidos por canal detallista en el año 2000



Productos para mujeres embarazadas, en los catálogos de producto que he revisado, no he encontrado productos para mujeres embarazadas, las cuales requieren de ropa especializada, así como los múltiples productos para la piel, el cabello, cosméticos, etc. Los cuales no deben contener elementos que incomoden a la madre y al bebé. Asimismo, no encontré ropa casual o deportiva para el mismo mercado.

Servicios adicionales, El objetivo de Andrea Jung, es crear una empresa que satisfaga las necesidades de las mujeres y estimule su independencia, por lo cual, creo que la firma no ha considerado los siguientes servicios:

- 1) **Servicios Financieros**, La firma tiene capturada una gran base instalada de mujeres de clase media a nivel mundial, creo que este segmento de mercado requiere de préstamos bancarios e hipotecarios, considero que la liquidez de la empresa, puede enfocarse a generar nuevos conceptos de negocios.
- 2) **Servicios de salud hospitalarios**, la necesidad a nivel mundial de servicios de salud es enorme, éste ofrecimiento tiene por objeto ofrecer a las mujeres de intervenciones quirúrgicas y partos así como “check-ups”.

- 3) **Servicios de salud deportiva**, considero que otro brazo para el desplazamiento de sus productos y de mensajes de salud, puede ser la creación de centros deportivos o “Clubs Avon”, con los cuales, puede abarcar otro segmento de mercado muy necesitado entre las mujeres, crear fuentes de empleo y desplazar ropa deportiva, ropa casual, así como productos Avon. Eventos que han tenido mucha participación en México y, a nivel mundial, son las carreras deportivas de 5 kilómetros y 10 kilómetros, con los cuales, el posicionamiento de la firma vía la publicidad es muy importante. Tener presencia dirigida al segmento masculino en eventos de football o beisball puede ser recomendado también para incrementar los puntos de participación de mercado de la firma, en este segmento.

- 4) **Servicios de contratación**, el relacionamiento de la fuerza de ventas es muy importante para el proceso de venta, es muy probable que una vendedora tenga relación con mujeres empleadas, por lo cual, Avon tiene otro segmento que puede atender con un programa de “caza de talentos”, con la cual, si una clienta conoce o tiene una necesidad de contratación de un recurso, Avon pueda participar formalmente en ese proceso de contratación.

- 5) **Autos Avon**, Avon puede ofrecer vía, sus servicios financieros, de probables “joint-ventures” con fabricantes de automóviles. Avon ofrece la base instalada de potenciales clientes y, los fabricantes, de un auto con ciertas peculiaridades para el género femenino.

- 6) **Servicios de decoración para el hogar**, éste es un segmento al cual se puede tener acceso vía las representantes de ventas, no es el objeto de que la representante sobre venda, sino que identifique áreas de negocio nuevas, que pueda turnar a la firma y de alguna forma, tener una participación adicional.

- 7) **Programa “seed”**, Avon debe desarrollar en conjunto con varias Universidades de Estados Unidos y del resto del mundo también, así como con laboratorios pequeños, nuevos productos, nuevas ideas de bajo presupuesto, que puedan ser el semillero para productos globales exitosos.

6.2 Fuerza de Ventas

La firma hoy día tiene en sus manos un ejército muy numeroso bajo su mando. Avon debe considerar que la habilidad directiva no consiste en maximizar el valor económico minimizando el servicio social, sino maximizar ambos en una acción de síntesis. Considero de vital importancia para la organización, que se exponencie el programa de liderazgo en ventas, con objeto de proporcionar mejores condiciones a las personas que traen los negocios a la mesa de Avon, que las vendedoras entiendan la acción de síntesis de la empresa, no solamente crecer en 2 dígitos el número de vendedoras para aumentar la fuerza de ventas y los ingresos de la firma, sino además de crecer, ofrecerles las condiciones necesarias para que se elimine la tasa tan alta de rotación, que las mujeres jóvenes perciban a Avon como, una fuente seria de utilidades, no una fuente alternativa, de tal forma que se incremente al menos en 35% la tasa del 17% en población de mujeres menores de 35 años y, que las vendedoras maduras no lo consideren como una alternativa seria porque no les va a quedar otra alternativa en cierto tiempo. Creo que una opción para hacer crecer la fuerza de ventas, con vendedoras más jóvenes, agresivas, innovadoras, es justamente ofrecer opciones de participación en la detección de oportunidades de negocio adicionales y de valor agregado, es decir, una vendedora Avon, debería ser una consultora para su clienta, ofreciendo y detectando nuevos negocios para la firma, tales como los servicios adicionales que comenté anteriormente. Considero estratégico que exista un plan para reclutar vendedoras de competencia y, que éstas vendedoras posean una red de relacionamiento tal que, una vez en Avon, le permita a la firma entrar a mas círculos de relacionamiento para poder desplazar más las soluciones de la firma. A continuación muestro la fuerza de ventas de Avon en Los Estados Unidos en el año 2000:

