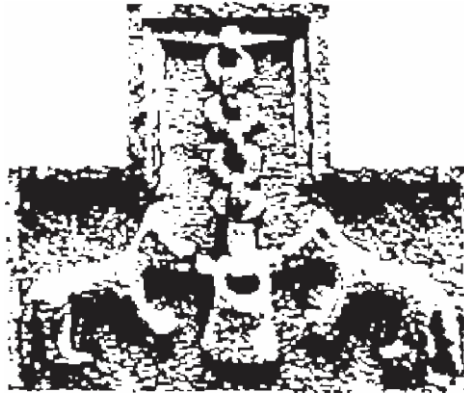


INOVACION: PRIORIDAD DE LA GESTION DE ANDREA JUNG

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“INNOVACION: PRIORIDAD DE LA GESTION DE ANDREA JUNG”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

WILBERTH HERVE ORTIZ ALCOCER

DIRECTOR: Mtra. Rocío Gutiérrez Hernández

LECTOR 1: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

LECTOR 2: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

INDICE

| | PÁG. |
|--|--------------|
| Objetivo | 3 |
| Hechos hasta 1990 | 4-6 |
| Gestión de Charles Perrin Anexo A1: ¿ Qué fue lo que sucedió ? | 6-8 |
| Andrea Jung nombrada CEO de Avon. Anexo A2: Breve Biografía de Andrea | 9-10 |
| Competidores Anexo A3: Información adicional de competencia | 11-12 |
| Finanzas Anexo A4: Información adicional de finanzas | 13-15 |
| Gestión y Dirección de Andrea Jung. | 16-19 |
| Avon Hoy Ventajas Competitivas | 20 |
| Recomendaciones | 21-22 |
| Anexos | 23-38 |

Objetivo

El presente trabajo tiene por objetivo presentar por medio del estudio de caso lo que sucedió con Avon en sus inicios, crecimiento, hasta llegar a los problemas de estancamiento en sus ventas; sus ventajas competitivas actuales y algunas recomendaciones para sus estrategias.

HECHOS

| Año/Época | ¿ Que pasó ? |
|-------------------------------------|--|
| 1886 | California Perfume Company, fue fundada en 1886 por el vendedor de libros de Nueva York David H. McConnell. |
| | McConnell entró al negocio de los perfumes y cosméticos luego de observar que muchas de las amas de casa se interesaban por los frascos de perfume que regalaba y por las obras que vendía. |
| Inicios siglo XX | La Compañía empleaba a más de 10,000 representantes. |
| | Recién construido el laboratorio de investigación y planta de producción de Suffern, Nueva York. |
| 1ra. Década de los años 1900 | California Perfume Company había multiplicado sus oficinas de ventas, además de Nueva York, en San Francisco California; Luzerne, Pennsylvania y Duverport Iowa. |
| 1914 | Empezó a vender sus productos en Canadá y alcanzó la notable cifra en ventas de 5 millones de unidades. |
| 1928 | Las ventas habían crecido a 2 millones de dólares |
| | La firma lanza por primera vez una línea de productos de belleza con la marca Avon, dio este nombre como tributo a la belleza de Stratford-upon-avon, en Inglaterra. |
| 1937 | Fallece el fundador y ocupa la presidencia David McConnell Jr. |
| 1939 | Los productos de Avon tuvieron extraordinaria aceptación razón por la cual se cambia el nombre de California Perfume Company por Avon Products. |
| 1946 | Avon Products se hizo pública. |
| 1950 - 1960 | Sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más a medida que la compañía ampliaba rápidamente su línea de productos. |
| | Entró en casi una docena de mercados internacionales. |
| | Lanzó su conocida campaña publicitaria “Avon llama” (“Avon Calling”). |
| | Amplió su red de representantes de venta. |
| 1960 | El modelo de ventas estaba hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales. |
| 1960 | La fuerza de ventas había ayudado a acrecentar las ventas de la compañía en Estados Unidos a 250 millones de dólares y a convertirla en la empresa de cosméticos más grande del mundo (ya no solo el mayor vendedor directo del orbe). |

