

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



AVON, UNA HISTORIA DE CAMBIOS

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ANTONIO TOVAR SANDOVAL

Director: Mtra. Rocío Gutiérrez

Lector 1: Mtro. Florentino Velázquez

Lector 2: Dr. José Antonio Cerro

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Hechos	5
a) Historia y Antecedentes	5
b) La Protagonista en la Empresa.....	11
c) La nueva dirección estratégica de Avon	14
d) La visión de Jung para Avon.....	16
e) Estrategias para aumentar las ventas.....	19
f) Estrategia y resultados de negocios con la dirección de Jung y Kropf	22
g) El negocio, los Canales, la Industria y la Competencia	24
h) El cliente, la marca y el producto.....	29
3. Análisis Financiero	40
a) Balance General	41
b) Estado de Resultados.....	42
c) Conclusiones de la Situación Financiera.....	44
4. Matriz Foda.....	46
5. Establecimiento de caso de análisis en base al diagnóstico de la empresa.....	47
6. Solución elegida	49
7. Conclusiones.....	55
a) Recursos Humanos.....	55
b) Compras y adquisiciones.....	56
c) Logística y Transportación.....	57
8. Bibliografía y fuentes de datos	59

1. Introducción

Este trabajo presenta a Avon y a la protagonista clave en su historia reciente, Andrea Jung, quien durante su gestión ha cambiado el rumbo de la empresa.

Si se compara la historia de esta compañía con un auto en una autopista, lo encontraremos en una carretera llena de variaciones: pendientes, curvas, rectas muy largas y tramos cortos. En ocasiones los cambios en este camino se han tomado muy fácil, pues el vehículo es el correcto, y en otros el camino se ha vuelto demasiado sinuoso, y el auto no es el más adecuado. El vehículo que es Avon ha atravesado una serie de caminos que han llevado a esta empresa a seguir un rumbo que seguirá teniendo un paisaje muy interesante, con más curvas y rectas, y con más por descubrir en su historia futura. La habilidad del conductor es elemental en llevar este vehículo por buen camino.

El foco que la compañía ha dado al negocio se ha diversificado de manera notable, muchas veces empujado por la sinergia que ya lleva, y donde algunos de sus productos han ayudado a otros a moverse y generar utilidades sustanciales.

Considero que puede generarse un análisis de esta diversificación de productos y servicios, y que esta diversificación debe ser regulada y controlada para afectar positivamente las áreas consideradas como estratégicas para el negocio.

También es de tomarse en cuenta los beneficios del contexto actual, donde las economías globales ofrecen en el presente: echar mano de conceptos como ‘hacer un producto donde más

conviene en función de calidad, tiempo y costo’, y ‘tercerizar aquellas áreas que no son claves para el manejo estratégico de la operación de Avon’.

Con este enfoque al negocio de Avon es que desarrollo este caso.

A lo largo de la revisión de los antecedentes, marcaré los elementos que desde mi perspectiva son sujetos de análisis para este modelo de **BPO (Business Process Outsourcing)**, para al final desdoblar las conclusiones pertinentes. Estas notas aparecerán al pie de la página donde considero aplican.

2. Hechos

a) Historia y Antecedentes

- Nombre original: California Perfume Company.
- Fundada en 1886 por David H McConnell, vendedor de libros.
- El nombre Avon es en honor a una ciudad en Inglaterra. Stratford Upon Avon, que McConnell visitó en sus viajes, y es el de la primera línea de productos de la compañía.
- En sus visitas de puerta en puerta vendiendo productos, detecta que las mujeres que recibían los libros estaban más interesadas en los perfumes que regalaba por cada compra.
- En NY comienza a formar una fuerza de ventas y contrata a P.F.E. Albee, quien le ayuda a desarrollar el método de venta directa de la empresa.
- En los años 1900 empleaba a 10,000 representantes y vendía líneas de cosméticos perfumes, y productos concebidos y desarrollados en su propia planta en Suffren, NY.
- Durante los años de 1900 tenía oficinas además de NY, en San Francisco, CA, Luzerne, PA y Davenport, IA.
- En 1914 vende 5 millones de unidades; comienza a vender productos en Canadá.
- En 1928 sus ventas ascienden a US\$2 millones.
- McConnell padre muere en 1937 y su hijo cambia el nombre de la compañía a Avon Products Inc. en 1939.
- La compañía se hace pública en 1946 y entre 1950 y 1960 sus ventas crecen a tasas anuales del 25% o más.
- Crecía su línea de productos a la vez que entraba en otros mercados.

- Lanzó la campaña de “Avon Calling” (Avon llama) y amplía su red de representantes constantemente.
- El modelo de ventas era acorde a las condiciones económicas y normas sociales de las décadas de los 50’s a los 70’s, donde pocas mujeres tenían carreras profesionales. Avon ofrecía a las amas de casa de clase media a tener un ingreso extra.
- Para 1960 la compañía tenía ingresos por 250 millones de dólares, e iba en camino de convertirse en la empresa de cosméticos más grande del mundo.
- Desde 1970 hasta mediados de los 80’s, Avon mantuvo su liderazgo en el ramo de cosméticos con ventas promedio de más de \$3,000 millones de dólares.
- Durante la recesión surgen problemas cuando las mujeres de clase media entran a la fuerza laboral, menos mujeres quieren un empleo de medio tiempo y por lo tanto a comprar productos vendidos de puerta en puerta.
- Sus productos se ven poco atractivos para las adolescentes.
- Muchas mujeres con ingresos bajos percibían los productos Avon demasiado costosos
- En esta época Avon buscó diversificarse en negocios que no tienen relación directa entre sí, cuando se estancó la división de cosméticos.
 - Adquiere *Tiffany & Co.* en 1979 y la vende en 1983.
 - Adquiere *Parfum Sterns* en 1987 y la vende en 1990.
 - Adquiere *Giorgio Beverly Hills* en 1987 y la vende en 1994.
- Para 1999 todos los negocios relacionados con cosméticos fueron abandonados, y adquieren negocios de:
 - Revistas
 - Propiedades para retiro
 - Productos para el cuidado de la salud
 - Juguetes para niños

- Ropa masculina

- Con el crecimiento modesto durante los noventas, la junta de directores decide retirar al director general, James Preston en 1997 y se postula a Charles Perrin, (ex CEO de Duracell desde 1994 hasta 1996 cuando es adquirida por Gillette, y miembro de la junta directiva de Avon desde 1996), con la ayuda de Andrea Jung y Susan Kropf.

- Preston tenía fama de promover a mujeres en altos puestos. Para fines de su gestión, las mujeres ocupaban más de 1/3 en posiciones de funcionarios, más de 2/3 de los cargos administrativos, y la mitad de los asientos de la mesa directiva de la empresa.

- Preston le hereda a Perrin, y Jung se convierte en la presidenta de la compañía; Kropf en jefa de operaciones, y VP. Ellas forman parte también de la junta directiva, y se identifica a Jung como la eventual sucesora de Perrin

- Dentro de las tareas de Perrin figuraban:
 - Dirigir el programa de reestructuración trazado por Preston
 - Promover un crecimiento más acelerado
 - En el primer año de reestructuración, se liberaron más de 120 millones de dólares, usados para desarrollo de nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar dividendos, y recomprar acciones en circulación.
 - El rediseño del proceso de negocios de Avon mejoró los márgenes brutos en 1.7 y los márgenes de operación en 1.5 para fines de 1998

- Buscaba mejorar la imagen de Avon en todo el mundo, así como acortar los y tiempos de desarrollo de producto¹
- Su foco estaba en la creación de nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse mundialmente
- Apoyar el uso de la tecnología para ayudar a los representantes de ventas a colocar pedidos y darles seguimiento
- Buscaban rejuvenecer el modelo anticuado de ventas directas y crear oportunidades más lucrativas de obtener ingresos de los representantes de ventas.²
- En 1998 Jung ya colaboraba con Perrin en el desarrollo de estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva de la empresa.
 - Establecieron los ‘Centros de Desarrollo Global’, y es donde sustituyen la estrategia de manejo de productos y marcas locales por globales. Esta estrategia tuvo éxito en sus primeros lanzamientos.
 - El primer foco de los CPA fue productos para consumidoras jóvenes
 - Mejoraron la imagen de Avon a nivel global.

¹ *Considero que las áreas de Desarrollo de Producto y Marketing son las más relevantes para el enfoque que planteo, y donde se debería poner mayor énfasis en inversión, desarrollo y crecimiento de la compañía.*

² *Con este tipo de premisas es donde detecto que aparecen señales de la necesidad de eficientar algunas áreas; en este caso, Recursos Humanos, que por la naturaleza del negocio y el enfoque que debe darse al core business de Avon.*

- Apertura de su Avon Centre en la Torre Trump de NY. Con SPA, salones equipados, y productos selectos de uso exclusivo en el SPA. ³
- Mejoró su sitio Web facilitando a las clientas la compra de productos, con un sistema de colocación de pedidos.⁴
- En 1998 realizaron la primera Convención Nacional de Representantes en su historia, con 6,000 asistentes. En este evento se enlazó la comunicación con las representantes y se abrieron barreras que tradicionalmente existían.
- Se abrieron líneas de comunicación para que las vendedoras hicieran pedidos por fax, teléfono y Web⁵
- Aceleró la entrega de productos para que creciera la satisfacción de las representantes.
- Sus campañas iban dirigidas a su fuerza de ventas⁶

³ *Se comienza a plantear la posibilidad de tercerizar servicios de:*

- *La administración de estos centros de promoción*
- *La construcción, puesta en marcha y administración de los salones de belleza*
- *La creación de los productos que se promocionan en estos centros SPA especializados.*

⁴ *El sistema de colocación de pedidos, así como el desarrollo de la pagina web que soporta este tipo de aplicaciones son factibles a tercerizarse y administrarse por empresas especializadas, supervisadas por el área de mercadotecnia, puesto que al tener claras las líneas de desarrollo pueden dar un buen seguimiento a este tipo de proyectos.*

⁵ *Se puede manejar desde un centro de Telemarketing con un esquema de offshoring.*

- Abrieron canales para que los productos no sólo estuvieran disponibles a los clientes a través de los representantes de ventas, con la apertura de Centros de Belleza Avon, en *malls* de EU.
- Desarrollaron el programa de ‘Oportunidades de Liderazgo Avon’: bonos por ventas, y también por sus reclutas y aprendices.⁷
- Estas estrategias aumentaron ventas en 3% y en ganancias del 17%