Tabla 3, Fuerza de ventas Avon en Los Estados Unidos en el año 2000

Edad	Total de Representantes	Mujeres en EU
Menos de 30 años	17%	34%
35 años o más	83%	66%
Edad Promedio	48	46

Considero que la firma debe implantar un sistema CRM (Customer Relationship Management), con el cual le permita a Avon llevar un registro y control de las oportunidades de negocio que detecten las representantes de ventas. Este sistema debe estar alimentado todos los días con información en campo de las representantes de ventas y, debe estar dividido por unidad de negocio, es decir, oportunidad de servicios financieros, oportunidad de servicios de salud, etc. Cada oportunidad debe tener una calificación de oportunidad real, basada en la probabilidad de cierre de la misma y, debe ir evolucionando en la medida en que la representante de ventas califique la misma oportunidad con el paso del tiempo. Este sistema debe ser capaz de ser accesado por cualquier empleado dentro de la organización o fuera, de forma remota, por lo cual, la firma debe enfocar los esfuerzos de tecnología de información, hacia una consolidación de Intranet.

La recomendación del sistema CRM es justamente mejorar el pronóstico de ventas de las representantes de ventas de Avon, con ésta recomendación se pretende mantener el control del proceso de fabricación y el nivel de inventarios de la firma, como se ha observado anteriormente en las razones financieras, éste es muy elevado, lo cual, impacta muy fuertemente en la liquidez de la firma. Considero con esto, que se deben disminuir los inventarios con objeto de la que la prueba del ácido pueda mejorar el activo circulante. Con un sistema CRM se puede también detectar cuales son los productos que se venden más, cuales son los que se venden menos y, establecer inmediatamente acciones correctivas.

Considero importante que exista un sistema de compensación extra para las vendedoras, ya que son la fuerza generadora de capital dentro de la empresa, creo que a las empleadas que logren rebasar sus metas fijadas por sus gerentes, puedan asistir a un evento de reconocimiento de ventas a nivel mundial o “clubes de ventas”, con lo cual, se logre mejorar el compromiso de las mismas representantes de ventas, así como su esfuerzo en el propio proceso de venta. Estos eventos tendrán lugar una vez al año para todas aquellas vendedoras que logren 100% en su cuota de venta fijada al principio del año fiscal de la firma.

Lo que Avon no debe perder de vista es, transformar a la naturaleza para que resulte más utilizable por el hombre, más a su medida. Es decir, la empresa agrega a la naturaleza un mayor valor de utilidad para el hombre. Por lo anterior, es importante mencionar que crear riqueza es en si mismo, un servicio a la sociedad, compensando a los seres que trabajan para la misma empresa, en su función de servicio a la sociedad de forma económica, pero no de forma exclusiva, es decir, el trabajo por si mismo debe de compensar al trabajador.

6.3 Calidad

La eficiencia en el uso de los recursos escasos debe hacer que la organización se comprometa firmemente a hacer las cosas bien desde un principio, dado que hacerlas bien la primera vez es más barato. El costo de oportunidad de la calidad es el gasto de hacer las cosas mal, de reinvertir en rehacer las cosas como debieron ser hechas al principio.