| Año/Época | ¿ Qué pasó ? |
|--------------------|--|
| 1960 - 1970 | El modelo de ventas estaba hecho a la medida de las condiciones económicas y normas sociales. |
| | Entre los años 50's y 60's solamente un pequeño porcentaje de mujeres tenían carreras profesionales. |
| | Avon ofrecía a muchas amas de casa estadounidenses de clase media la oportunidad de tener un ingreso extra: una "Señora Avon". |
| | Una Señora Avon podría venderle cosméticos a sus amigas y vecinas y sin dejar de cumplir con sus obligaciones familiares. |
| 1970 (mediados) | Surgieron algunas dificultades cuando las amas de casa de clase media empezaron a entrar a la fuerza de trabajo. |
| 1979 | Con el crecimiento de ventas estancado en su negocio central de los cosméticos, Avon busca la diversificación para dar impulso a sus ingresos. |
| | Adquisición de la prestigiosa joyería Tiffany & Company. |
| 1980 | Las ventas de Avon habían empezado a declinar a medida que un número cada vez menor de mujeres de clase media se conformaban con empleos de tiempo parcial de ventas. |
| | Los productos de Avon tenían poco atractivo para las adolescentes y a muchas mujeres con ingresos mas bajos les parecían demasiados costosos los productos de la compañía. |
| | Un número cada vez menor de mujeres compraban los productos vendidos de puerta en puerta. |
| 1980 (mediados) | Avon mantuvo su liderazgo en el ramo global de cosméticos hasta mediados de los 80's. |
| | Sus ventas anuales promediaban más de 3000 millones de dólares. |
| 1983 | La incursión de la compañía en la diversificación no pudo producir el nivel esperado de desempeño y a la larga se privó de apoyo al nutrido conjunto de adquisiciones. |
| 1983 | Vende Tiffany a un grupo de readquisición de administración. |
| 1987 | Adquisición de las detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns. |
| | Adquisición de otra variedad de negocios inconexos como revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina. |
| 1990 | Se vendió Parfums Stern |
| | Se retiró la inversión en Giorgio Beverly Hill's |

En el anexo A1, se tienen lo sucedido a Avon hasta el año 1990, incluyendo el entorno.

| Año/Época | ¿ Qué pasó ? |
|-----------|---|
| 1997 | Debido al modesto crecimiento en la década de los 90's (como se vio en la sección anterior), la junta de directores dio pasos hacia la revitalización de la empresa con el retiro del director general James Preston. |
| | Charles Perrin es nombrado director general y sería ayudado por Andrea Jung y Susan Kropf. |
| | Charles Perrin estuvo en la cabeza de Duracell hasta su compra en 1996 por Guillette. Había sido miembro de la junta directiva de Avon desde 1996, uno de sus principales logros fue convertir a Duracell en una marca global. |
| | Jung y Kropf formaban parte de la junta directiva. Jung fue identificada como la sucesora de Perrin. |

Gestión de Charles R. Perrin (1997 – 1998)

- Dirige un programa de reestructuración trazado por Preston, cuyo objetivo era alimentar un crecimiento mas acelerado. Adicionalmente, consideraba su plan:
 1. Mejorar la imagen de Avon con los Consumidores de todo el mundo.
 2. Acortar tiempos de desarrollo de producto.
 3. Crear nuevos productos y marcas que pudieran comercializarse en todos el mundo.
 4. Utilizar la tecnología para ayudar a sus representantes con los pedidos y seguimiento.
 5. Perrin pensaba que Avon necesitaba rejuvenecer su modelo antiguo de ventas directas y crear oportunidades mas lucrativas de obtener ingresos para los representantes de ventas.

| Año/Época | ¿ Qué pasó ? |
|-----------|---|
| 1998 | <p>Resultados del primer año de gestión de Perrin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libera 120 millones de dólares <ul style="list-style-type: none"> ○ Los utiliza para desarrollar nuevos productos, aumentar la publicidad, incrementar dividendos y recomprar acciones en circulación. • Mejora el margen bruto en 1.7 puntos. • Mejora el margen de operación en 1.5 puntos |