⁶ *Con estas líneas de comunicación abiertas, se pueden ejecutar campañas de relacionamiento y lealtad con la fuerza de ventas, y que de hacerse de manera formal y estructurada se puede dar tracking a las acciones ejecutadas y medirlas en términos de eficiencia.*

⁷ *Outsourcing de Recursos Humanos. En 2009 Avon tercerizaba el 50% de estos servicios en nóminas y servicios de contratación de empleado). Fuente: Entrevista a Edna Alatorre, responsable de análisis estadístico para el área de Mercadotecnia de Avon México.*

b) La Protagonista en la Empresa

ANDREA JUNG, EL PERSONAJE

- Nace en Toronto Canadá, crece en Massachusetts.
- Miembro de una familia de altas expectativas de logro.
- Su padre nació en Hong Kong, maestro Arquitecto del MIT.
- Su madre nació en Shanghái, Ingeniero químico y pianista.
- Estudió en Princeton University y se graduó con Magna Cum Laude en 1979 con título de Literatura Inglesa.
- Se empleó en Bloomingdale's como practicante en administración. Ascende a segunda al mando antes de cumplir 30 años.
- A los 32 estaba a cargo de la ropa de mujer de Neiman Marcus.
- Se casa a las 34 con el director general de Blomingdale's y se muda a Manhattan.
- En NY pasa a formar parte de Avon como presidenta del departamento de Marketing de Producto para USA.
- Cuando le preguntaron su opinión de entrar al mercado de las ventas detallistas, asombró por su postura enérgica de que los productos ni los vendedores estaban listos.
- La caracteriza una toma de decisiones audaces sin vacilaciones.
- Entre sus éxitos estratégicos están reemplazar sus marcas regionales por marcas globales
- Elimina el 40% de los artículos del catálogo.

- Rescinde el contrato de la agencia de publicidad de la compañía sin afectar de manera negativa la operación⁸.
- 1999 experimenta un cambio de dirección; sale Charles Perrin, entra Andrea Jung.
- Experimentan un crecimiento anual de menos del 1.5% y desplome de acciones.

En su primer mes, Jung asume el papel de “señora Avon” para entender el negocio.

Encontró del cliente:

- Quejas sobre la imagen de Avon.
- Perciben productos de mala calidad.
- Falta de nuevas líneas interesantes.
- Catálogos sin atractivo.
- De los representantes:
 - A veces no podían hacer un nuevo pedido de artículos populares.
 - No recibían los productos como los habían ordenado⁹.
- De esta experiencia delineó un plan de acción con una nueva visión y un plan estratégico.
 - Introducción de productos innovadores.

⁸ *Considero como buena alternativa el outsourcing de diseño de catálogos y productos impresos, supervisado por el área de marketing y estructurando un área de producción dentro de ésta, que dé seguimiento a estos procesos.*

⁹ *Aparece la opción de tercerizar el envío de productos o servicios de logística donde se distribuyen los productos.*

- Creación de nuevas líneas de negocios.
- Transformación de la cadena de valor¹⁰.
- Cambio en sus procesos de negocio.
- La conversión a Internet como eslabón crucial en su modelo de negocios.
- Reconstrucción de su imagen.
- Entrada al sector detallista
- Actualización de su modelo de ventas directas, para que se ajustara mejor al presente.
- Al segundo año de su nombramiento (2001), los indicadores sugieren que los cambios propuestos son una buena solución para el negocio, aun con la recesión en la que USA entra. Ingresos +6%. Fuerza de ventas +7%, margen de operación +14%, Las acciones subieron 90%.
- Antes de terminar el segundo año Jung es promovida como presidenta de la junta.

¹⁰ *En el proceso de determinar la eficiencia de la cadena de valor es donde se detectan las áreas de oportunidad, para determinar que tanto se concentran y en qué actividades, para desarrollarlos dentro de las funciones clave de la empresa.*

c) La nueva dirección estratégica de Avon

Cuando Jung se convirtió en la nueva directora general, el crecimiento anual de ventas había disminuido a menos de 1.5 % y sus acciones cayeron en tres años de US\$55 a US\$25.

Las aportaciones de Perrin ayudaron a cierta mejora inicial en cuanto a operación y crecimiento, pero a fines de 1999 se definió que la empresa necesitaba un cambio radical en su dirección.

Al renunciar argumentando que le faltaba experiencia en ventas directas, el comité no tardó en apoyarse en Jung para rejuvenecer la compañía.

- Comenzó de puerta en puerta, conociendo a los consumidores, entendiendo sus deseos y las necesidades de los agentes de ventas.
- Escuchó las quejas de los clientes respecto a colores discontinuados, pedidos mal manejados, catálogos sin actualizar y empaques poco atractivos.
- Observó la falta de productos innovadores y las promociones confusas.
- Descubrió los detalles estructurales para lograr el éxito como una ‘señora Avon’.
- Experimentó el no tener la posibilidad de reordenar productos, el llenado interminable de formatos de 40 páginas de largo, y luego llenar la complicada forma de envío¹¹.
- El alto porcentaje de llenado incorrecto de los pedidos hacían difícil que los agentes aumentaran sus volúmenes de ventas.

¹¹ *El procesamiento de información de entrevistas y encuestas a clientes es hoy en día una práctica común de tercerización con empresas especializadas que pueden aportar una visión objetiva de la información recabada.*

A un mes de su llegada como directora, Jung pidió a los ejecutivos que se reunieran para la presentación de un cambio total.

Pidió el lanzamiento de:

- Una línea nueva de negocios.
- Desarrollo de productos innovadores.
- Nuevos empaques.
- Nuevos canales de distribución.
- Nuevo enfoque de administración de la cadena suministros.
- Nuevo modelo de ventas.
- Nuevos enfoques de creación de imagen¹².

Jung se comprometió a pagar el incremento de gastos de todo estos desde R&D hasta el nuevo soporte a la estrategia de ventas basado en Internet. No tenían mucha confianza en el plan que Jung proponía.

¹² *En muchos de estos nuevos cambios se puede considerar la implementación de BPO. Las herramientas externas que ofrece pueden ser consideradas en la implementación de nuevos esquemas de operación y comerciales.*

d) La visión de Jung para Avon

Esta visión se basa en la siguiente premisa:

*“Convertirse en la mejor empresa de mercadeo de CRM
en productos y servicios para la mujer”*

*“The ultimate relationship marketer of products
and services for women”*

La visión de Jung era de ir mas allá de la simple venta de cosméticos para convertirse en la compañía digna de confianza para casi cualquier bien o servicio que las mujeres necesitan. Busca abarcar productos que imitan el modelo de los servicios financieros.

La declaración de la visión de Avon es:

“... ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación al apoyo a las mujeres concierne no solo a la belleza sino a la salud, a la aptitud física, la toma del poder en forma independiente y la independendencia financiera.” Basada también en “The Company for Women”.

En 1999 la compañía estaba lejos de lo que Jung contemplaba, y las circunstancias de ese momento no le ayudaban:

- En ese tiempo el 75% de las mujeres americanas trabajan.
- La venta directa alcanzaba solo el 7% de las ventas de cosméticos y productos de aseo personal vendidos en USA.
- El modelo de hace más de 100 años parecía descontinuado.
- El 98% de las ventas anuales de Avon eran generadas por sus 3.5 millones de representantes de ventas.
- Los representantes estaban alertas para proteger a sus clientes y sus ventas.
- Los representantes de ventas no querían que se abrieran otros canales que resultaran un riesgo potencial de reducir sus ventas (y sus comisiones).
- Limitada por su imagen anticuada. “La marca de mi abuela”, “No es para mí”.
- Avon no tenía productos en algunas de las categorías de CPA (cosméticos, perfumes y aseo personal).
- No había introducido productos de impacto en décadas.
- Existía una gran ineficiencia en distribución.
- Oportunidad limitada de ingreso personal para el representante de ventas promedio
- Las prioridades estratégicas que marcó Jung para corregir las desventajas competitivas y dar un nuevo rumbo a la compañía eran:
 - Cultivar las ventas globales de la categoría de la belleza mediante la inversión en desarrollo, publicidad, y muestreo de nuevos productos.
 - Brindar a las representantes mayores oportunidades de hacer carrera mediante el liderazgo de ventas, mayores habilidades para el uso de Internet y capacitación.

- Reducir niveles de inventario y mejorar a la vez el servicio a las representantes.
- Mejorar los márgenes de operación rediseñando el proceso de negocios.
- Lograr un buen lanzamiento de la línea *Avon Wellness* de complementos de nutrición y vitaminas.
- Comenzar a construir un negocio detallista redituable para mejorar el crecimiento.
- Crear oportunidades de comercio electrónico para Avon y sus representantes de ventas.
- Perseguir oportunidades de negocio en los mercados de China y Europa Oriental.

e) Estrategias para aumentar las ventas

- Las estrategias que recomendara Jung respecto a la mejora en ventas se debía enfocar a corregir desventajas competitivas, pero no a costa de la fuerza de ventas.
- Jung pensaba que Internet podía ser una de las mayores esperanzas de Avon para el crecimiento futuro, y que un modelo de negocios de comercio electrónico beneficiaría a los representantes¹³.
- Inició el concepto de ventas **eRepresentative**, que permitiría a las representantes dirigir a sus clientes al sitio 'Avon.com' para que tuvieran acceso a la compra de productos 24/7.
- Tuvo el cuidado de involucrar a las representantes en muchas encuestas y grupos de enfoque, y ya puesto en marcha el plan las representantes recibían comisiones del 20-25% en pedidos Web surtidos directamente por Avon, y del 30-50% en pedidos que ellas entregaran personalmente en los hogares de los clientes.
- A las personas que visitaban el sitio y que no tuvieran asignado un representante les preguntaba si querían que se asignara uno.

