

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“AVON: LA TRASCENDENCIA DEL MODELO DE VENTA  
DIRECTA Y LA INNOVACIÓN PERMANENTE EN SUS  
PRODUCTOS Y SERVICIOS”

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P r e s e n t a

**GREGORIO DE JESUS TORRES GARCIA**

Director del Caso: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández  
Lectores del Caso: Mtra. Blanca Alicia Núñez Martínez  
Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

México, D.F.

2006

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
1.- Índice.....	2
2.- Justificación.....	3
3.- Análisis de los Hechos .....	4
3.1 Antecedentes	
3.2 Etapa de Consolidación	
3.3 Etapa de Reorganización	
3.4 Andrea Jung y la nueva dirección estratégica de Avon	
4.- Diagnóstico y detección de oportunidades.....	8
5.- Planteamiento de Soluciones.....	9
5.1 Modelos de negocios de ventas	
5.1.1 Actualización de su modelo de ventas directas	
5.1.2 Adoptar los modelos de ventas detallistas y el de venta electrónica.	
5.2 Participación en nuevos mercados	
5.3 Inversión de Utilidades en el desarrollo de nuevos productos	
6.- Evaluación de Soluciones.....	13
6.1 ¿Qué tan efectivo fue actualizar y diversificar los modelos de ventas de Avon?	
6.2. ¿Qué impactos se lograron con la incursión en nuevos mercados?	
6.3 Impacto de la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos productos	
7.- Conclusiones y Recomendaciones.....	20
7.1 Cualitativas generales	
7.2 Cuantitativas: Análisis de Indicadores y Estados Financieros 2005, 2004 y 2003	
8.- Bibliografía.....	27
9.- Anexos.....	28

## 2.- JUSTIFICACIÓN

Peter Drucker ha mencionado que la dirección debe decidir “¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?”<sup>1</sup> No sólo se deben identificar las oportunidades de negocio y los mercados a los que se venden nuestros productos o se otorgan nuestros servicios, sino que también se debe determinar cómo debe operar el negocio.

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicos de la compañía.<sup>2</sup>

En el año 2000, con apenas un crecimiento modesto en ventas y ante una caída del valor de sus acciones estaba claro que Avon necesitaba de una nueva dirección que tomara acciones que le garantizaran la sustentabilidad de la organización en el largo plazo. Así, generó una audaz nueva visión: “*Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación al apoyo a 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*” y un plan estratégico que requería la introducción de productos muy innovadores, 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 negocios de venta directa, la reconstrucción de su imagen, la entrada al sector detallista y, lo más importante, la actualización de su antiguo modelo de ventas directas.

En el estudio de este caso observaremos las acciones implementadas por la nueva dirección a cargo de Andrea Jung, que desde mi particular punto de vista he considerado trascendentales en la revitalización de Avon. El replanteamiento que se hace de la empresa en relación a su modelo de negocios de ventas en el año 2000 fue sin duda crucial para afrontar sólidamente los nuevos retos de su futuro. ¿Debe continuar la empresa con su actual modelo de ventas directas y sus programas de incentivos? ¿Debe salir y buscar nuevos modelos como el detallista y en su caso, prepararse con modelos de alta tecnología informática que atienda al comercio electrónico tan pujante?

Otro aspecto a destacar es si ¿Debemos reforzar la presencia de la empresa en los mercados ya conocidos o, simplemente dejarlos para incursionar en nuevos mercados como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África?

Finalmente, el tercer aspecto sin lugar a dudas es evaluar si las inversiones en Investigación y Desarrollo de nuevos productos dieron los réditos esperados o si estos capitales debieron reinvertirse en la diversificación de nuevos negocios.

*Resolución de Caso por Gregorio de Jesús Torres García*

---

<sup>1</sup> Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York Haper & Row, 1974) Página 75.

<sup>2</sup> Steiner, George: Planeación Estratégica (Cecsa México, 2002) Página 149.

## **3.-ANÁLISIS DE LOS HECHOS**

### **3.1 Antecedentes**

Avon fue fundada en 1886 por un vendedor de libros de Nueva York llamado David Hall McConnell. Su principal actividad fue la venta de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal.

Persis Foster Eames Albee, de Winchester, New Hampshire fue la primera agente de ventas de Avon, ayudando a McConell a ser el precursor en el método de ventas directas de la empresa.

El modelo de ventas directas de Avon estaba casi hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales de los años 1950-1960-1970, época en la que sólo un pequeño porcentaje de las mujeres tenían carreras profesionales.

Muchas de las innovaciones en productos se crearon específicamente para atender los intereses de los “Baby boomers”<sup>1</sup>, que querían luchar contra el proceso de envejecimiento.

### **3.2 Etapa de Consolidación**

Avon mantuvo su liderazgo en el ramo de cosméticos hasta mediados de la década de 1980 obteniendo ventas anuales promedio de 3,000 millones de dólares.

En 1997 se inicia el plan de sucesión de James Preston, quien fuera conocido por promover a las mujeres rápidamente a altos puestos.

En el período 1980-1999, la empresa incursionó en la diversificación del negocio, sin lograr el éxito esperado. En 1999, la compañía retiró sus inversiones en los negocios no relacionados con los cosméticos.

Al tiempo que se atendía al mercado de “adolescentes y preadolescentes” se centró en las necesidades de las mujeres de 20 y 30 años de edad, preocupadas por los efectos inminentes del envejecimiento.

---

<sup>1</sup> Un **baby boomer** es alguien que nació durante el período de incremento en las tasas de crecimiento demográfico surgido en la etapa de prosperidad económica en muchos países luego de la Segunda Guerra Mundial.

### 3.3 Etapa de Reorganización

En 1998 la empresa decide revitalizarse bajo la dirección de Charles Perrin, con ayuda de Andrea Jung y Susan Kropf, presidenta y vicepresidentas de Avon, respectivamente. Jung se destacó como presidenta de marketing al reemplazar el surtido de marcas regionales con marcas globales.