La calidad es un catalizador que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Calidad es simple y sencillamente la adecuación a los requerimientos. Si la calidad es mejorada, los costos totales serán inevitablemente disminuidos, permitiendo a la firma incrementar las ganancias. Se estima que en la mayoría de las empresas, el costo por calidad está alrededor del 15% al 20% de las ventas (*13). Considero que la percepción de la calidad de los productos Avon no es muy buena, he realizado algunas entrevistas con mujeres consumidoras y no consumidoras de productos Avon, lo que me ha permitido visualizar que los productos tenían una calidad media-baja, pero que ha mejorado en los últimos años. La percepción es que las clientas Avon pagan más por lo que es realmente. Creo que en términos generales se está cumpliendo con la necesidad, sin embargo, considero que Avon debe ir más allá.

Por otro lado, considero que el esfuerzo de desarrollo de producto transfuncional debe demandar ciclos de desarrollo más cortos, el tiempo de desarrollo de un producto ha disminuido de 2 años a 1 año, sin embargo, considero que todavía es demasiado tiempo y que debe bajar a menos de 4 meses, esto debe estar enlazado con campañas de marketing, las cuales han disminuido de 13 meses a 6.5, considero que también debe estar por debajo de los 3 meses. Una vez que se desarrollaran los nuevos productos, los mercadólogos de Avon deben de crear campañas, integradas de categoría y marca, en períodos más cortos para que los productos adecuados a los requerimientos, pudieran llegar antes al mercado, de tal forma que los productos pudieran llegar a los consumidores en no más de 6 meses.

Administración por calidad da la oportunidad de reducir los costos en cada área funcional de la organización. APC es un proceso sistemático que garantiza que las actividades organizadas ocurran del modo en que fueron planeadas. Para el caso particular de Avon, considero que se deben implementar las siguientes medidas:

1. Formación de equipos de mejoramiento de calidad.
2. Medición de la calidad en campo.
3. Conscientización sobre la calidad a nivel de todos los empleados.
4. Equipos de acción correctiva.
5. Entrenamiento a Jefes y Supervisores sobre los estándares de calidad.
6. Fijación de Metas.
7. Eliminación de la causa del error, una vez detectado.
8. Reconocimiento.
9. Consejos de calidad.
10. Empezar de nuevo.

6.4 Cultura Organizacional

Avon deben ser eficiente y competitiva si quieren sobrevivir en este mundo de alternativas globales, con objeto de lograr prosperar, también deben ser esencialmente humana y, no sólo respetar sino fortalecer los principios sobre los cuales se basa su cultura. Los 5 valores y principios básicos que el fundador David H. McConnell definió son:

- Confianza
- Respeto
- Creencia
- Humildad
- Integridad

Considero que Avon posee una cultura organizacional pasiva, dados los siguientes elementos:

- Existe una gran cantidad de burocracia y la gente se alinea a ella dados los procesos existentes.
- Existe una insatisfacción generalizada.
- La gente teme al ver amenazada su permanencia en la empresa y actúa en función de su seguridad.
- La gente cede con tal de evitar el conflicto en vez de "ir más allá" y/o hacer cosas adicionales por sus clientes, socios, compañeros y por el negocio mismo.
- Existe un nivel muy fuerte de aprobación, convencionalismo, dependencia y evasión.

Considero que Avon debe enfocar su cultura:

- Hacia una organización entusiasta y comprometida con el largo plazo, no nada más el corto plazo, haciendo de ésta un lugar más agradable para trabajar.
- Hacia una empresa que aprende, si no se estimula la iniciativa se atrofiará. Vivimos en la era de los conocimientos y siendo así, cuando la firma pierde su capacidad de aprender, es como si estuviera muerta, pues carece de voluntad para vivir.
- Recorrer un kilómetro extra si hace falta, tomar un riesgo si éste promete beneficiar al negocio, a los clientes, al equipo y a los proveedores del servicio.
- Comunicar su interés constantemente.
- Reorientar el enfoque, es decir, la firma debe de tener un nivel muy fuerte de orientación a resultados, trascendencia, humanismo y afiliación.