¹³ *Así como en la referencia ⁴, considero que tercerizar el sitio web es una estrategia que va mas allá de solamente la imagen de la página. Se va generando valor al tener la posibilidad de crear una arquitectura compleja donde se obtengan métricas de mayor profundidad, donde con los datos obtenidos se puede retroalimentar la pagina en contenidos basados en la personalización, regionalización, volumen de ventas, en función de las características que los promotores están buscando.*

- En los primeros nueve meses del programa, 12,000 de las 500,000 representantes pagaron US\$15 por convertirse en representantes electrónicas.
- Jung pensaba que Internet podría reducir el papeleo y el procesamiento de pedidos para los vendedores y para el personal corporativo.
- En el inicio el 43% de las representantes no tenía computadora, pero Avon llegó a ofrecer computadores y la conexión en línea por un costo de \$19.95 al mes.
- Lanza el concepto de Sales Leadership – anteriormente no se capacitaba a la fuerza de ventas, y la comisión era sobre sus propias ventas.
- El programa promovía a que las más experimentadas reclutaran a nuevas vendedoras y podían compartir el éxito de aquellas.
- Incluía también un programa de asesoras de belleza que les permitía recibir capacitación en técnicas de ventas y de sugerencias sobre belleza y cosméticos.
- Jung reconoció que aunque la fuerza de ventas podría llegar a ser buena, se debía apoyar en productos atractivos para aumentar las ventas de estos.
- El 20% de las representantes generaba el 80% de los ingresos.
- Tenían una rotación muy alta y dificultades para alcanzar los niveles de ventas, y no se podría agregar nuevas representantes tan rápido como para reemplazar a las que se marchaban.
- Impulsó el plan de la compañía de desarrollar marcas globales, renovar el empaque de los productos existentes y lanzar productos exitosos.¹⁴

¹⁴ *Oportunidad de contratación de una agencia global que atienda las necesidades de la empresa en cada mercado en cuanto a imagen.*

- Buscó mejorar la imagen de sus productos, primero compitiendo con los productos de Estée Lauder o Lancôme, y usando la imagen de Venus y Serena Williams.
- Apoyándose en el éxito propio en sus marcas globales, pidió a los equipos de mercadotecnia que las nuevas líneas debían ser comercializables globalmente siempre que fuese posible.
- Respecto a innovación, incrementó en 50% el presupuesto para investigación y desarrollo, durante el primer año fiscal en su gestión como directora general, y exigió nuevas líneas de producto a su área de investigadores para lanzarlas en un lapso de dos años, cuando anteriormente se solía desarrollarlos en tres años.
- Impulsó la idea de Perrin de llevar los productos a las tiendas departamentales para estar al alcance de las mujeres que no tenían tiempo de recibir a una representante.
- Aunque se había resistido a abrir estas tiendas por temor a competir con las representantes, logró conquistar su apoyo al ofrecer los kioscos como franquicias a ellas mismas. Avon abrió 50 de estas tiendas franquiciadas, y en 2001 entró al concepto de “tienda dentro de la tienda” con sus “Centros Avon” en Sears y JCPenney. En estos centros entraron con otra línea: Avon BeComing, que no podían comercializar las representantes, pero que era más barata que Clinique, Lancôme o Estée Lauder.
- Avon había logrado crecimiento antes de la llegada de Jung, pero ella quería un crecimiento más enérgico en los mercados internacionales emergentes que le parecían muy interesantes por el potencial de mujeres jóvenes (tamaño y edad que hay en estos mercados, y donde no hay restricciones gubernamentales para la venta por este tipo de estrategias, (no como en China, donde está prohibido este tipo de comercio).

f) Estrategia y resultados de negocios con la dirección de Jung y Kropf

- Con la reingeniería de procesos de negocio se buscaba eliminar los costos de actividades de bajo de valor agregado de su cadena de valor.
- Para gastar 100 millones en los siguiente proyectos:
 - Desarrollo de producto.
 - Comercio electrónico.
 - Cambios en la estructura para que las representantes ganaran mejores comisiones
 - Creación de la imagen global.
- Debían buscar donde ahorrarlos en sus propios procesos
 - En 2000 lograron muchos éxitos aportando ahorros de más de 150 millones de dólares.
 - Ya antes se había comenzado con este tipo de esfuerzos desde Perrin, donde habían logrado ahorros de 400 millones entre 1998 y 2000. Los esfuerzos de Kropf mejoraron los márgenes de operación de Avon por 3.2 puntos.

Mucha de la reingeniería propuesta por Kropf tenía que ver con mejorar los sistemas de manufactura y distribución, donde ahorran:

- \$56 millones de dólares anuales en el programa de reducción de 300 proveedores a 75
- Utilizaban sistemas de información para automatizar el procesamiento de pedidos y la logística para reducir 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 se concentran en el mejoramiento continuo de la eficiencia, la mejora en el pronóstico de demanda y una reconfiguración general de la cadena de suministro.

Iniciativas Estratégicas

En noviembre del 2005 Avon lanza un plan multi-anual para restaurar el crecimiento sostenido.

Su plan de cuatro años incluye:

- Comprometerse a la competencia de marcas enfocándose en sus recursos de **investigación y desarrollo** de productos e incrementando su publicidad
- Ganando con **innovación comercial** al utilizar de manera más efectiva precio y promoción, expandiendo su programa de liderazgo de ventas, y mejorando el atractivo de las oportunidades de ahorro de sus representantes como sea necesario.
- Elevando la **eficiencia organizacional** al rediseñar su estructura y eliminar niveles de gerencias, de manera que se tome ventaja completa de tamaño global, y
- Transformando la **estructura de costos**, de manera que estén alineados al crecimiento de ingresos, y se mantengan de esa forma.

Estas decisiones de cambio en su estructura en estos cuatro aspectos básicos los vemos hoy en día con una empresa que desde afuera se observa renovada, con nuevos productos alineados mundialmente que le han traído beneficios por sus economías de escala interesantes y que aunado a su nueva estructura organizacional, seguramente los mantendrán como líderes en su mercado por muchos años más.

g) El negocio, los Canales, la Industria y la Competencia

Representantes de ventas

El reclutamiento y retención de los representantes fue un objetivo estratégico que llevo a la ejecución del Programa de Liderazgo de ventas” de Jung. Ella sostenía que Avon requiere de “crecimiento de dos dígitos cada año”. En 2000 crecieron 15% y en 2001 estuvieron arriba de 12%. Uno de los indicadores para determinar la salud de la operación era la cantidad de personas que estaban atrayendo. Con el programa podrían ganarse comisiones sobre las ventas de sus reclutas.

Aunque se requería que las representantes vendieran productos por al menos \$500 dólares por mes, muchas se la pasaban reclutando y capacitando nuevos miembros. Para 2001 una gran cantidad de miembros (1/3 del total) participaban en el programa de Liderazgo de ventas, y se progresaba con la implementación en los mercados internacionales.

Un efecto secundario (y deseable) fue comenzar a reclutar representantes de ventas más jóvenes. Esto era importante para neutralizar la tendencia de que las consumidoras jóvenes cambiaran de marca por probar nuevos productos y ser menos leales.

E-Commerce e Internet

Jung y Kropf vieron a Internet como el canal impulsor de la transformación de las relaciones entre las representantes, las clientas, las operaciones de marketing y la cadena de suministro de la compañía. La empresa podía usar Internet para licitar con proveedores, crear ayudas de ventas globales y literatura en línea, además de proveer a los representantes colocación de

pedidos, procesamiento de contratos información de producto y estado de pedidos por vía electrónica.

El uso de este medio eliminó la papelería para las *eRepresentatives*, y redujo el costo promedio de procesamiento por pedidos de 90 a 30 centavos de dólar. Para 2001 Avon había agregado mas artículos a su sitio Web para compras en línea, pero también había esperado ampliar su sitio para incluir maquillajes virtuales, citas en línea, capacitación de ventas a sus representantes en muchos países y mercados.

En 2000 se detectó un éxito inicial al ver que las personas que visitaban el sitio hacían compras de 4% a 6% en comparación con la tasa típica de compra de 1% a 2 %. También detectaron que las representantes que se registraban incrementaban sus ventas en promedio en un 30%.

La expectativa de Avon para 2002 era de tener 250,000 representantes en registradas en Estados Unidos como eReps.¹⁵

Realce de la imagen

La transformación de la imagen de la empresa requería

- Nuevos productos
- Nuevos empaques
- Apoyo de celebridades
- Nuevos catálogos
- Nuevas campañas de publicidad

¹⁵ *En 2008, Avon Mexico tiene registradas a 400,000 representantes de ventas, un crecimiento de 148% comparado con 2007.*

En el año 2000 Avon aumentó en 50% (90 millones de dólares) los gastos para publicidad, y se buscaba que el presupuesto de publicidad de Avon creciera de 2% a 4% de las ventas totales de belleza para 2004.

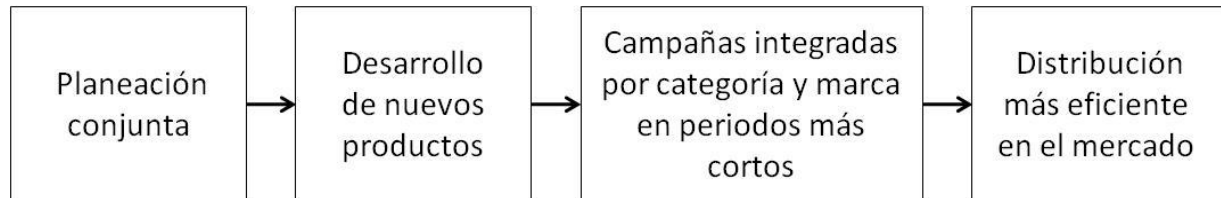
Respecto a la publicidad:

- Avon se concentró en su campaña global “Let’s Talk” la cual retrataba a la empresa como una marca vivaz, enérgica y a la moda.
- Buscó el respaldo en imagen de Serena y Venus Williams como la encarnación de los valores de *empowerment* y de autorrealización de Avon.
- Se rediseñaron los catálogos para reflejar mejor el encanto asociado con la industria de cosméticos.

El cambio de imagen y el desarrollo de campañas globales impactó en la necesidad de tener nuevo enfoques para:

- Inteligencia de mercado – más agresiva, más oportuna en diversos grupos de consumidores, canales y competidores,
- La estrategia de marketing – basada en las necesidades del consumidor
- El desarrollo de nuevos productos – se demandaban ciclos de desarrollo más cortos, productos más innovadores, y creación más frecuente de productos de más éxito.
- La planeación de marketing – buscaron que los mercadólogos de Avon integraran sus decisiones con otras áreas de la organización, incluidos los desarrolladores de productos.