Durante el primer año de Perrin los esfuerzos de rediseño y reconstrucción del negocio de Avon liberaron más de 120 millones de dólares, que se usaron para desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad y mejorar su imagen, incrementar los dividendos y re-comprar acciones en circulación. Se mejoraron los márgenes brutos en 1.7 puntos y los márgenes de operación en 1.5 puntos para fines del año 1998.

En 1998 Avon realizó la primera Convención Nacional de Representantes (6,000 personas) en la cual se conocieron nuevos productos, recibieron capacitación de ventas y discutieron acerca de las áreas de mejoramiento de la empresa. Se desarrolló el Programa de Oportunidades de Liderazgo de Avon y con éste, el plan de marketing de la red que permitió a las representantes no sólo recibir comisiones por sus ventas sino también recibir bonos basados en las ventas de sus reclutas y aprendices.

Después de 16 meses, Perrin renunció concluyendo que su falta de experiencia en ventas directas limitaba su efectividad con la compañía.

La principal competencia de Avon la integran:

Nombre	Origen	Año de Fundación	Ventas de Productos de cuidado personal al cierre del año 2002 (en miles de millones de Dólares)
L'Oreal	París Francia	1907	10.3
Procter & Gamble	Cincinnati, Ohio, EUA	1837	7.3
Estée Lauder	Nueva York, EUA	1946	4.4
<b>AVON</b>	<b>Nueva York, EUA</b>	<b>1886</b>	<b>3.5</b>
Intimade Brands	EUA	1995	2.4
Alberto Culver	California, EUA	1955	2.2
Coty	París, Francia	1904	1.8
Louis Vuitton	Francia	2000	1.7
Johnson & Johnson	EUA	1886	1.5
Revlon	EUA	1932	1.5
Mary Kay	EUA	1963	1.2

### 3.4 Andrea Jung y la nueva dirección estratégica de Avón

En Noviembre de 1999, Andrea Jung se convirtió en la nueva directora general. Al cabo de un mes, Jung delineó una audaz nueva visión y un plan estratégico para Avon que requería la introducción de productos muy innovadores, 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 negocios de venta directa, la reconstrucción de su imagen, la entrada al sector detallista, y lo más importante, la actualización de su modelo de ventas directas para ajustarlo mejor al siglo XXI.

Para entender mejor los deseos de las clientas y las necesidades de sus agentes de ventas, Jung prestó oído a las quejas de las clientas por los colores discontinuados, los pedidos mal manejados, los catálogos fuera de actualidad, los empaques poco atractivos, la falta de productos innovadores y las promociones confusas. La transformación de la imagen de Avon pedía nuevos productos y empaques, apoyos de celebridades, nuevos catálogos elegantes y nuevas compañías de publicidad.

Hacia 2001, los incrementos en ventas fueron impulsados por la innovación de producto.

En 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 de antienvjecimiento para la piel. El mismo año, 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 a 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. Crearon conjuntamente la línea VitaTonics.

La innovación impulsó también las ventas en cosméticos y artículos para el cuidado del cabello.

***La visión de Avon es “ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente”.*** Su dedicación al apoyo a 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.

Las estrategias de Jung tenían por objeto hacer que crecieran los ingresos y la participación de mercado mediante la corrección de muchas desventajas competitivas de Avon, pero nunca a costa de su fuerza de ventas directas. De hecho, Avon abrió a través de los canales detallistas (Kioscos, Sears, JC Penney) una línea de productos beComing, que no podía ser comprada a las representantes independientes y era de precios más altos que los de otras líneas de Avon. El reclutamiento y la retención de los representantes de ventas fue un objetivo estratégico que llevó a la ejecución del programa de Liderazgo en Ventas. Jung impulsó el crecimiento enérgico en los mercados internacionales emergentes como China, Europa Oriental, Oriente Medio y África.

Los esfuerzos de Reingeniería de Procesos de Negocios (RPN) lograron gran éxito en 2000 aportando ahorros en costos por más de \$ 150 millones de dólares, específicamente en sistemas de manufactura y distribución, así como en el mejoramiento continuo de la eficiencia, el pronóstico de la demanda mejorado y la reconfiguración general de extremo a extremo de la cadena de suministros.

Durante los primeros 24 meses de Jung, las acciones comunes de Avon tuvieron un incremento de aproximadamente 90%. Antes de cumplirse el segundo año de Andrea Jung como directora general, la junta directiva de Avon respaldó su desempeño anunciando a los inversionistas que Jung sería promovida a presidenta de la junta.

#### **4.-DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES**

Avon es un imperio empresarial que se ha mantenido en la cima por más de un siglo. No sólo es un gigante en los productos de belleza, también es la compañía más grande en el mundo de ventas directas de su tipo.

El eje primordial en Avon es la venta directa, que a través de sus representantes permite cubrir mejor las necesidades de los clientes. A pesar de los esfuerzos realizados para participar en el mercado con ventas detallistas y a través de medios electrónicos, sin duda alguna, la venta directa a través de sus representantes continúa siendo el modelo que mejores resultados ha tenido en la vida de la empresa.

Es evidente que los resultados que hoy tiene Avon están influenciados por el compromiso y determinación del liderazgo de Andrea Jung.

Un eje impulsor de la renovación permanente de la empresa y por ende, de constante crecimiento en ventas es derivado de la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos productos. El establecimiento del Centro de Desarrollo Global de Avón, reemplazó la duplicación de esfuerzos de desarrollo local de producto con un método global coordinado para desarrollar marcas que tendrían atractivo mundial.

En las décadas que ha vivido la empresa los factores (económicos, políticos y sociales) que intervienen en la decisión de compra de un producto han evolucionado, sin embargo; su rápida respuesta ante las necesidades de los diferentes nichos de mercados ha sido un elemento primordial para impulsar no sólo el ramo de los cosméticos y perfumes sino además, impulsar las ventas de los artículos para el cuidado del cabello y de la atención del consumidor por el bienestar y la condición juvenil, en donde la investigación científica modificó sustancialmente el contenido de los productos.