Con objeto de afinar la cultura y mejorar el ambiente organizacional, recomiendo a la firma detectar áreas de oportunidad, de propia voz de los empleados, vía la implantación de un tablero físico y electrónico de comentarios, el programa se puede llamar “Dígalo”. Este programa tiene por objeto invitar a los empleados a enviar o escribir sus comentarios con objetivo de detectar insatisfacciones generales de los mismos, ya sea en procesos y/o situaciones internos de la firma, o bien, procesos y/o situaciones fuera de la misma, pero que la afectan. Este programa logrará motivar la comunicación de los empleados con la dirección general de la firma, con objeto de obtener ideas de mejora o detección de variables o situaciones que la firma puede mejorar. En muchas ocasiones se pueden detectar y mejorar muchos procesos muy fácil y rápidamente, esto porque la firma puede poseer procesos que siempre se han estado haciendo de la misma forma, simplemente, porque siempre se han realizado así, y ya no son adecuados para el momento actual.

6.5 Reingeniería de los procesos del negocio

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más que con los resultados, burocracia, falta de creatividad e innovación, altos costos, todas estas "virtudes" que una empresa pueda desarrollar siempre han existido, lo que pasa es que hasta hace poco, tiempo, las compañías no tenían la necesidad de preocuparse mucho por ellas. En el caso particular de Avon, no se atacaban estas desventajas muy costosas porque la firma vendía sus productos, el costo que ejercen estos factores sobre la firma, son sobrepasados por el valor de la venta. La forma en que la firma funciona hoy en día, no lo hace como debería hacerlo, ya que posee formas de operar que ya no corresponden a estos tiempos, la ironía está en que, la forma de operar de Avon, en la década de los noventas, está funcionando mal porque antes "funcionaban muy bien". Esto lo menciono porque el mundo en que opera Avon ha cambiado y, rebasa los límites de su capacidad de adaptarse o evolucionar. Tecnologías avanzadas, la desaparición de fronteras entre mercados internacionales y las nuevas expectativas de clientes que tienen más para escoger que nunca, se han combinado para dejar obsoletos los objetivos, los métodos y los principios organizacionales de la operación de la empresa actual.

Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de una forma totalmente diferente. Adam Smith en su libro "La Riqueza de las Naciones", publicado en 1776, establece el principio de la división del trabajo, el cual aumentó la productividad de los obreros, ya que fragmentaba el trabajo en tareas sencillas. Sin embargo, en el ambiente de hoy, nada es constante ni previsible, el mundo de Adam Smith y sus maneras de hacer negocio son el paradigma del ayer.

La reingeniería de los procesos del negocio de Avon consiste en el replanteamiento radical del proceso y de los sistemas operativos existentes, sustituyéndolos por otros diferentes y menos costosos. Jung intenta gastar 100 millones de Dólares anualmente en apoyo al desarrollo de producto, las iniciativas de comercio electrónico, las oportunidades de ganar mejores comisiones para las representantes de ventas y la creación de una imagen global, todos los fondos deben provenir del proceso de reingeniería del negocio. Se reinvierte el dinero en pro del beneficio de la firma y de su fuerza laboral.

El objetivo de la firma es justamente ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente, por lo que hay actividades que, desde mi punto de vista, no las debe realizar la firma, en cada país del planeta con objeto de incrementar los márgenes de operación vía la reducción de los mismos costos. Mi recomendación en este sentido es que Avon consolide la operación administrativa por regiones, de tal forma, que se re-enfoquen los recursos de la propia empresa para incrementar la productividad. La recomendación se basa en crear 6 centros de atención ó CSRO (Customer Support for Regional Operations), los centros son de operación o “Hubs” son:

1.- Estados Unidos

2.- América Latina

3.- Europa

4.- Asia

5.- Pacífico

6.- África

Los recursos que dupliquen las funciones administrativas en el mundo, se reenfoquen a otras actividades de la empresa. En el mismo sentido y ubicación, se recomienda crear centros consolidados de tecnología de información para el proceso de los datos, con objeto de evitar los costos de múltiples sitios de procesamiento de datos a nivel mundial.

Tres son los elementos estructurales de la firma, los cuales son: la inversión, la dirección y la operación. Es definitivo que cada uno de éstos se relaciona con los demás, de tal forma que si desaparece uno, desaparecen los demás y no existe por ende la empresa, es decir, son elementos no antagónicos por su naturaleza. Los intereses de los propietarios de la inversión, los de los directores y los de los operadores, deben estar por debajo de los intereses integrales de la empresa, de tal forma que, al lograr la empresa los objetivos integrales, sus componentes satisfagan sus particulares intereses, que han de seguir subsistiendo de forma dinámica en el seno de la empresa.