El flujo se plantea de una manera más eficiente:



Canales detallistas

El target de las compradoras de JCPenney y Sears representaba una oportunidad de crecimiento sustancial por las siguientes premisas:

- Estas clientas se ajustaban a la nueva línea detallista de cosméticos de Avon
- 2000 tiendas entre las dos cadenas, con ventas totales por 700 millones de dólares
- 58-60% de las mujeres que compraban en estas cadenas preferían el mercado masivo de precios y calidad altos vs. los productos de CPA de “Entry level”
- Las compradoras de estas cadenas tendían a rechazar la venta directa
- Se requería abrir 195 centros Avon para 2001 y 650 en 2002.
- Aunque Sears abandonó el plan en 2001. Avon mantuvo la apertura en 75 tiendas de JCPenney con demostradoras altamente capacitadas, manteniendo 400 SKU’s, con empaques de calidad alta y precio también alto

Los logros al segundo año de la gestión de Andrea Jung

- Crecimiento de ventas aumento de 1.5% en 1999 al 6% esperado en 2001
- Se esperaba que la fuerza de ventas se expandiera 15%
- Crecimiento de utilidades de operación en 7%
- Márgenes de operación alcanzaran 14% el más alto en 10 años

- Los esfuerzos de reingeniería lograron 400 millones de dólares en ahorros en los primeros tres años y mejoraron los márgenes de operación en más de 350 puntos base.

Para 2001 las inversiones estratégicas de Avon lograban éxitos

- Little Black Dress se convirtió en el producto número dos de la compañía desde su lanzamiento en octubre del 2001
- Las ventas de ‘beComing’ estaban cumpliendo con las expectativas
- Las ventas en USA estaban sobre las proyecciones
- Las ventas internacionales crecían en tasas de dos dígitos
- Los lanzamientos nuevos de productos para adolescentes daban muy buena perspectiva de crecimiento

Aunque concluía con: “Este cambio está lejos de estar completo; pienso que probablemente necesitamos ser más audaces y más rápidos”.

h) El cliente, la marca y el producto

- En 2001 Avon era el mayor vendedor directo de productos de belleza en el mundo.
- Llevaban un siglo en la misma posición
- Además de venta directa, empleaba diferentes formas en que las mujeres podían adquirir sus productos
- Las líneas de producto que desarrollan:
 - Cosméticos
 - Productos para el cabello
 - Perfumes
 - Productos de aseo personal
 - Productos para el cuidado de la piel
 - Joyería

Sus incrementos de ventas en los 90's fueron impulsados por la innovación de producto y sobre todo en la división de cuidado de la piel y del cabello. Aquí es donde Avon ve su más rápido crecimiento global.

Aunque los desarrollos que presentaban estaban basados mas en testimoniales que en hechos científicos. Estaban en un tren de moda donde los productos de aromaterapia y herbales ayudaban mucho a esta industria. Y así las compañías que entraban con estas líneas de producto aseguraban su crecimiento. Lo complicado es que con esta tendencia aparecen nuevos actores (Bath & Body Works, Crabtree and Evelyn, entre otros) que dan más competencia al reñido mundo de la cosmética.

Ventas de cosméticos, perfumes y artículos de aseo en Estados Unidos por canal detallista, en 2000

Canal	% del total
Supermercados	16.3%
Farmacias	16.6%
Comercializadores masivos	24.6%
Tiendas departamentales	20.9%
Tiendas especializadas	10.2%

DEMOGRAFIA DEL CONSUMIDOR

La innovación de los productos se crea en gran medida para atender los intereses (y necesidades creadas) de los *baby boomers* que luchan contra el proceso de envejecimiento. Los productos anti-envejecimiento tienen su mayor crecimiento a fines de la década de los 90, y en 2000-2001, con un 2% anual. Sin embargo, el mercado de los adolescentes y preadolescentes rivalizaba fuertemente con este grupo, principalmente por su nivel de ingreso.

Los productos que lanzaban hacia estos mercados eran de cuidado de la piel, con productos anti-acné, toallitas limpiadoras, y recientemente productos de colágeno e hidratantes de la piel. Otros grupos en los que también se concentraron eran mujeres de 20 a 30 años, y de más de 30, segmentos que estaban fuertemente preocupados por los efectos del envejecimiento.

De los otros mercados que eran importantes y que trataban de atender

- Hombres – Evitaban argumentos técnicos y hacían el proceso de cuidado de la piel rápido y sin complicaciones.
- Mujeres de color de piel oscura – No se enfocaban a productos contra el envejecimiento, sino en disponibilidad de pigmentos adecuados para piel oscura.
- Asiáticas – Se buscaba proveerlas de tonos afines a su piel: naturales o pálidos

INNOVACION DE PRODUCTO

Los incrementos de ventas después del 2000 fueron impulsados principalmente por la innovación de productos.

Los productos para el cuidado de la piel (que iniciaron en 1990) son los de más rápido crecimiento en CPA, con tasas de 15%. La introducción de nuevos productos que responden a la atención del consumidor en el bienestar y la condición juvenil. Modas como la aromaterapia y los productos herbales apoyan fuertemente la venta de productos con ingredientes naturales.

Los fabricantes elaboran productos con ingredientes activos naturales en sus formulas, con la meta de hacer que los beneficios de los productos llegaran mas allá de la limpieza y humectación, en áreas como reafirmación de la piel, (y del ego), control sebáceo, y la lucha contra el envejecimiento y los efectos de la contaminación. Se usan productos como el retinol, vitaminas A, C, E.

Competidores en cosméticos, perfumes y productos de aseo personal

Empresa	Marcas	Generales	Estrategia de distribución (canales)	Diversificación de negocio	Ingresos Corporativos *	Venta de Productos de cuidado Personal*	Lugar Jerárquico
Avon	Avon, Skin-So-Soft, Anew, Far Away, BeComing			Una sola línea comercial	\$5.7	\$3.5	4
L'Oreal	L'Oreal, Lancôme, Giorgio Armani, Vichy, La Roche-Posay, Matrix, Redken, Maybelline, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, Carson, Biotherm	Ventas en 2000 excedieron 12,000 millones de dólares. Tintes y maquillaje.	Tiendas departamentales, farmacias y tiendas de descuento	Una sola línea comercial	\$10.6	\$10.3	1
LVMH	Christian Dior, Givenchy, Bliss, Hard Candy, BeneFit, Urban Decay, Fresh, Make Up For Ever			Gran variedad de productos de consumo	\$9.7	\$1.7	8
P&G	Cover Girl, Max factor, Hugo Boss, Giorgio Beverly Hills, H&S, Pantene Pro-V, Pert Plus, Vidal Sassoon, Olay, Clairol, Nice'nEasy, Herbal Essences, Aussie, Infusium, Zest, Safeguard		Tiendas departamentales, farmacias y tiendas de descuento	Gran variedad de productos de consumo	\$40.1	\$7.3	2
Estee Lauder	Estee Lauder, Clinique, Donna Karan, Kate Spade, Tommy Hilfiger, Aramis, Bobby Brown, Aveda, prescriptive, Origins, MAC, Bumble and Bumble, Jane		Tiendas departamentales, farmacias y tiendas de descuento		\$4.4	\$4.4	3
Intimate Brands	VS Beauty, Bath And Body Works, Dream Angels, Pink, Rapture, Victoria	Venta con catálogos y sitios web	Tienda detallista especializada		\$5.1	\$2.4	5
Johnson & Johnson	Neutrogena, Aveeno, Clean & Clear, Shower to shower, Johnson's Sundown				\$29.1	\$1.5	9
Alberto Culver	Sally Beauty, Alberto VO5, St. Ives, TCB, TREs emmé, Consort, Motions,				\$2.3	\$2.2	6
Coty	Coty, Davidoff, Lancaster, Joop!, Chopard, Jill Sanders, Isabella Rosellini/ Manifesto. Vivienne Westwood, Stetson, Adidas, Aspen, Jovan, Calgon, Rimmel, Yue-Sai Kan				\$1.8	\$1.8	7
Revlon	Revlon, Almay, Ultima II, African Pride, Flex, Charlie				\$1.5	\$1.5	10
Mary Kay	Mary Kay, Journey, Elige, Belara				\$1.2	\$1.2	11

*En el año 2000, en miles de millones de USD

L'Oreal

Su historia se remonta a 1907, cuando el químico francés Eugene Schueller crea un tinte seguro para el cabello que no dañaba el cuero cabelludo y duraba lo suficiente. Lo vende a peinadores parisienses, Encuentra un nicho interesante y exporta a Holanda Austria, Italia, Rusia, el Lejano Oriente y Estados Unidos. Los productos de Schueller se dieron a conocer por su calidad e innovación.

En 1936 había diversificado la línea de producto de la empresa a además de productos para el cuidado del cabello, a fragancias de alta calidad, productos para el cuidado de la piel y cosméticos.

Procter & Gamble

Inicia en Cincinnati en 1837 y para el año de 1859 las ventas llegaban a un millón de dólares.

En 1879 el jabón Ivory, creado por el hijo del fundador, transformó a la empresa en una compañía nacional de productos de consumo. En 1934 se inicia en el negocio del cuidado del cabello con el primer shampoo basado en detergente. Introdujo marcas de venta popular como Camay, Crest, Pampers, Downy. etc.

Se fortalece con la adquisición de Richardson-Vicks en 1985, quien era el fabricante de Oil of Olay y Pantene. Con Pert Plus y su innovación en el mercado se hace cada vez más fuerte.

Adquiere Max Factor en 1991 y en 1994 también con los perfumes Giorgio Beverly Hills. Sus productos se encontraban en tiendas de descuento, supermercados y farmacias.

Estée Lauder

Se funda en 1946, comercializando 4 productos para el cuidado de la piel en Nueva York. Se hizo de renombre por su calidad e innovación. En 1948 Saks Fifth Avenue comenzó a ofrecer los productos en su tienda.

Se expande internacionalmente en 1960 y durante los siguientes seis años viven una explosión en muchos países alrededor del mundo. En 2000 la marca registró ventas de 4,400 millones de dólares, y con una cartera de marcas y tiendas muy extensa. En el 2001, la Sra. Lauder de 90 años dejó de hacer apariciones públicas, y el negocio es manejado principalmente por familiares.

Intimate Brands

Se creó como derivado de The Limited en 1995 y en 2001 ya estaba entre los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y cuidado personal. Victoria's Secret es una de sus marcas principales; en 2001 es la mayor detallista de ropa íntima en Estados Unidos con casi 1,000 tiendas. Otra de sus principales marcas es Bath and Body Works, encargada de los productos de baño para el cuidado de la piel y el cabello con más de 1,400 tiendas y ventas de 1,800 millones. Tienen planes de expansión muy ambiciosos, como extender su venta en los canales de internet, más tiendas, y desarrollo de nuevos productos.

Alberto Culver

En 2001 era uno de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cuidado del cabello. Se establece en 1955 y conquistó su éxito inicial vendiendo su acondicionador para el cabello Alberto VO5 a los estilistas de Hollywood. La compañía traslada sus operaciones de California a Chicago en 1960 y presenta nuevos productos.