Considero que la visión, la estrategia y los esfuerzos de implementación funcionaron exitosamente, a pesar de la inminente recesión de los EUA a mediados del 2001, por lo que podemos visualizar a Avon hoy en día, como una empresa sustentable hacia el futuro. *Como en toda reestructura, también existieron acciones no fructíferas, como el caso de líneas dirigidas en estratos económicos altos por medio de sus tiendas detallistas en el mercado Asia Pacífico.*

Es importante continuar apoyando las prioridades estratégicas para tratar de corregir cualquier desventaja competitiva de Avon, para así, mantener el rumbo de la compañía.



## 5.-PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

### 5.1 Modelos de negocios de ventas

#### 5.1.1 Actualización de su modelo de ventas directas

Partiendo del exitoso método de ventas directas diseñado por Persis Foster Eames Albee y McConell concebido hace más de 100 años, esta opción se fundamenta en la reinención del mismo modelo, pero aplicado a la época actual, esto es, no sólo incrementando el número y la capacidad de sus representantes, sino además optimizar su esquema de logística y distribución para estar preparados internamente y externamente ante el inminente cambio cultural derivado de la entrada de la nueva era del comercio electrónico.

Aunque este modelo de ventas directas de Avon ha sido muy útil en la atención de las necesidades de los clientes, con el paso de los años resultó estar casi hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales de los años 1950-1960-1970, época en la que sólo un pequeño porcentaje de las mujeres tenían carreras profesionales.

Sin embargo, en nuestro caso, el reto para la nueva dirección en el año 1999 bajo el mando de Andra Jung, es en primer lugar conocer si este método continúa vigente o en su caso, conocer qué acciones de mejora al mismo se tendrían que llevar a cabo para adaptarlo y obtener mejores resultados. De hecho, esta opción fue considerada por Jung, quien tomó el papel de “una señora de Avon” (representante de ventas) para entender mejor no sólo los deseos de las clientas sino al mismo tiempo conocer muy bien las necesidades de sus agentes de ventas, Jung prestó oído a las quejas de las clientas por los colores discontinuados, los pedidos mal manejados, los catálogos fuera de actualidad, los empaques poco atractivos, la falta de productos innovadores y las promociones confusas. Todo ello con la finalidad de tener la sensibilidad necesaria para detectar las medidas a tomar para asegurar el éxito de la “reinención del modelo”.

“La venta directa se trata en gran medida de información que pasa de boca en boca. Si la persona se emociona, le cuenta a todo el mundo” comenta Janice Teal, científica de mayor rango en la empresa.

Todos los medios de promoción, son una forma de comunicar un mensaje y tiene como fin conseguir una reacción determinada del receptor. Esta comunicación se ha definido como una *comunicación persuasiva*, para diferenciarla de la comunicación informativa.

Las formas de comunicación persuasiva son muy variadas. Venta personal, venta de mostrador, venta por teléfono, son algunas formas que toma la *comunicación persuasiva*.

La **venta personal** es la más poderosa forma de **comunicación persuasiva**, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento de los clientes. El elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de **retro-alimentación** inmediata al receptor. Esto es que sea interactiva y de dos vías.

Al igual que los otros medios de promoción, la Venta es una forma de comunicar un mensaje, destinado a conseguir una reacción determinada del receptor.

La Venta Personal es la más poderosa forma de comunicación persuasiva, y representa el último eslabón del ciclo de convencimiento del cliente. El elemento principal en esta forma de comunicación, es la capacidad de retro alimentación inmediata al receptor. Se dice que no habrá nunca una venta en la cual no termine mediando un ser humano: el vendedor.



Se puede definir el mercadeo directo como la venta directa del productor al consumidor, pero esta definición sencilla no toma en cuenta la importancia de las relaciones personales involucradas en estos intercambios. El desarrollo de vías de mercadeo directo es una fuente de relaciones entre individuos, productores y consumidores, las cuales crean uniones no solamente comerciales sino sociales.

### **5.1.2 Adoptar los modelos de ventas detallistas y el de venta electrónica.**

Avon abrió a través de los canales detallistas en “Kioscos” y tiendas como Sears, JC Penney una línea de productos beComing, que no podía ser comprada a las representantes independientes y era de precios más altos que los de otras líneas de Avon.

Los Centros Avon de la compañía planeados para las tiendas de JC Penney y Sears representaron una oportunidad de crecimiento sustancial ya que en 2000, ambas tiendas combinadas tenían casi 2,000 tiendas con ventas totales de cosméticos por 700 millones de dólares. Los estimados indicaban que 58% a 60% del total de las mujeres compraban en Sears o JC Penney y preferían el mercado masivo de precios y calidad altos, o las líneas de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal de prestigio en nivel de entrada. Este grupo de clientas se ajustaba al mercado meta para una nueva línea detallista de cosméticos, pero una característica sobresaliente de estas compradoras era que tendían a rechazar la venta directa.

También inició la venta electrónica (a través del INTERNET) como método complementario al detallista y de venta directa. Jung y Kropf vieron a Internet como impulsora de la transformación en las relaciones entre las representantes, las clientas y las operaciones de marketing y de la cadena de suministros de la compañía.

La empresa podría utilizar Internet para aceptar licitaciones de contratistas y proveedores de origen, crear ayudas de ventas globales y literatura en línea; además de proveer a las representantes colocación de pedidos, procesamiento de contratos, información de productos y estado de pedidos por vía electrónica. 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; iniciando el concepto de ventas *eRepresentative* (representante electrónico), que permitía a los representantes dirigir a los clientes a [www.avon.com](http://www.avon.com) para que compraran productos las 24 horas del día, los siete días de la semana.

## **5.2 Participación en nuevos mercados**

Avon decidió incursionar en el mercado de Asia Pacífico (principalmente China) para obtener una mayor participación en el mercado de los Cosméticos Perfumes y Artículos de Aseo Personal ante el potencial de ventas que representa ese mercado en particular. China había sido identificada como un mercado atractivo por contar con el 20% de la población mundial, y porque su población era relativamente joven. A Jung también le parecían atractivos los mercados emergentes en Europa Oriental, Oriente Medio y Africa por las más de 200 millones de mujeres de 15 años de edad o mayores que vivían en esas regiones, por la edad promedio de las consumidoras y por el tamaño del mercado de 7.5 mil millones de dólares.