Considero que con la RPN, se deben mejorar los márgenes de utilidad bruta, de operación y neta de la firma con objeto de, entre otros factores, hacer mejor frente a las obligaciones, y mejorar los dividendos.

Conclusiones

La Avon de Andrea Jung tiene muy claro no quedarse sólo en ser la empresa de cosméticos más grande en el mundo, sino en ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente. Andrea Jung se ha preguntado ¿ que debemos hacer para lograrlo ?, ¿como puedo utilizar los recursos con los que cuenta la empresa para hacer de Avon, La empresa, en definitiva, que le permita a las mujeres comprar no sólo productos de belleza, sino bienes y servicios, en cualquier forma que al cliente le pareciera más conveniente, ya sea por medio de una representante, una tienda o en Internet ?

Avon se encuentra dando pasos muy firmes para un crecimiento sostenido, así como avanzando rápidamente en la fase de implementación de las iniciativas de transformación de negocios. Los ahorros en costos deben acelerarse en la medida en que se transformen los procesos de operación, que se reconstruya la cadena de suministros global y que se afine la estructura de la organización.

Los resultados de Andrea Jung para el 2001, es decir, 2 años de acción como directora general son relevantes, las ventas han aumentado de 1.5% al año 1999 a 6% estimado para el año 2001. Se esperaba que la fuerza de ventas de la compañía se expandiera en más de 2 dígitos, 15%. Se tenía la expectativa de que las utilidades de operación crecieran 7% y, asimismo se contemplaba que los márgenes de operación alcanzaran el más alto nivel en 10 años, que sería del 4%. Los esfuerzos de reingeniería del proceso de los negocios de Avon, habían ahorrado más de \$ 400 millones de dólares en costos durante sus primeros 3 años y, habían mejorado sus márgenes de operación por más de 350 puntos base. Los ahorros que se esperan generar permitirá a la firma invertir más en estrategias de crecimiento enfocado hacia el consumidor en el 2002, por encima de la inversión de incremento de 130 millones de dólares en los dos años anteriores. Para Diciembre del 2001, las inversiones estratégicas de Avon estaban dando resultados, las ventas de productos estaban cumpliendo con las expectativas y, las ventas generales dentro de los Estados Unidos estaban sobre las proyecciones, a pesar de los efectos económicos recesivos. Las ventas internacionales de Avon crecían a tasas de 2 dígitos, con el desempeño más fuerte en Europa Oriental y Asia. Se esperaba que el crecimiento de ventas para el 2003 siguiera siendo fuerte, debido en parte al muy anticipado lanzamiento de una línea de cosméticos y productos para la piel, desarrollados exclusivamente para adolescentes.

Aun cuando Jung había dicho en Diciembre del 2001 que el actual plan estratégico incluía todos los elementos necesarios para lograr los objetivos de Avon y responder a las expectativas de los accionistas, ella había hecho hincapié en que quedaba mucho por hacer: “Este cambio está lejos de estar completo, pienso que probablemente necesitemos ser aún más audaces y más rápidos”.

Bibliografía

- I 2007 Avon Annual Report en <http://www.avon.com>
- II 2007 L'oréal Annual Report en <http://www.loreal.com>
- III 2007 Procter & Gamble Annual Report en <http://www.pg.com>
- IV 2007 Johnson & Johnson Annual Report en <http://www.jnj.com>
- V 2007 Estée Lauder Annual Report en <http://www.esteelauder.com>
- VI 2007 Intimate Brands Annual Report en <http://www.intimatebrands.com>
- VII 2007 Coty Annual Report en <http://www.coty.com>
- VIII 2007 MHLV Annual Report en <http://www.lvmh.com>
- IX 2007 Mary Kay Annual Report en <http://www.marykay.com>
- X 2007 Alberto Culver Annual Report en <http://www.alberto.com>
- XI 2007 Revlon Annual Report en <http://www.revlon.com>
- XII Tony Buzan, “El Libro de los mapas mentales”, Ediciones Urano, 1996.
- XIII Arthur A. Thompson, “Administración Estratégica, Textos y Casos”, Mc Graw Hill, 2003.