En 1969 adquiere Sally Beauty Supply, empresa proveedora de artículos de descuento con 2,350 tiendas, siendo la mayor comercializadora de productos para el cuidado profesional de la belleza en el mundo. Posteriormente, en 1983 se diversifica en la manufactura y venta de productos de y de lavandería.

En 1996 adquiere St. Ives Laboratories y su línea global de productos para el cuidado del cabello y de la piel. En 2000 amplía su línea de productos elaborados para el mercado afroestadounidense con la adquisición de Proline Corporation, la segunda compañía más grande de productos enfocada para ese nicho. Su cadena Sally Beauty Supply con 2350 tiendas es la mayor comercializadora de productos para el cuidado profesional de la belleza en el mundo.

Coty

En 2001 era el fabricante y comercializador líder en fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel. En el año 2000, sus ingresos estaban cerca de los 1,800 millones de dólares.

Fundada en 1904 por Francois Coty en Paris, tuvo su base en Alemania muchos años y luego se muda a Nueva York en 1996. Distribuía sus productos por los canales de mercado masivo y detallistas de prestigio en el mundo, y mantiene operaciones de producción y ventas en 29 países. Algunas de sus principales marcas son Adidas, Lancaster y Davidoff.

Sus marcas de cosméticos de alto precio le permiten convertirse en líder en varios mercados internacionales. Su marca Rimmel era la de mayores ventas en UK. Coty era así mismo la marca de cosméticos principal de China en el canal de tiendas de departamentos, al generar una alianza con Yue-Sai Kan, una personalidad muy respetada en esas tierras.

LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton)

Principal grupo de productos de lujo en el mundo. Sus marcas se encuentran entre los nombres más prestigiosos de vinos, licores, moda, perfumes, cosméticos, relojes, joyería y ventas

detallistas especializadas, entre ellas Louis Vuitton, Dom Perignon, Christian Dior. En 2001 obtiene más poder al adquirir las marcas Donna Karan, Fendi y Prada.

El crecimiento de la Empresa se atribuya a sus fuertes marcas, a las presentaciones de nuevos productos y al éxito de sus operaciones de cosméticos en las tiendas detallistas de Sephora, principal cadena de productos de belleza en Francia y Estados Unidos y la segunda en Europa, con 225 tiendas, mas de 80 en EU y 7 en Japón. Proveía sus productos a través de Internet, con más de 11000 productos y más de 230 marcas.

Johnson & Johnson

Fundada por Robert Wood Johnson en 1886 para proveer a los cirujanos de vendas estériles quirúrgicas individuales listas para su uso, en su lucha contra infecciones postoperatorias. Posteriormente, se une a sus 2 hermanos para crear una línea de productos quirúrgicos muy exitosa.

En 1910 se establece como líder en productos para el cuidado de la salud, y para 2001 se mantenía a la cabeza del ramo farmacéutico.

En 1893 introdujo el famoso talco para bebés Johnson, y las lociones y aceites en la década de 1920-30. Adquiere RoC, S.A en 1993 y Neutrogena en 1994, y con esto entra al mercado de cuidado de la piel. Compra otros productos para el cuidado de la piel en 1999, los cuales tuvieron buena aceptación en calidad e innovación. Neutrogena es una marca recomendada comúnmente por dermatólogos a pacientes de piel delicada. Los productos se distribuyen principalmente en farmacias, supermercados y tiendas de descuento.

Las ventas de productos de Abeeno, RoC y Neutrogena capturaron aproximadamente 1,500 millones de dólares en el año 2000.

Revlon

Fue establecida en 1932 por Charles y Joseph Revson, junto con el químico Lachman quien aporta la “L” al nombre de la marca. Este último crea un barniz de uñas con base en un pigmento en lugar de tintas, que daba un esmaltado opaco. A los seis años de la fundación, las ventas anuales superaron el millón de dólares.

Para el año 2000, las ventas de Revlon eran aproximadamente de 1,500 millones de dólares y sus cosméticos, productos para la piel y el cabello y perfumes se vendían en unos 176 países.

En 2001 los productos se comercializaban globalmente, y podían comprarse en farmacias, supermercados, tiendas de descuento, así como por Internet, y para este año no se había integrado verticalmente la venta de detallistas de cosméticos.

Mary Kay

De todos los fabricantes y comercializadores, su modelo es el que más se asemeja al de Avon.

En 2001 era la segunda mayor vendedora directa de cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos con más de 200 productos.

Fundada por Mary Kay Ash en 1963, con un capital inicial de 5,000 dólares, y con la ayuda de su hijo de 20 años Richard Rogers. Mary recién se acababa de jubilar de una carrera en ventas directas y su meta principal era fundar una compañía que creara oportunidades para las mujeres.

Su visión y principios le permitieron formar una fuerza de ventas de más de 800,000 consultoras de belleza independientes en 37 países y lograr el reconocimiento de Fortune como una de “Las cien mejores compañías para trabajar en Estados Unidos” y una de “Las diez mejores compañías para mujeres” en 1984, 1993 y 1998.

En 2001 ofrece una línea completa de cosméticos de color, productos para el cuidado de la piel, perfumes y productos para el aseo personal, presenta también una línea de productos para el cuidado de la piel y perfumes para hombre.

La Empresa mantenía un equipo de expertos para desarrollar los productos en sus plantas de Dallas, China y Suiza. Los productos estaban disponibles a través de los consultores quienes podían hacer el pedido a través de la visita de ventas, teléfono o internet, introduciendo el nombre del consultor, en caso de no tenerlo, se hacía a través del código postal y se le asignaba un consultor.

Una característica importante entre su fuerza de ventas era el lazo de hermandad compartido por muchas de sus consultoras independientes.

3. Análisis Financiero

AVON - ESTADOS FINANCIEROS

RESUMEN HISTÓRICO

Millones de Dólares Americanos	PRESTON										PERRIN							JUNG						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007							
ESTADO DE RESULTADOS																								
INGRESOS TOTALES	\$3,441	\$3,661	\$3,844	\$4,267	\$4,492	\$4,814	\$5,079	\$5,248	\$5,328	\$5,715	\$5,985	\$6,228	\$6,876	\$7,748	\$8,150	\$8,764	\$9,939							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	6.38%	5.02%	10.99%	5.29%	7.17%	5.51%	3.31%	1.53%	7.26%	4.90%	3.90%	10.40%	12.68%	5.19%	7.53%	13.41%							
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$431	\$340	\$427	\$490	\$501	\$538	\$538	\$473	\$549	\$789	\$749	\$870	\$1,043	\$1,229	\$1,149	\$761	\$873							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-21.12%	25.74%	14.53%	2.31%	7.43%	-0.04%	-12.01%	16.10%	43.55%	-4.98%	16.09%	19.86%	17.86%	-6.51%	-33.77%	14.72%							
UTILIDAD ANTES DE IMPUES.	\$353	\$290	\$395	\$434	\$465	\$510	\$535	\$456	\$507	\$691	\$666	\$836	\$994											
CRECIMIENTO ANUAL EN %		-17.82	36.07	9.93	7.19	9.76	4.80	-14.77	11.12	36.40	-3.66	25.52	18.90											
UTILIDAD NETA	\$136	\$175	\$132	\$196	\$257	\$318	\$339	\$270	\$302	\$478	\$430	\$535	\$665	\$946	\$848	\$478	\$531							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	28.95%	-24.51%	48.22%	31.00%	23.94%	6.57%	-20.31%	12.00%	58.20%	-10.12%	24.33%	24.35%	27.26%	0.24%	-43.63%	11.09%							
UTILIDAD NETA POR ACCION	\$0.41	\$0.61	\$0.46	\$0.69	\$0.94	\$1.19	\$1.28	\$1.03	\$1.18	\$2.01	\$1.82	\$2.27	\$2.81											
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	49%	25%	50%	36%	27%	8%	-20%	15%	70%	-9%	25%	24%											
BALANCE																								
ACTIVOS TOTALES	\$1,693	\$1,693	\$1,919	\$1,978	\$2,053	\$2,222	\$2,273	\$2,434	\$2,529	\$2,826	\$3,193	\$3,328	\$3,562	\$4,148	\$4,761	\$5,238	\$5,716							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-0.04%	13.36%	3.11%	3.77%	8.26%	2.27%	7.07%	3.91%	11.78%	12.97%	4.21%	7.06%	16.44%	14.78%	10.02%	9.13%							
PASIVO TOTAL	\$1,442	\$1,382	\$1,605	\$1,793	\$1,860	\$1,981	\$1,988	\$2,148	\$2,935	\$3,042	\$3,268	\$3,455	\$3,191	\$3,198	\$3,967	\$4,448	\$5,005							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-4.13%	16.11%	11.72%	3.76%	6.48%	0.36%	8.07%	36.60%	3.66%	7.41%	5.74%	-7.65%	0.22%	24.05%	12.13%	12.52%							
DEUDA A LARGO PLAZO	\$208	\$178	\$124	\$117	\$114	\$105	\$102	\$201	\$701	\$1,108	\$1,236	\$767	\$878	\$866	\$767	\$1,171	\$1,168							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-15%	-30%	-6%	-2%	-8%	-2%	97%	249%	58%	12%	-38%	14%	-1%	-11%	53%	0%							
DEUDA TOTAL	\$352	\$215	\$194	\$178	\$162	\$202	\$234	\$256	\$1,007	\$1,214	\$1,325	\$1,372	\$1,122											
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	-38.90%	-9.72%	-8.45%	-9.12%	24.83%	16.22%	9.39%	293.06%	20.47%	9.19%	3.55%	-18.25%											
CAPITAL CONTABLE	\$252	\$311	\$314	\$186	\$193	\$242	\$285	\$285	-\$406	-\$216	-\$75	-\$128	\$371	\$950	\$794	\$790	\$712							
CRECIMIENTO ANUAL EN %	-	23.41%	1.13%	-40.88%	3.83%	25.43%	17.91%	0.04%	-242.44%	-46.86%	-65.43%	71.18%	-390.76%	155.86%	-16.42%	-0.50%	-9.87%							
No. de empleados	30,100	29,400	29,500	30,400	31,800	33,700	35,000	33,900	40,500	43,000					49,000		42,000							
RAZONES FINANCIERAS																								
ROE	8.01%	10.34%	6.88%	9.90%	12.50%	14.30%	14.91%	11.10%	11.96%	16.93%	13.47%	16.07%	18.66%	20.40%	17.81%	9.13%	9.29%							
ROA	53.93%	56.36%	42.07%	105.50%	133.11%	131.53%	118.88%	94.70%	-74.46%	-221.69%	-576.41%	-418.64%	179.05%	89.05%	108.80%	60.51%	74.58%							
MARGEN NETO	3.94%	4.78%	3.44%	4.59%	5.71%	6.60%	6.67%	5.15%	5.68%	8.37%	7.17%	8.89%	9.67%	10.92%	10.40%	5.45%	5.34%							
VUELTA AL ACTIVO	2.03	2.16	2	2.16	2.19	2.17	2.23	2.16	2.11	2.02	1.88	1.87	1.93											
DEUDA A ACTIVOS	20.78%	12.70%	10.12%	8.98%	7.87%	9.07%	10.31%	10.53%	39.84%	42.94%	41.50%	41.24%	31.49%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%							
DEUDA A CAPITAL	139.86%	69.24%	61.82%	95.74%	83.81%	83.41%	82.21%	89.90%	-248.07%	-562.37%	-1776.27%	-1074.55%	302.13%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%							
ENDEUDAMIENTO	85.14%	81.66%	83.63%	90.62%	90.61%	89.12%	87.46%	88.28%	116.06%	107.64%	102.34%	103.84%	89.58%	77.10%	83.32%	84.92%	87.56%							
APALANCAMIENTO	573.01%	445.12%	511.05%	965.89%	965.28%	819.49%	697.51%	753.56%	-722.65%	-1409.73%	-4380.29%	-2705.72%	859.41%	336.63%	498.62%	563.04%	702.95%							