## **5.3 Inversión de utilidades en el desarrollo de nuevos productos**

Una de las acciones que tendría implicaciones importantes con resultados no muy fáciles de pronosticar fue el tomar la opción de recapitalizar una parte importante de sus utilidades (re inversión) en la Investigación y Desarrollo de nuevos productos orientados al ramo de los Cosméticos, Perfumes y Artículos de Aseo Personal (CPA). Al entrar este ramo en el siglo XXI, los incrementos en ventas fueron impulsados principalmente por la innovación de producto.

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 CPA global, con un aumento a tasas anuales aproximado de 15%. El crecimiento de la categoría se alimentó con las introducciones de nuevos productos que respondían a la concentración mundial de la atención del consumidor en el bienestar y la condición juvenil.

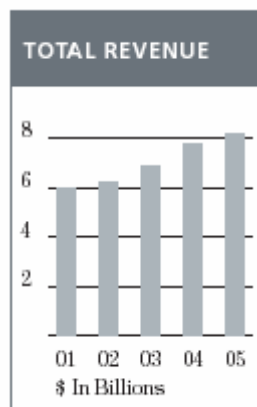
Esta innovación, impulsó también las ventas en cosméticos y artículos para el cuidado del cabello. Las innovaciones de producto se centraron también en las necesidades de las mujeres de 20 a 30 y de 30 a más años de edad, preocupadas por los efectos inminentes del envejecimiento.

## 6.-EVALUACIÓN DE SOLUCIONES

### 6.1 ¿Qué tan efectivo fue actualizar y diversificar los modelos de ventas de Avon?

Indiscutiblemente a 120 años de haberse fundado, Avon se ha mantenido en un lugar importante dentro de las empresas dedicadas al ramo de Cosméticos, Perfumes y Artículos de Aseo Personal. El crecimiento sostenido en Ventas, resultado de la constante innovación de sus productos y servicios, así como de la poderosa infraestructura de su Fuerza Ventas reforzada con el reclutamiento y retención de representantes de ventas directas, garantizaron la sustentabilidad de la empresa en el futuro.

Los ingresos totales en 2005 ascendieron a \$ 8,150 millones de dólares, generando utilidades por \$ 847.6 millones de dólares en el mismo año. El número de empleados alcanza ya los 49,000 en todo el mundo.



Cifras en Miles de Millones de Dólares

*El modelo de Avon permanece como uno de los modelos de ventas más personalizados que existen hoy en día. Hay muchos vendedores directos, pero Avon es uno de los pocos en donde las representantes aún caminan o van en su propio coche hasta los hogares de sus clientes para levantar pedidos. Las oficinas corporativas no envían correo directo a los consumidores, todo se lleva a cabo mediante una representante.*

*El enfoque principal de Avon permanece como algo íntimo, y el catálogo, es el medio principal de la representante para comunicarse y nunca se envía por correo, se entrega personalmente.*

Todas las órdenes de Avon son enviadas a crédito. Una representante, aun la que acaba de comenzar, no paga por los productos que recibe hasta que los entrega a sus clientes y entonces los cobra. Cada pedido se procesa y empaca en los centros de distribución respectivos que dan servicio en la región de la representante. Una vez que el pedido de

la representante está completo, las cajas de cartón son aseguradas con tiras de plástico amarillo y cargadas en un trailer hasta un espacio abierto. De ahí, los camiones mueven las cajas hasta los servicios locales de mensajería, donde las órdenes son separadas según el vecindario y se entregan personalmente hasta la puerta de la representante.

Para empacar y enviar un pedido apropiadamente, primero debe haber una orden (VER ANEXOS) Para inducir a los clientes a comprar, una de las herramientas de ventas más popular que ofrece Avon son las muestras, cuyos precios son muy baratos.

*No hay un instrumento más eficaz para obtener una compra que el poderoso catálogo de Avon.* Antes de la llegada del catálogo compacto que se usa hoy en día, las representantes de Avon recibían catálogos de 20X28 centímetros en cada campaña. Se sentaban con sus clientes y veían los diversos productos del catálogo en personal. A este método se le conoce como “vender con los dedos”. La representante sostenía el catálogo en la mano e indicaba los productos al cliente.

Las representantes de Avon son entrenadas constantemente por medio de cursos de actualización, discos o CD's llamados “Capacitación Avon”, libros, y casetes de capacitación. Recientemente se ha anunciado que las representantes tendrán acceso a materiales de capacitación a través del INTERNET. Una de las claves cruciales de la buena fortuna de Avon ha sido la habilidad de inspirar y motivar a sus representantes de ventas.

En Avon, las representantes de ventas dirigen el espectáculo, y la empresa se concentra en darles apoyo, por medio de un programa en donde se ofrece una oportunidad expandida para el crecimiento en la carrera, conocido hoy en día como “Liderazgo en Ventas”. Hay cuatro niveles: líder de unidad, líder de unidad avanzada, líder de unidad ejecutiva y líder de unidad ejecutiva mayor. A grandes rasgos cada uno se distingue por los diferentes beneficios que ofrecen, tomando en consideración el número de reclutamientos y monto mínimo de ventas que obtenga una representante. El programa de liderazgo es un plan de compensación híbrido que te permite ganar dinero sobre tus propias ventas y sobre las ventas de las reclutas.

Inusual, pero la fórmula de McConnell triunfó instantáneamente desde un principio. La filosofía corporativa de Avon buscó dar “una oportunidad de ingresos” haciendo sólo “productos de alta calidad” y “dando un servicio de primera” Es muy importante resaltar que desde sus orígenes, la empresa decretó que la gerencia siempre reconociera a sus empleados y representantes “de quienes ha dependido el éxito de la empresa”.

El modelo de ventas se fijó en la cultura de la empresa, y a través de los años, cuando otros métodos de distribución han sido probados, con frecuencia surge una propuesta por parte de algún bando, en contra de alterar el modelo probado y antiguo que durante décadas ha usado la empresa exitosamente.