Andrea Jung – Presidente y Jefa de operaciones

Colaboró con Perrin en el desarrollo y la ejecución de de estrategias dirigidas al mejoramiento de la fuerza competitiva de la firma en el ramo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA)

| Año/Epoca | ¿ Qué pasó ? |
|-------------------|---|
| 1998 | Las acciones específicas iniciadas por Perrin y Jung incluyeron el establecimiento del Centro de desarrollo global (Global Development Center). <i>- Reemplaza la duplicación de esfuerzos de desarrollo local de productos con un método global coordinado para desarrollar marcas que tendrían atractivo global.</i> |
| 1998 (finales) | Lanzamiento simultáneo de Avon de su fragancia Women of Earth (mujeres de la tierra) en 54 países excedió las ventas iniciales de Far Away en 31%. Desarrollo de líneas dirigidas a consumidoras jóvenes y Techniques, una línea de calidad superior al cuidado del cabello. <i>- Creían que el cuidado del cabello era una categoría de producto particularmente atractiva, ya que los productos para el cuidado personal aportaban 50% del valor detallista total de 140 000 millones de dólares del mercado global de CPA.</i> |

Estudios de mercado realizado descubren que muchas consumidoras consideraban que los productos de Avon eran casi del tipo de artículos básicos en lo relativo a calidad y carácter innovador y no artículos de belleza, las decisiones que se tomaron son:

- **Nuevos productos globales.**
- **Nueva campaña de publicidad global.**
- **Apertura de su Centro Avon (Avon Center) de 1858 metros cuadrados en la Torre Trump de Nueva York.**
 - **Incluye Spa**
 - **Un salón elegantemente equipado**
 - **464 metros de salones de juntas**
 - **Productos de belleza selectos**

| Año/Época | ¿ Qué pasó ? |
|-------------------|---|
| 1998 (finales) | Se realizó la primera convención nacional de representantes de su historia, 6000 representantes conocieron nuevos productos, recibieron capacitación de ventas y discutieron sobre las áreas de mejora. Se revelaron barreras para el éxito de las representantes. |

| | |
|--|--|
| | Se lanza piloto en Japón que le permite a las representantes hacer pedidos más de una vez durante una campaña de ventas, se implantó la colocación de pedidos por teléfono, fax y programa de computadora interactivo. |
| | La empresa probó los Centros de belleza Avon en 40 malls en Estados Unidos. <i>Dirigido a Consumidoras que les resultaba incómodo comprarle a una representante de ventas.</i> |
| | En Malasia las boutiques de belleza de Malasia representaban el 68% de ventas de este país. |
| | Estrategia de Perrin: Desarrollo del programa oportunidades de Liderazgo de Avon. Consistía en recibir un bono adicional a sus comisiones. |

Resultados de las estrategias de Perrin en 1998

Incremento en Ventas: 3%
Incremento en ganancias: 17%

| | |
|-------------|---|
| 1999 | Todos los negocios de la compañía no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión. |
|-------------|---|

Andrea Jung nombrada CEO de Avon

A pesar de cierta mejoría en la gestión de Charles Perrin estaba claro que Avon necesitaba una nueva dirección audaz.

Cuando Andrea Jung se convirtió en la nueva directora de Avon en Noviembre de 1999, el crecimiento anual de ventas había disminuido a menos de 1.5% y el precio de sus acciones habían caído de 55 dólares a una baja en tres años de 25 dólares.

(En el anexo A4 se tienen algunas reacciones ante el nombramiento de Andrea Jung a la Dirección General de Avon).

En 2001 el mercado de los cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA) estaba fuertemente fragmentado, se podría comprar desde:

Vendedores directos como Avon,
Supermercados,
Farmacias,
Tiendas de descuento,
Detallista de especialidad y
Tiendas departamentales.

La categoría del cuidado del cabello, tenía subcategorías como permanentes, champú, lociones fijadoras, enjuagues de crema, acondicionadores, los tintes y aerosoles.

Las farmacias eran las mayores vendedoras detallistas en Estados Unidos de cosméticos y productos para el cuidado del cabello.

Las tiendas de descuento eran las mayores vendedoras de perfumes.