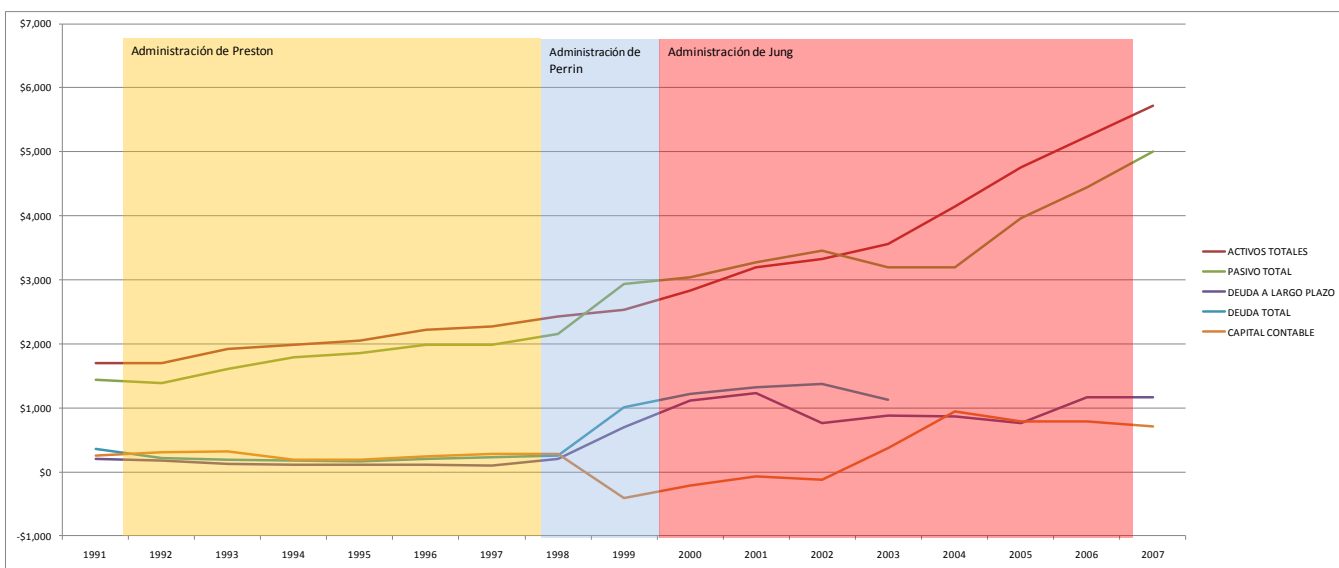
a) Balance General

• Activo Total

El activo total de Avon creció 11.78% en el periodo 1999-2000, como resultado de los incrementos en las cuentas de inventarios (16.6%), Maquinaria y Equipo (6.15%), Pagos Anticipados (8.46%) y Bancos (5.13%).

Históricamente los Ingresos Totales de Avon se han ido incrementando constantemente, aunque la utilidad neta se ha mantenido con crecimientos bastante tímidos, y que sin embargo los dejan mantener la operación.

BALANCE GENERAL HISTORICO AVON



• Pasivo Total

En el Balance General se observa que la Empresa redujo el valor de sus pasivos en general.

Disminuyó los pasivos bancarios y no bancarios a corto plazo, pero incrementó su deuda

bancaria de largo plazo. Referente al pasivo de corto plazo su baja fue debido a la disminución

de los saldos en cuentas por pagar (-10%), otros documentos por pagar (-17%) y gastos de operación por pagar (-38%).

- **Capital**

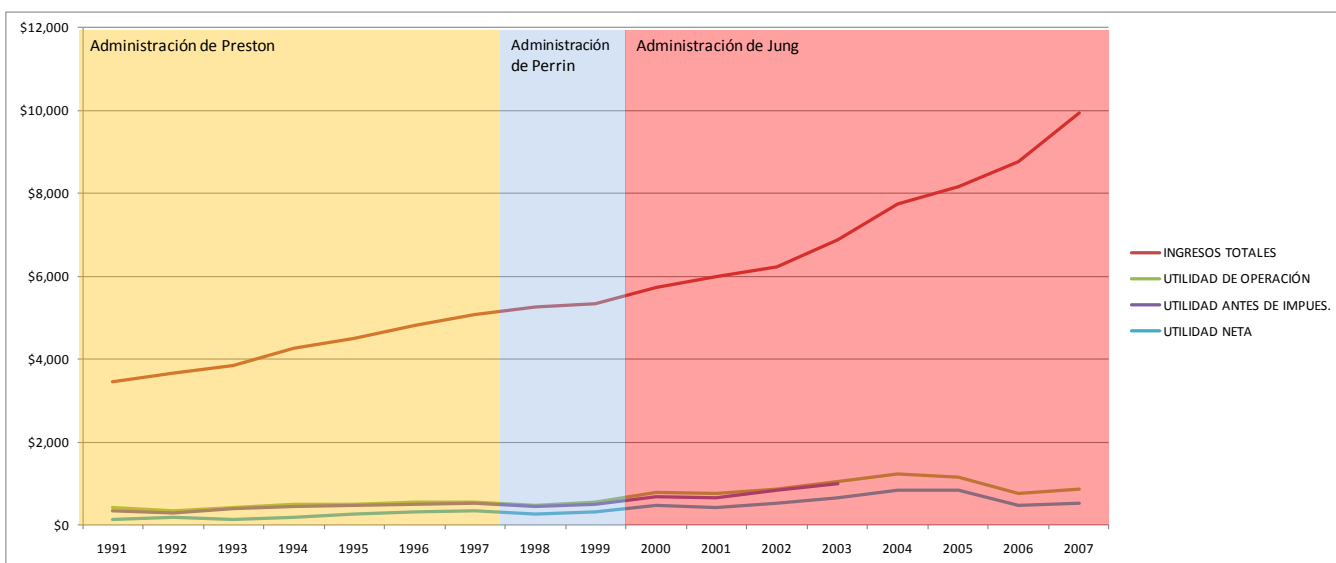
El saldo negativo que aparece en 1999 se reduce en 2000 en un 47%, pasando de -USD\$406 a -USD\$216 millones, debido al incremento en el capital social y a las utilidades retenidas de ejercicios anteriores; con lo que Avon está tratando de recapitalizarse con los flujos que esta misma genera derivado de sus operaciones.

En el 2004 se aprecia una inyección de capital, mismo que también es reducido a partir del siguiente año.

b) Estado de Resultados

La utilidad neta de la empresa se incrementa en 58% en 2000, a pesar de que su deuda total crece en 20.4% y considerando que el año anterior también arrastraba un incremento de deuda considerable. Ésta utilidad fue incrementada como resultado del crecimiento en ventas (7%).

ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO DE AVON



México se había quedado atrás en las cifras de crecimiento de ventas en América Latina, la región más importante para Avon, con ingresos por encima de los que obtiene en Estados Unidos. Mientras Brasil y Venezuela lograban avances, las ventas en México se estancaron durante 2007, debido al poco crecimiento en el número de representantes y por una reducción en el tamaño promedio de la orden.

En 2008, las ventas en Brasil y Venezuela avanzaron dos dígitos y las de México apenas crecieron 5%. Pero en cuanto Avon implementó un cambio de esquema de ventas basado en el multinivel, estas comenzaron a avanzar en dos dígitos. En el primer trimestre de 2009 las ventas en México crecieron 16%, cuando el PIB del país caía 8.2%.

La primera gran prueba de Jung vino en 2005, cuando la compañía no logró los resultados esperados durante dos trimestres seguidos. En aquel entonces, las acciones de la empresa se desplomaron 45% (después de haber subido 181% en los primeros cinco años del reinado de Jung), lo que la obligó a intensificar los recortes en gastos para aumentar ingresos y utilidades. Los precios de las acciones se recuperaron y casi llegaron al nivel de 2004 el año pasado, para luego volver a caer, junto con la mayoría de los títulos que cotizan en Nueva York.

En 2008 y lo que va de 2009, la firma ha tenido buenos resultados en ventas y en utilidades en América Latina, su principal mercado, pero enfrenta caídas en Estados Unidos.

En una entrevista a Expansión, Andrea Jung cuenta que en octubre de 2008, en cuanto supo que la recesión empeoraría, tomó dos rápidas decisiones:

- Aumentar la inversión en publicidad para reclutar a más representantes y
- Garantizar el valor de la propuesta de la marca, con mejores catálogos y mejores incentivos.

c) Conclusiones de la Situación Financiera

La Empresa posee un margen de utilidad bueno, el cual ha ido en aumento, de la misma forma cuenta con alta rentabilidad económica propiciada de una buena gestión de sus activos, pero no ocurre lo mismo con la rentabilidad financiera debido a su falta de capitalización.