Durante más de cien años, la gratificación social, las relaciones personales, los premios individuales y las comisiones de venta que Avon entregó a las mujeres eran más que suficiente para mantener a las representantes de ventas haciendo fila. Pero al paso del tiempo esto se quedó atrás y Avon decidió cambiar sus operaciones a estructuras de mercadotecnia de multi-niveles. Este modelo de ventas ofrecía a las representantes la oportunidad de desarrollar habilidades administrativas que podían usar cuando salían, reclutar y capacitar a otras representantes y obtener comisiones en todas las ventas de aquellas a quienes habían traído al negocio y estaban debajo de ellas.

El éxito de la operación de ventas directas normalmente se incrementa o disminuye junto con la cantidad de representantes de ventas activas. De este modo, incrementar las representantes de ventas es de mayor importancia que expandir las ventas. Cada recluta, prácticamente puede ser considerada como una nueva tienda de Avon que abre. Es realmente por medio de recomendaciones y de una cultura oral en la que cimentamos nuestro canal de ventas.



Hoy día Avon cuenta con más de 5 millones de representantes en su fuerza de ventas, con presencia en más de 100 países alrededor del mundo

## 6.2. ¿Qué impactos se lograron con la incursión en nuevos mercados?

Avon encontró que su modelo de negocio de ventas de puerta en puerta es *particularmente flexible* para entrar a los mercados no desarrollados. Debido a este modelo y gracias a lo bajo de la inversión fija requerida, una vez situado un nuevo mercado, Avon ha podido establecer un negocio rentable en períodos relativamente cortos. No han existido mercados en donde simplemente no funcione. Al momento de iniciar, el esfuerzo de la mercadotecnia es no “hacer mucha publicidad” ya que el objetivo más importante al incursionar en nuevos mercados es crear una red de representantes.

América Latina es una de las primeras regiones a las que Avon entró cuando salió de Estados Unidos y Canadá en 1954. Hasta ahora los resultados en estos países han sido extremadamente alentadores, lo suficiente para justificar la seria consideración que ahora se ha dado para extender la operación comercial de Avon hacia otros países de América Latina.

En 1959, Avon se dio cuenta de que las nuevas operaciones comerciales en Alemania Occidental, Brasil e Inglaterra eran costosas. Sin embargo, estos países se mantenían. Hoy en día Brasil e Inglaterra, como México, están entre los mercados más prósperos de Avon.

En 1965 las ventas internacionales crecieron 46%, a 69.8 millones de dólares. Motivado por estos resultados, Avon pronto se expandió a España, Italia, Irlanda, Japón, Francia, Argentina, Suecia, Holanda, Bélgica, Hong Kong, Paraguay, Malasia, Chile, Nueva Zelanda, Tailandia, Costa de Marfil y Filipinas.

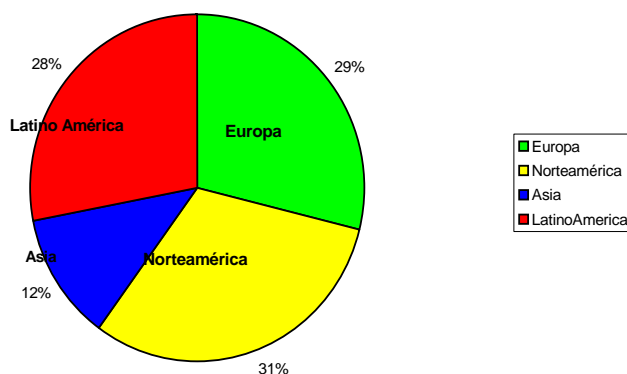
Para 1980 Avon continuó expandiéndose al El Salvador, Uruguay, Senegal, Liberia, Honduras, Arabia Saudita, Perú, Portugal, Taiwán y Nigeria. Durante la década de los ochenta, las ventas internacionales continuaron subiendo, pero todavía no habían igualado a las de Estados Unidos. A esto, más mercados se añadieron, incluyendo a Indonesia y China que se incorporaron en 1990. En 1992 Avon entró a Polonia, en tanto que en abril de 2004, entró a Vietnam.

A lo largo de los años, Avon ha cambiado su estructura organizacional y actualmente divide su mercado en cuatro grupos:

- a) América del Norte: que incluye a Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico
- b) América Latina: que incluye a México, América Central y América del Sur
- c) Europa, Medio Oriente, y África: está formado por los países europeos, junto con Turquía, Sudáfrica y el Medio Oriente.
- d) Asia Pacífico: Incluye a los países asiáticos, así como a Filipinas y Nueva Zelanda.

A través de la región de Asia-Pacífico, Avon afirma que tiene planes de expansión “agresivos” que incluirán tanto el refuerzo de las acciones en el mercado en las regiones existentes, como el evaluar continuamente nuevos mercados a los que se puede entrar.

En 2005 Andrea Jung cumplió su sexto año como directora general, distinguiéndose un crecimiento consecutivo de la empresa por 5 años. Al cierre del 2005 se obtuvieron ingresos anuales por \$ 8,150 millones de dólares (5% más que el año anterior), provenientes el 31% de Norteamérica, 29% de Europa, 28% Latinoamérica y el 12% de Asia Pacífico.





### **6.3 Impacto de la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos productos**

Cronológicamente hablando, todas las empresas debieran dedicar una parte de sus recursos para asegurar la permanencia de su organización al paso de los años. Aunque resulta fácil identificar esta necesidad o advertir su acción, llevarla a cabo implica tiempo y recursos que en ocasiones es difícil mantener ante una situación financiera desfavorable.

La Investigación y Desarrollo de nuevos productos conlleva a una capacidad tecnológica de la empresa. Implica la posesión de actitud, aptitud, habilidad y conocimientos requeridos para usar y generar tecnología que, de manera planeada, sistemática e integral, produce ventajas competitivas. Esto es precisamente en lo que Jung puso gran parte de sus expectativas al visualizar el reposicionamiento de Avon. Su interés fue en que la empresa ganara nuevo entendimiento (conocimientos científicos o técnicos) con alto valor estratégico para la organización.