El mercado de productos de belleza se segmentó también por demografía del consumidor y geográficamente (las características de productos que buscaban las adolescentes diferían de los baby boomers).

| | |
|--|---|
| | Las ventas fueron impulsadas principalmente por la innovación de los productos. Los productos de la piel tenían el mas rápido crecimiento de aproximadamente 15% a tasas anuales. |
| | El uso del retinol, una forma de vitamina A como aditivo para el cuidado de la piel impulsó las ventas de productos de la piel entre mujeres de más de 30 años. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Siglo XXI (INNOVACION) | No solamente se presentó innovación en los productos de la piel, si no en sus envases. |
| | Las investigaciones científicas dicen que la vitamina C mejora la elasticidad de la piel. |
| | Lancome y L'Oreal presentaron líneas de cremas y lociones que incluían polifenoles de uva (contenían poderosos antioxidantes). |
| | Los fabricantes de los productos para el cuidado de la piel trataron de promover los beneficios de los aditivos de sus productos sin tanta explicación científica. |
| | Algunos fabricantes habían descubierto que era menos probable que los consumidores jóvenes se confundieran con términos científicos, abriendo la oportunidad a marcas como Clinique. Su meta, tomar el nicho de mercado de jóvenes de 15 a 19 años con productos que tenían aditivos , como el ácido salicílico, el triclosan (para barros), etc. <i>En los Estados unidos habían 23 millones de adolescentes</i> |
| | La innovación también impulso las ventas de los cosméticos y artículos para el cuidado del cabello, logrando incrementar sus ventas al pregonar los beneficios de la aromaterapia, los herbales entre otros. |

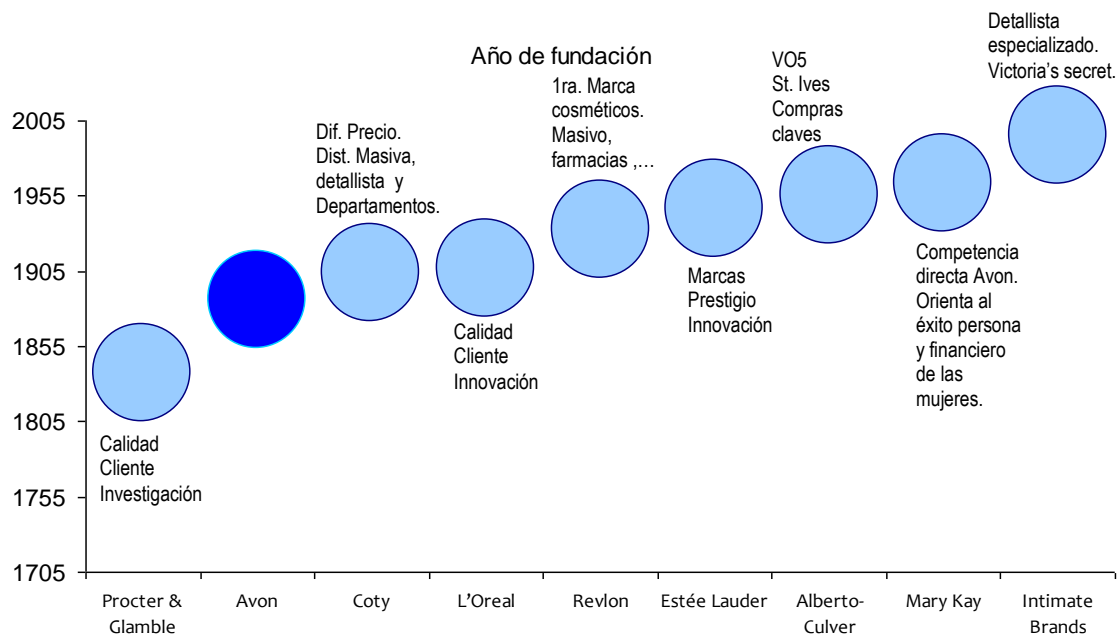
La innovación fue dirigida para atender las necesidades de los babys boomers que querían luchar contra el envejecimiento. Estos productos representaban el 2% del crecimiento anual en el ramo de CPA a finales de los 90's y en los años 2000- 2001.