Según los datos obtenidos, la empresa se encuentra muy apalancada; esta situación genera mucho riesgo, aún y cuando se tuviese que comparar esta relación con las demás empresas del mismo sector; una relación de pasivo total / capital de -14.10, la cual se vio revertida en los años siguientes, ya que no se les estaba devolviendo ningún tipo de rentabilidad a sus accionistas.

Otro riesgo es que si bien la rentabilidad es alta, el mercado podría considerar este hecho como una situación coyuntural y no una tendencia de largo plazo, aún cuando se pretende revertir su estructura financiera.

Los gastos de administración representan cerca del 50% de las ventas y el 80% de la utilidad bruta, lo cual indica que aún existen áreas de oportunidad para reducir costos y operación en marketing, distribución y administración¹⁶.

¹⁶ *Esto sustenta el planteamiento propuesto donde con acciones de BPO se puede llevar a la empresa a mejorar en los gastos de operación de estas áreas.*

Avon Products Costo de acciones Histórico vs. Competencia



Fuente: Yahoo! Finance / abril 26, 2010
<http://finance.yahoo.com/echarts?s=AVP+Interactive#chart17:symbol=avp;range=19910101,20100401;compare=pg-cl+rev-lflyn.mx;indicator=volume;charttype=nl;crosshair=on;ohlvalues=L;logscale=off;source=undefined>

4. Matriz Foda

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos negocios locales con productos internacionales. 2. Diversificarse en los nuevos canales de venta que las nuevas tecnología ofrecen 3. Extender la marca a servicios de interés para la mujer, como servicios de salud y financieros. 4. Crecimiento, aunque lento, no genera pérdidas. 5. Utilizar el modelo de <i>Business Process Outsourcing</i> como herramienta de eficientización de procesos 6. Integrar en el modelo de venta de las representantes el modelo piramidal 7. Con un modelo de BPO es posible desarrollar un apalancamiento en términos de crédito con los proveedores por condiciones más ventajosas para Avon. 8. Usar la energía de los canales de distribución en los que tiene acceso y que su competencia no (venta directa, punto de venta especializado, internet) para posicionar sus productos como exclusivos 9. Aprovechar el desarrollo de los medios electrónicos para promover los nuevos productos y servicios, como extensión a las ventas que generan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La marca. 2. El compromiso de las representantes respecto al modelo de negocio de Avon. 3. La línea de productos que están construyendo en el mercado. 4. Historia de la empresa. 5. El carisma de Andrea Jung y su forma de llevar el negocio. 6. La presencia de la empresa en todos los mercados del mundo. 7. Los productos AVON ya alineados a nivel mundial como marca global. 8. Infraestructura de distribución robusta. 9. El modelo piramidal que Jung está promoviendo y plantean ejecutar en el futuro inmediato. 10. El intento de generar mezclas exitosas en la forma de comercializar sus productos: Fuerza de ventas + Internet + Quioscos + Sistema de ventas piramidal. 11. La fuerza con sus proveedores para implementar BPO como modelo de negocio.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gran cantidad de competidores en los diferentes nichos de mercado y los segmentos de negocio que existen actualmente. 2. Las nuevas tecnologías amenazando el modelo de negocio de representantes Avon. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las utilidades de la empresa. 2. El mal antecedente de movimientos en el mercado respecto a adquisición de empresas de las que posteriormente tuvieron que deshacerse. 3. La estructura pesada y grande de la compañía. 4. La gran variedad de productos y líneas de cosméticos que tienen. 5. No hay experiencia en las nuevas líneas de producto en las que desea incursionar, como financiero o de servicios. 6. El alto grado de apalancamiento que requiere para sostener la operación. 7. La fuerza de ventas actual y su desintegración con el modelo de negocio de ventas por Internet.

5. Establecimiento de caso de análisis en base al diagnóstico de la empresa

Hay muchos caminos posibles para proponer el cómo lograr integrar el modelo de ventas de Avon con su gran estructura de vendedores de puerta en puerta y los nuevos canales que han surgido en los últimos años. Aparentemente la venta directa por Internet compete con el modelo de venta “de puerta en puerta”. ¿Cuál es más eficiente? ¿Es posible que convivan ambos canales? ¿O es necesario limitar alguno por la participación más intensiva necesaria del otro?

1. Con la ola de los nuevos medios de comunicación y canales de compra para el consumidor moderno ¿es conveniente mantener la estructura de 3.5 millones de vendedores de puerta a puerta como el canal principal de venta? ¿O es conveniente diversificarse de una manera más agresiva como marca y atacar los nuevos canales, como Amazon y Dell han hecho, y que sus competidores directos han utilizado?
2. **¿Son el tamaño y las divisiones que Avon maneja lo suficientemente estratégicas como para que sean manejados como un holding?**
3. **¿Está Avon en el momento correcto para hacer outsourcing de aquellas áreas que no son parte de su “Core Business”, y así hacer su empresa más ligera operacionalmente?**
4. **¿Es conveniente hacer Outsourcing de algunas de las divisiones, para enfocarse en el Core Business?**
5. ¿Tenemos información suficiente como para desdoblarse esta iniciativa?
6. ¿Es la nueva estrategia de Avon de vender otros productos enfocados a la salud, (suplementos nutricionales y vitaminas) la aproximación correcta? ¿Extender la marca a

estas líneas de productos es el camino correcto? ¿O se deben concentrar en los productos de belleza que tradicionalmente han atacado?

7. ¿Son adecuados todos los movimientos que Andrea Jung ha hecho al mismo tiempo? ¿O debería enfocarse a un cambio estratégico a la vez? ¿Cuál sería la secuencia correcta de estas acciones?

6. Solución elegida

Con las preguntas 2, 3 y 4 es donde tomo elementos para desarrollar este caso:

- **¿Son el tamaño y las divisiones que Avon maneja lo suficientemente estratégicas como para que sean manejados como un holding?**
- **¿Está Avon en el momento correcto para hacer Outsourcing de aquellas áreas que no son parte de su “Core Business”, y así hacer su empresa más ligera operacionalmente?**
- **¿Es conveniente hacer Outsourcing de algunas de las divisiones, para enfocarse en el *Core Business*?**

Como he mencionado, el enfoque de este proyecto se basa en un modelo de negocios que ha evolucionado muy intensamente en países desarrollados: Business Process Outsourcing (BPO), o Subcontratación de Procesos de Negocio, donde se determina mediante decisiones en conjunto de la empresa y su directiva, el “tercerizar” aquellas áreas que por su naturaleza requieren de muchos esfuerzos de la corporación que la desvían de su *Core Business*, pero que son necesarias para desarrollar y mejorar su operación.

Las empresas con operaciones globales o aquellas que pasan por fusiones o adquisiciones son buenos candidatos de usar este modelo, ya que pueden echar mano de servicios de administración con modelos *in-house*, *off-house*, y *off-shoring*.

Andrea Jung ya propone en su plan de trabajo el desarrollo de áreas consideradas como estratégicas para el crecimiento de la empresa:

- Investigación y desarrollo
- Innovación comercial
- Eficiencia organizacional
- Síntesis en la estructura de costos
- Administración de impresos (catálogos, material POP, empaque, etc.)
- Servicios de Internet (portal, pagina de ventas, administración de base de clientes, CRM)

- Fabricación propia de sus cosméticos

Por lo que si el foco de Avon se concentra en los puntos arriba mencionados, es claro que para el resto de las áreas es posible proponer el modelo de tercerización de Business Process Outsourcing.

Este modelo busca soluciones que convierten a los pasivos de una empresa en activos y recursos dinámicos a través de reingeniería de procesos para obtener eficiencia y ventajas en las adquisiciones; se reducen los costos mientras que al mismo tiempo se mejora el desempeño de la operación y de la información para contribuir a un crecimiento de alto nivel.

Dentro de las ventajas que se obtienen están:

1. La racionalización de la cadena de suministro

- **Recursos:** Lograr que un proveedor externo que cuente con las herramientas y controles adecuados a la naturaleza del negocio participe en aquellas etapas de la cadena de suministro que tienden a crear conflictos por las características mismas del proceso, ayuda a tener un control de costos y gastos de una manera más eficiente. Al delegar a un tercero al cual se le auditen procesos y métricas clave, y éste a su vez adopte en tiempo y forma en los criterios que le son determinados, logrará que sus procesos se hagan más ligeros y manejables para la administración general.
- Algunas de estas áreas que son susceptibles de tercerización son:
 - Contabilidad
 - Control de Nóminas y prestaciones
 - Mantenimiento
 - Limpieza y aseo diario
 - Administración de tienda de promocionales para empleados
 - Distribución y entrega de pedidos
 - Restaurante / cocina para empleados
 - Desarrollo de materiales POP

- Estos modelos de tercerización se soportan económicamente al manejar márgenes de utilidad generados en la compra de los servicios por volumen, donde las compañías de BPO administran costos target y costos de venta al cliente, buscando lograr eficiencias suficientes que le den un margen favorable en la operación.
- **Tiempo:** el proceso de *due dilligence*¹⁷ necesario para obtener condiciones atractivas para la empresa y sometiénolo a concurso puede ser de dos a tres meses, una vez teniendo identificadas las empresas que pueden colaborar para tal efecto.
- **Resultados:** La forma de determinar la eficiencia de un proceso de racionalización de insumos o materiales es con la mejora en los tiempos de entrega, la reducción de trámites y papeleo, y como algo más tangible, la reducción de costos a nivel general de los insumos o servicios.

2. Mejora de procesos de adquisición de servicios

- **Recursos:** Con la compra de servicios ejecutada por una tercera compañía se busca obtener beneficios en los procesos administrativos de Cuentas por Pagar de la empresa. Si bien es cierto que los controles también deben ser muy precisos, las empresas de BPO buscan

¹⁷ *Due Dilligence* es un término técnico utilizado por la industria en los Estados Unidos. Se refiere a toda la información recolectada, reportada y corroborada en temas como inversiones, prospección y reportes de investigación. Cuando una persona con licencia para este tipo de reportes hace una recomendación a un inversionista, él o ella es responsable en realizar el ‘due dilligence’ relacionado a la conveniencia de la inversión u operación.

generar un nivel de confianza muy claro con las compañías con las que colaboran, pues por lo general hay mucho en juego, y la gran mayoría de este tipo de relaciones está regulado por contratos bastante extensos y detallados. Un ejemplo de este tipo de transacciones es la facturación de compras de servicios de impresión, donde al centralizarlos con un proveedor externo se obtienen sólo unas cuantas facturas por periodo que agrupan todas las compras de todos los artículos o servicios relacionados a este giro. De todo el proceso de compras y se canaliza de manera diferente el papeleo y procesos administrativos al delegarlos al tercero que puede administrarlos, dejando recursos libres para gestiones estratégicas del negocio.