Los convenios realizados con empresas muy experimentadas en la Investigación y Desarrollo de tecnología relacionadas con su ramo de Cosméticos, Perfumes y Artículos de Aseo Personal para iniciarse en este campo, dieron gran valor agregado sobre todo al materializar las necesidades detectadas por los clientes.

Los productos para el cuidado de la piel, con ingredientes activos naturales en sus fórmulas (vitaminas y extractos de plantas) se convirtieron en la categoría de producto de más rápido crecimiento en el ramo, llegando más allá de la limpieza y humectación a áreas como la afirmación de la piel, el control sebáceo y la lucha contra el envejecimiento y los efectos de la contaminación.

En Avon el proceso de innovación se inicia con una idea de producto que se expresa en un documento llamado “perfil de mercadotecnia”. Este documento contiene la información relativa al objeto producido, incluyendo sus parámetros de costos, cuándo va a ser probado y en qué tipo de envoltura se va a distribuir. Entra a investigación y desarrollo (R&D) en el sistema de cómputo de Avon, donde todas las partes involucradas en el proceso de desarrollo pueden rastrearlo.

En la industria de la belleza, las ideas de nuevos productos se generan de diversas formas, sin embargo; con frecuencia surgen en el departamento de mercadotecnia. Es tarea del personal de mercadotecnia observar las tendencias culturales y de la industria y mantener un registro de lo que están buscando los clientes en los productos de belleza. El departamento de mercadotecnia realiza investigaciones de mercado para tratar de descubrir qué es lo que los clientes pueden encontrar atractivo o qué es lo que piensan que falta en el mercado. Luego se les pide a los investigadores de la compañía que creen un producto para hacer frente a esa necesidad. El equipo científico está dividido en 4 equipos, el de cuidados para la piel, el de cosméticos de color, el de cuidados para el cabello y el de productos para el baño y el cuerpo.

Cada equipo es su propia operación matriz donde los miembros están ligados en un sistema de comunicaciones entretelado. Para asegurar que la fórmula final se encuentre en una envoltura que la mantenga fresca y segura durante la distribución, también hay en el equipo alguien del área de análisis de envoltura. Luego hay un especialista en seguridad del producto que prueba la seguridad y eficacia de éste. Existe alguien más del área de ciencia del consumidor para probar y asegurar que le guste al comprador.

El equipo científico a partir de aquí, se expande en un equipo aún más grande que incluye a especialistas de muchos departamentos más, como mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, diseño de catálogos y otros elementos que se necesitan para crear, planear y promover el producto. Mercadotecnia determina cómo debe situarse el producto y qué precio debe tener. Publicidad determina qué vehículos deben usarse para darlo a conocer al mundo, es decir periódicos, revistas, TV o Internet. El equipo de relaciones públicas es responsable de hacer que los medios tengan interés en el nuevo producto. En el negocio de la belleza, orientado a la imagen y al aspecto emocional, es muy importante lograr que se mencione el producto en una revista que llega a los consumidores. Un solo artículo puede generar un enorme aumento en ventas de un determinado objeto, esta tarea final es realizada por el área de diseño de catálogos.

En 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 de antienvjecimiento para la piel. El mismo año, 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 a 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. Crearon conjuntamente la línea VitaTonics.

Avon y Roche crearon la línea Vita Tonics de productos para el aseo personal y el cuidado de la piel, que ofrecía beneficios terapéuticos proporcionados por las vitaminas A, B y C. Otros productos Wellness de Avon abarcaran productos de aromaterapia, libros, videos, música, y té.

La innovación impulsó también las ventas en cosméticos y artículos para el cuidado del cabello.

Avon inventa por lo menos mil nuevos productos de belleza cada año usando sus propios laboratorios y químicos para diseñar y refinar sus fórmulas. La empresa cuenta con una máquina de desarrollo de productos centralizada en la misma sede de Suffren, Nueva York, desde 1895. Una marca típica de cosméticos de tienda departamental puede contener alrededor de 800 artículos. Una línea de farmacia como L'Oreal París, que ofrece cosméticos, productos para el cuidado de la piel y el cabello, suma alrededor de 950 productos básicos. Fabricar mil artículos sería equivalente a reinventar esas líneas completas cada año. Además, Avon introduce otros 800 artículos al año en otras áreas de producción como juguetes, videos, ropa, regalos, joyería y decoraciones para casa que se distribuyen por medio de proveedores externos y acuerdos de licencias.

Avon tiene dos descripciones para sus productos de novedad. Hay productos de “vida limitada” que se presentarán en dos o tres campañas y de “vida regular” que están disponibles durante seis meses o más. Avon trata de evitar que un cliente diga “eso ya lo he visto”, “Eso ya lo tengo”. En consecuencia, la clave es el cambio constante.

Por otra parte, Avon también ha estado desarrollando su negocio de Avon Wellness, una línea de vitaminas, productos para nutrición y equipo para ejercicio, con el fin de fortalecer la relación entre belleza y salud.

*Avón* gasta alrededor de 50 millones de dólares al año en investigación y desarrollo. Eso es aparte de los 100 millones que se emplean para la investigación de punta y para el desarrollo de las instalaciones que reemplazaron a los laboratorios de Sufren en la primavera de 2005. Aunque es más conocida por sus diversos cosméticos, en la actualidad Avon ofrece una cantidad impresionante de productos que van desde vitaminas, lencería y perfumes, hasta métodos para bajar de peso, ropa para bebé y artículos de joyería, todo con el fin de satisfacer las variadas necesidades de sus clientes. Los cosméticos, artículos para baño y fragancias representan más de dos tercios de las ventas de la compañía, siendo las áreas que ofrecen márgenes de ganancia más altos que sus otras categorías, por lo que por mucho tiempo la compañía ha estado orgullosa de su capacidad para refrescar su línea de productos. El que Avón haya encabezado la estrategia de desarrollo de nuevos productos y el resto de la industria ha empezado a imitarlo hace constatar que valió la pena que la empresa se haya preocupado y ocupado en invertir parte de su capital en la Investigación y Desarrollo de nuevos productos y servicios.