El mercado de los adolescentes era muy atractivo (disponían de 54 dólares promedio semanal), pero requerían de otros productos diferentes a los baby boomers, detallistas especializados como Hotfox, Limited Too, Charlotte Russe y Hot Topic trabajaron solo artículos de interés para preadolescentes. Ralph Lauren con la ayuda de su hija creo la línea Ralph, dirigida a jóvenes. Givenchy, Donna Karan y FUBU introdujeron fragancias en 2000 y 2001 dirigidas especialmente a adolescentes y preadolescentes. El 80% de las chicas de esta edad usan productos para el cuidado del cutis casi a diario. El crecimiento anual de las toallas para el cuidado del cutis alcanzó tasas de 40% durante 2000 – 2001.

Las innovaciones de producto también se centraron en las necesidades de las mujeres de 20 a 30 o más años de edad.

COMPETIDORES CLAVES - RESUMEN

| Compañía | País de origen | Año de fundación | Observaciones |
|-------------------|----------------|------------------|--|
| L'Oreal | Francia | 1907 | Manteni a su renombre por sus productos y procesos de alta calidad . Reconocida por su inclinación al cliente e innovación |
| Procter & Gamble | Estados Unidos | 1837 | Fuerte inclinación a la investigación y desarrollo . |
| Estée Lauder | Estados Unidos | 1946 | Prestigio de Calidad, Innovación . Presencia en 120 países. |
| Intimate Brands | Estados Unidos | 1995 | Detallista especializado , su marca fuerte Victoria's secret. Diversificado en necesidades personales y de hogar. |
| Alberto-Culver | Estados Unidos | 1955 | Su marca fuerte VO5. Adquisiciones claves (por ejemplo St. Ives) que le permitieron entrar a otros mercados y países. |
| Coty | Francia | 1904 | Primer lugar en ventas de fragancias con consumidores sensibles al precio y tiene marcas de precio alto . Yue-Sai son cosméticos que conoce el 95% de los Chinos. Distribución masiva, detallista y tienda de departamento. |
| LVMH | Francia | 2000 | Marcas muy fuertes y de prestigio como Louis Vuitton, Chanel, Dolce y Gabbana, Hugo Boss. |
| Johnson & Johnson | Estados Unidos | 1886 | Productos de calidad e innovación . Fuerte orientación a la investigación . |
| Revlon | Estados Unidos | 1932 | Primera marca del mundo en cosméticos vendidos en canales de mercado masivo . Los productos de Revlon también se podían comprar en farmacias, supermercados, tiendas de descuento y por Internet mediante convenios de marketing |
| Mary Kay | Estados Unidos | 1963 | Mary Kay ofrece productos similares a Avon, lo que puede considerarse un competidor directo. Empresa que estuvo en las listas de las Empresas más admiradas. Su fundadora era respetada, admirada y su visión era tener una compa a basada en mujeres que aspiraran a tener oportunidades ilimitadas para el éxito personal y financiero . Una de sus metas era la creación de oportunidades para las mujeres |



CONCLUSIONES

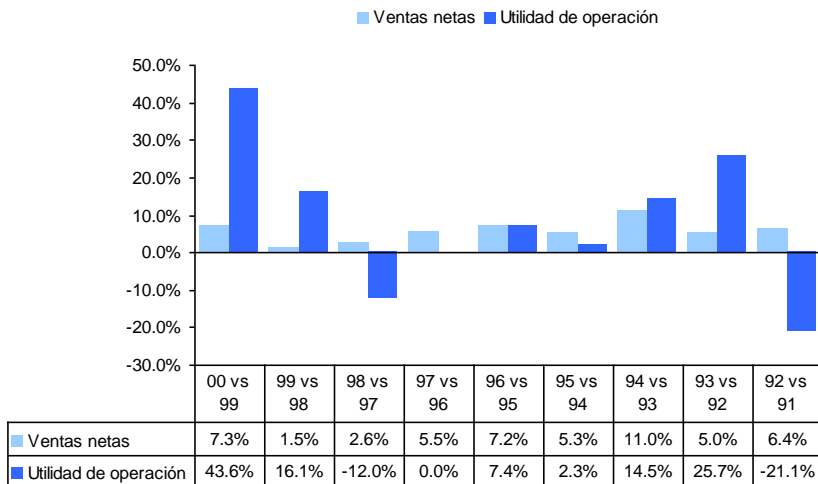
- La Innovación es uno de los pilares de las empresas que están en el mercado de los cosméticos. Para lograrlo se necesita destinar partidas presupuestales para la investigación y el desarrollo.
- La orientación al cliente es un punto clave para el éxito de estas empresas y le da sustento al punto anterior.
- El rol de las marcas y su penetración juegan un papel muy importante, en especial para los segmentos que van dirigidos.
- Las adquisiciones son con objetivo de diversificar o mejorar su portafolio de marcas y productos y buscando generarles valor, tanto al negocio actual como a la adquisición.
- Los canales de distribución son varios y buscando aprovechar las bondades del Internet.