- **Tiempo:** El proceso de cambio a este esquema desde la perspectiva de BPO es relativamente largo en un inicio (de dos a tres meses), debido a todas las regulaciones y lineamientos que se deben definir en los contratos, además del proceso de adaptación del nuevo proveedor a las características de las compras especializadas de productos y servicios y a la reordenación de procesos, pero en el mediano plazo la ganancia en estos procesos es mayor que la inversión inicial requerida. Funciona prácticamente como la creación de un área nueva, con la adaptación paulatina de nuevos procesos, y con la ventaja de que puede ser auditada eficientemente. Requiere personas que se dediquen a la auditoria de las áreas, pero el músculo que un tercero puede aportar para la ejecución de las actividades de compra es mucho mejor.
- **Resultados:** Se obtienen beneficios en dos vertientes: hacia una depuración clara y transparente de la base de proveedores que pueden ofrecer cierto número de servicios a la empresa, haciendo más eficiente la comparación de costos por producto y servicio. La otra es por la redefinición de periodos de revisión y pagos de los servicios, al ser también

delegados a un tercero, desde inicio se pueden negociar las condiciones de adquisición, entrega y pago de los servicios.

3. Transferencia de personas y su experiencia

- **Recursos:** En este tipo de esquemas es común que las empresas de BPO soliciten y coordinen con las compañías con las que colaboran que los empleados que administran operacionalmente las adquisiciones de productos o servicios pasen a formar parte de la planilla de empleados de la primera. De esta manera se busca desarrollar una forma de ‘Administración del conocimiento’, ya que las personas que pasan a formar parte de las filas de un BPO, cuentan con un alto *expertise* sobre el negocio que llevaban, y estos conocimientos por lo general los aplican para administrar las compras para otras compañías donde también se dan servicios de BPO en el mismo país o región.
- **Tiempo:** Los procesos de transferencia de personal llevan desde su inicio un periodo de treinta a cuarenta y cinco días que comienzan desde las pláticas con la compañía de donde son contratados, hasta las negociaciones con los empleados respecto a nuevas funciones, sueldos, manejo de antigüedad, prestaciones que obtendrán en su nueva posición y lo relacionado las situaciones contractuales.
- **Resultados:** Usualmente los empleados que son transferidos mantienen su antigüedad con la empresa inicial, y son remunerados de igual o mejor manera que en su situación actual. Esta forma de traspaso de personal es considerada por las empresas de BPO como una inversión que se paga con el tiempo, puesto que en los procesos de adquisición de más compañías para administrar recursos, solo los mejores en sus posiciones se mantienen en la nómina. Administración del conocimiento que se queda con las compañías de BPO.

Principales Áreas de Business Process Outsourcing

Algunas grandes consultoras como Accenture, Informática El Corte Inglés, Tata Consultancy Services, Williams Lea, Indra, , IBM, EDS, Capgemini o Everis ofrecen servicios de BPO a grandes empresas.

Las áreas del BPO que tradicionalmente han obtenido una mayor demanda y desarrollo son:

BPO de Administración y Finanzas: Incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.

BPO de Recursos Humanos: especialmente centrado en servicio de captación de candidatos.

BPO de Servicios de Customer Contact: Call centers, servicio de atención al cliente, de reclamaciones, etc.

BPO de Servicios de Gestión de la Información: Control del flujo de la información de los medios de soporte (hardware, software), así como todo lo relacionado con tecnologías de la información y la comunicación.

Algunas empresas que usan este modelo de negocio en el presente son Reader's Digest (contemporáneo de Avon), British Petroleum, GP Morgan, Pfizer, Microsoft, Capital One, entre muchos otros.

Al tener Avon muchas de estas áreas, una estructura compleja, operación global, y aún cierta descentralización en la fabricación de sus productos, es un candidato ideal para desarrollar este modelo y le traería beneficios en el mediano plazo.

7. Conclusiones

De acuerdo al planteamiento del caso de Avon, y su análisis desde la perspectiva de cuáles son las áreas que deben manejarse con el modelo de Business Process Outsourcing, se concluye que son las siguientes:

- a) Recursos Humanos
- b) Compras y adquisiciones
- c) Logística y Transportación

a) Recursos Humanos

Si bien es cierto que el modelo de ventas de Avon es muy singular, y donde su estructura de mercadeo tiene características muy particulares de comercialización, considero que la contratación de la fuerza de ventas es un elemento que se debe estandarizar en los procesos de selección y entrenamiento.

Encontramos dos niveles principales

1. La selección de los puestos de ventas base
2. La selección de los puestos administrativos clave

Este enfoque considera que los puestos administrativos clave y de ventas base pueden utilizar toda una gama de herramientas que la tecnología ofrece actualmente, como:

- Programas selectivo de entrevistas iniciales en línea
- Entrenamientos en línea (*e-learning*)
- Programa de asignación de incentivos
- Programa de comunicación permanente, similar a un programa de lealtad

Todas estas actividades, una vez definidas, y con una visión estratégica de las necesidades claras de los perfiles requeridos, puede manejarse con una compañía de alcance global que también tenga la visión de adaptar a cada mercado las características de la empresa, combinadas con los modos y costumbres de cada país.

b) Compras y adquisiciones

Con una negociación respaldada en la experiencia del negocio de venta directa como es Avon, y la capacidad y flexibilidad de una compañía especializada en tercerización como alguna de las mencionadas anteriormente, además de la transferencia de la gente con el perfil adecuado, y lineamientos sólidos respecto a las negociaciones requeridas, y sumado a esto el establecimiento de contratos adecuados de cómo llevar a cabo una negociación de esta naturaleza, es posible tercerizar esta área con beneficios tangibles para la empresa.

En esta área es donde muchas veces se generan desconfianzas debido a que se piensa que los beneficios de las compras en volumen pueden quedar en manos del prestador de servicio, pero en un esquema sano y equitativo, los beneficios concretos son para ambas compañías, quienes solicitan muchas veces el apoyo de proveedores que están dispuestos a apostar por un mayor volumen de ventas que las compañías de BPO les pueden ofrecer, al concentrar éstas economías de escala, que muchas veces trascienden fronteras y mercados.

Las BPO son empresas donde que cuentan con especialistas que atienden los esquemas de aranceles entre fronteras y que los volúmenes de compra de un mismo producto pueden beneficiar sustancialmente a los proveedores que les dan servicio, a los mismos clientes que

atienden al traspasarles parte de los costos que consiguen, y por ende, a las mismas BPO, pues sus ganancias vienen de administrar estas diferencias de costo, ahorros marginales que de otra manera, empresas pequeñas que no tienen el músculo de negociación por volumen no pueden conseguir.

c) Logística y Transportación

Empresas como Avon que buscan eficiencias dentro de la cadena logística van extendiendo sus servicios como una medida de fidelización de sus clientes y de “descomoditización” para sustentar sus márgenes de operación.

Dentro de las soluciones de outsourcing logístico ofrecidas por distintas empresas en el mercado, las más interesantes debido a su rápido crecimiento en ventas y niveles de utilidad son las empresas de transporte de carga consolidada, que han experimentado una evolución en ventas relevante en los últimos 10 años.

Las empresas que han conformado sus servicios a partir de una combinación de subcontratación de vehículos a terceros y vehículos propios han tenido un mejor desempeño financiero, debido a la agilidad para ajustar su capacidad a las fluctuaciones del mercado, así como de simplificar los mecanismos de administración de los mismos.

Estos son los servicios que desde mi perspectiva Avon debe tercerizar para así generar una mayor especialización, y también un mayor grado de eficiencia en estas áreas para el desarrollo de su negocio, muy importantes para mantener su liderazgo como una de las compañías de cosméticos más grandes del mundo.

Este tipo de acciones deben permearse desde el más alto nivel de dirección de operaciones y administrativo de la compañía, para que los beneficios de estas compras globales beneficien en cascada a todas las regiones que son afectadas por este cambio estratégico de operación.

Muchas áreas participan en este proceso: finanzas, mercadotecnia, diseño de producto, tecnología de la información, áreas que de común acuerdo con el prestador de servicio se plantean los lineamientos que deben seguirse para generar éxito en el proyecto.

Las barreras psicológicas a la tercerización tienden a derribarse al existir cada vez más casos de éxito en esta línea, y donde cada día más se está convirtiendo en una práctica habitual para empresas de este tamaño y alcance global.

8. Bibliografía y fuentes de datos

AUTOR DESCONOCIDO. <http://www.williamslea.com/...> [consulta: 3 de Marzo del 2009]

Avon's New Calling - http://www.businessweek.com/2000/00_38/b3699001.htm

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

Avon Products Inc. Reporte Anual para Accionistas 2003.

<http://www.referenceforbusiness.com/businesses/A-F/Avon-Products-Inc.html>

Calling Avon's Lady - <http://www.msnbc.msn.com/id/6733211/site/newsweek>

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

CORBETT, M. (2004). *La revolución del Outsourcing*. Dearborn Trade Publication.

1ª Edición.

El poder de Andrea Jung - Por: Bárbara Anderson y Roberto Morán -

http://www.cnnexpansion.com/xslTransform.php?xmlurl=http://www.expansion.com.mx/articulo.asp?cve=1020_16&xslurl=http://www.cnnexpansion.com/xsl/exparticulo.xsl

[Consulta: 26 de abril del 2010]

<http://www.avon.com>

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

<http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/index.html>

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

<http://www.hbs.edu/leadership/database/leaders/720/>

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

Marina Delina. CNN Expansion.com. Publicado: Martes, 28 de agosto de 2007 a las 14:05

<http://www.cnnexpansion.com/especiales/las-500-de-expansion-2007/avon-lo-que-ellas-quieren>

[Consulta: 4 de Marzo del 2008].

Outsourcing Institute (2008). Concepts. [www.outsourcing.com/...](http://www.outsourcing.com/)

[Consulta: 3 de Marzo del 2008].

Página de finanzas - <http://finance.google.com/finance?q=NYSE:AVP>

[Consulta: 4 de Marzo del 2008].

STONER, FREEMAN, GILBERT JR. Administración, Sexta Edición. Pearson Education.

Pag, 156-157. La globalización y la Administración.

Wikipedia, *BPO Business Process Outsourcing* [en línea].

http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Outourcing/

[Consulta: 2 de febrero del 2009]