## 7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Cualitativas generales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

\* No se tiene esta información disponible

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

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

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

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

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

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

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

## **8.- BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe saber “Una guía Paso a Paso. George A. Steiner. Editorial Continental, 2003.
- 2.- Avon, la Construcción de un Imperio Femenino. Laura Klepacki. Editorial Aguilar, 2005.
- 3.-El Maquillaje de Andrea Jung a Avon Products, Inc., John E. Gamble, Universidad de Alabama Sur, EUA.
- 4.-Corporate Information, 2005 Annual Report & Editorial. Avon Products Inc, página [www.avon.com](http://www.avon.com)
- 5.-Avon Cosméticos, página local [www.mx.avon.com](http://www.mx.avon.com)
- 6.-Mercadeo Directo Integrado, Jorge E. Pereira/ [www.mercadeo.com/mdi.00.htm](http://www.mercadeo.com/mdi.00.htm)
- 7.-El Mercadeo Directo, M.E. Swisher and James Sterns / University of Florida, IFAS Extensión.  
(<http://edis.ifas.ufl.edu/CD035>)
- 8.-Disclosure (US database) Comparable Companies.

## **10.- ANEXOS**

**Orden de Pedido, Resumen y Estado de Cuenta**

**AVON**  
the company for women



LUCILA CASTILLO RUIZ  
2<sup>o</sup> AND MELCHOR D NO 5 L-3

ZONA: 1022 REG: 33872.050  
TIPO: NACIONAL  
NO. ORDEN: 09424389  
FECHA: 01/07/06  
SUBFIJO: K CURP.-

09424389 - 4 - 7

**C-11**

AMP MIGUEL HIDALGO  
MEXICO D.F.

TOTAL A PAGAR AL RECIBIR ESTE PEDIDO \$315.66  
TOTAL A PAGAR AL RECIBIR EL PROXIMO PEDIDO \$558.64

OLA: 00041902  
PRIORIDAD: 00  
GRUPO: 0000041902  
PAGINA 1

**LISTA DE SURTIDO**

CVE	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDS	PRECIO CLIENTE	
			UNITARIO	TOTAL
<b>DEMO(S) Y AYUDA(S) VTA</b>				
630061	FOLLETO COSMETICOS/JOYERIA C-13	1	6.20	6.20
630072	FOLLETO MODA/HOGAR/LENCERIA C-13	1	5.50	5.50
952121	PANORAMA NACIONAL C-13	1	10.00	10.00
<b>SUBTOTAL DEMO A. VTA</b>		<b>3</b>		<b>\$21.70</b>
<b>COSMETICOS</b>				
102249	EXOTIC WAT LEAD FRAGRANCE	2	99.99	199.98
102984	COLD CREAM CREMA LIMPIADORA 60 GR	4	10.99	43.96
103691	FRUTY LIP BALM RED SANDIA	2	7.99	15.98
104043	UT BY NE FAVORECEDORA DEL CREC	2	19.99	39.98
105691	CLEARSKIN MASC P/BARROS Y ESPINILLAS 90G	1	29.99	29.99
105864	015 ZONA METRO COLONIA ATOMIZADOR 50 ML	1	89.99	89.99
106087	UT BY NE UNAS QUEBRADIZAS	1	19.99	19.99
106135	UT BY NE UNAS DEBILES	1	19.99	19.99
<b>SUBTOTAL COSMETICOS</b>		<b>14</b>		<b>\$459.86</b>
<b>LENCERIA</b>				
200019	SACHET BRASSIERE PERFUMADO	1	19.99	19.99
212441	BRASSIERE GABRIELA BLANCO 38B	1	159.99	159.99
<b>SUBTOTAL LENCERIA</b>		<b>2</b>		<b>\$179.98</b>
<b>AVON HOGAR</b>				
500843	JGO 6 TENEDORES MANGO	2	34.99	69.98
<b>SUBTOTAL AVON HOGAR</b>		<b>2</b>		<b>\$69.98</b>
<b>BIENESTAR</b>				
619420	REMOVE VELLO FACIAL VERDE	1	AGO TEMP	
<b>SUBTOTAT BIENESTAR</b>				<b>\$ .00</b>
<b>PREMIOS / GRATIS</b>				
952235	EXOTIC WAT LEAD FRAGRANCE	2	GRATIS	
<b>SUBTOTAL PREM/GRATIS</b>		<b>2</b>		

Su capacidad para lograr  
**Recomendaciones**  
le hará ganar este premio  
**¡Un Juego de 4 Multiusos!**

Logre que sus Recomendadas envíen Pedido en Campaña 11  
con un mínimo de venta de \$500.00 de cualquier Negocio  
para Representantes y Friends  
o de \$1,000.00 en el caso de Portadoras de Belleza.



•NOTICIA DE ÚLTIMO MOMENTO • NOTICIA DE ÚLTIMO MOMENTO • NOTICIA DE ÚLTIMO MOMENTO •



LUCILA CASTILLO RUIZ  
2 AND MELCHOR D NO 5 L-3

AMP MIGUEL HIDALGO  
MEXICO D.F.

ZONA: 1022 REG: 33872.050  
TIPO: NACIONAL  
NO. ORDEN: 09424389  
FECHA: 01/07/06  
SUBFIJO: K CURP.-

**C-11**

PAGINA 3

**MENSAJES**

SU PROXIMA CONFERENCIA DE VENTAS SERA EL JUEVES 13 DE JULIO Y EL PEDIDO  
UD. LO RECIBIRA EL MARTES 25 DE JULIO

RECUERDE ANOTAR NUMERO DE CLIENTES EN PROXIMO PEDIDO.

LOS AJUSTES O DEVOLUCIONES MODIFICAN SUS ACUMULADOS DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS.

\*ESTIMADA REPRESENTANTE: LE INVITAMOS A TRAMITAR SU CURP, LE APOYAMOS EN ESTE TRAMITE  
POR FAVOR ENTREGUE A SU CONSEJERA COPIA DE SU ACTA DE NACIMIENTO CON SU NOMBRE,  
COPIA DE CREDENCIAL DE ELECTOR, REGISTRO Y AUTORIZACION PARA REALIZAR EL TRAMITE.

\*\*\*\*\*

**\*CONCEPTOS MANEJADOS EN "OTROS CARGOS"\***

-CARGO POR DIFERENCIAS EN EL BALANCE CONTRA FICHA Y COD.

\*\*

**\*\*\* CONSTELACION DE ESTRELLAS 2006 \*\*\***

SU VENTA ACUMULADA: DE COSMETICOS, JOYERIA Y DOBLES ES DE	\$ 4,394.83
ACUMULADO REAL PARA CONSTELACION DE PLATA Y/O CONSTELACION DE ORO	\$3,768.58
PARA LOGRAR SU SIGUIENTE ESTRELLA LE FALTA	\$ 11,105.17
TOTAL DE ESTRELLAS GANADAS	= 0
TOTAL DE ESTRELLAS GASTADAS	= 0
TOTAL DE ESTRELLAS SOBRANTES	= 0

RECUERDE QUE SI HACE AJUSTES O DEVOLUCIONES SUS ACUMULADOS SE VERAN MODIFICADOS  
SI LO DESEA PUEDE SELECCIONAR SU(S) PREMIO(S) A PARTIR DE CAMP. 9/2006 O SEGUIR  
ACUMULANDO SU VENTA HASTA CAMP. 19/2006 PARA ELEGIR LOS PREMIOS DE SU AGRADO.

\*\*

CONSTELACION DE ESTRELLAS 2006.- EN ESTA CAMP. SE LE SUMARON \$289.97 DE PUNTOS  
DOBLES A SU ACUMULADO DE CONSTELACION DE ESTRELLAS.

\*\*

\*SUPERANDO MARCAS Y GANANDO PREMIOS\* LO SENTIMOS USTED VENDIO SOLO 4 UNIDADES DE  
COSMETICOS. RECUERDE QUE SUS SIGUIENTES METAS SON... CAMP. 12: 19 UNIDADES DE  
COSMETICOS; CAMP. 13: 24 UNIDADES DE COSMETICOS; CAMP. 14: 29 UNIDADES DE  
COSMETICOS. RECUERDE QUE SOLO CUENTAN LAS UNIDADES DE COSMETICOS CUYO PRECIO  
FOLLETO SEA MAYOR O IGUAL A \$29.00.

\*\*

GANA TODOS LOS BONOS DE TU RED ! TE RECORDAMOS QUE EL PAGO OPORTUNO (POP) ES  
UNA CONDICION ESTABLECIDA PARA PODER RECIBIR LOS BONOS QUE EL PROGRAMA  
\*OPORTUNIDAD DE LIDERAZGO\* OTORGA DE ACUERDO A SUS BASES Y NIVELES.

\*\*

\*RECOMENDACIONES ESPECIALES DE C09\* LO SENTIMOS USTED NO TUVO RECOMENDACIONES  
EFECTIVAS DE CAMP. 9.

\*\*

\*FESTIVAL DE FRAGANCIAS 2006\* USTED VENDIO 3 FRAGANCIAS, SENTIMOS QUE NO SEA  
GANADORA, PERO RECUERDE QUE PRONTO HABRA MAS OPORTUNIDADES.

\*\*

\*CRUZADA CONTRA EL CANCER EN ADOLESCENTES\* USTED NO HA VENDIDO PAQUETES DE  
GUMMIES I LOVE MY BODY, AUN TIENE CAMP. 12 PARA GANAR.

# AVON

## RESUMEN DE PEDIDOS

CAMPAÑA: **11**

Hoja No.   
 Sección No.   
 Sector No.

PRIMERA ORDEN  REINGRESO

ANOTE COMPLETOS LOS DATOS SIGUIENTES, POR FAVOR, ESCRIBA CON LETRA DE MOLDE Y USE TINTA NEGRA.

NOMBRE:  
**Lucilla Castillo Ruiz**

DOMICILIO ACTUAL (CALLE, NUMERO, COLONIA Y POBLACION):  
**7<sup>o</sup> Andador de Melchor  
 r Davila # 5 Ampliac  
 10 de Miguel Hidalgo**

**1 0 2 2 3 3 8 7 2 0 5 0**  
 S-02 003 1038  
 CASTILLO RUIZ LUCILA  
 2 AND MELCHOR D NO 5 L-3  
 ...  
 AMP MIGUEL HIDALGO L.O.S. 156  
 MEXICO D F C.O.D. 326.67  
 TEL: 644-08-40 FICHA 315.66

ZONA **1022** REGISTRO **33872050**

### CORDIAL INVITACION

DEBE SOLICITAR SUS PRODUCTOS DE ESTA FORMA:	CLAVE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	CONFERENCIA		REPARTO		AJUSTE		MENSAJE
			DIA	MES	DIA	MES	DIA	MES	
<input type="checkbox"/>	<b>104579</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>07</b>	<b>25</b>	<b>07</b>	<b>10</b>	<b>07</b>	<input type="checkbox"/>

	CLAVE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	CLAVE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	CLAVE DEL PRODUCTO	CANTIDAD
<b>NUMERO DE CLIENTES ATENDIDOS EN ESTA CAMPAÑA</b>	<b>102249</b>	<b>2</b>				
1 Cosméticos	<b>105864</b>	<b>1</b>				
2 Lenceria	<b>104043</b>	<b>2</b>				
3 Joyeria	<b>106135</b>	<b>1</b>				
4 Moda	<b>106087</b>	<b>1</b>				
5 Hogar	<b>105691</b>	<b>1</b>				
6 Bienestar	<b>619420</b>	<b>1</b>				
Folleto De Belleza Dos Campañas Después	<b>102984</b>	<b>4</b>				
Folleto Moda/Hogar Dos Campañas Después	<b>103691</b>	<b>2</b>				
	<b>212441</b>	<b>1</b>				
	<b>500843</b>	<b>2</b>				
<b>\$</b>	<b>200019</b>	<b>1</b>				

Anote el importe de su venta **Total de Unidades 19** **Total de Unidades** **Total de Unidades**