FINANZAS

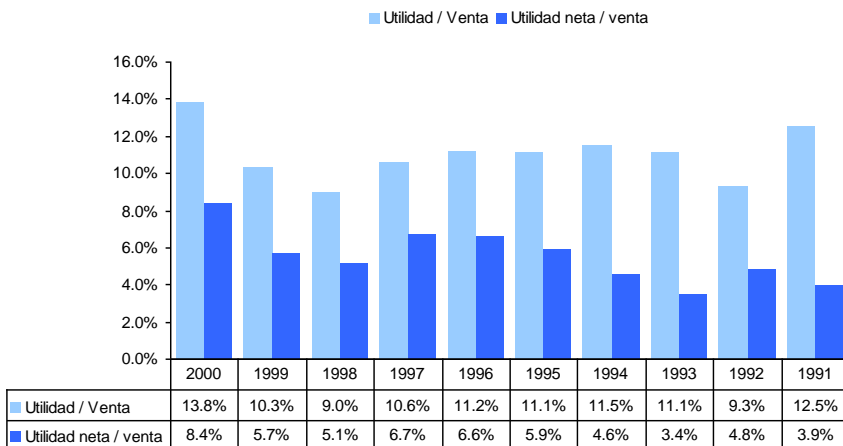
En el anexo A2 se tienen los estados de resultados y el balance de Avon.

Análisis de ventas y utilidades de 1991 a 2001.

| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 | 1991 |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| Utilidad / Venta | 13.8% | 10.3% | 9.0% | 10.6% | 11.2% | 11.1% | 11.5% | 11.1% | 9.3% | 12.5% |
| Utilidad neta / venta | 8.4% | 5.7% | 5.1% | 6.7% | 6.6% | 5.9% | 4.6% | 3.4% | 4.8% | 3.9% |
| % incremento | 00 vs 99 | 99 vs 98 | 98 vs 97 | 97 vs 96 | 96 vs 95 | 95 vs 94 | 94 vs 93 | 93 vs 92 | 92 vs 91 | |
| Ventas netas | 7.3% | 1.5% | 2.6% | 5.5% | 7.2% | 5.3% | 11.0% | 5.0% | 6.4% | |
| Utilidad de operación | 43.6% | 16.1% | -12.0% | 0.0% | 7.4% | 2.3% | 14.5% | 25.7% | -21.1% | |
| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 | 1991 |
| Número de empleados | 43000 | 40500 | 33900 | 35000 | 33700 | 31800 | 30400 | 29500 | 29400 | 30100 |
| | 6.2% | 19.5% | -3.1% | 3.9% | 6.0% | 4.6% | 3.1% | 0.3% | -2.3% | |
| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 | 1991 |
| Ventas/# empleados | 0.132 | 0.131 | 0.154 | 0.145 | 0.143 | 0.141 | 0.140 | 0.130 | 0.125 | 0.114 |



En las siguientes dos gráficas, podemos ver el crecimiento en la utilidad de operación de un año vs el anterior, prácticamente estaba estancado inclusive en los años 92 vs 91 se tuvo un decremento del 21.1%, en el 97 vs 96 no se tuvo crecimiento y en 98 vs 97 se tuvo otro decrecimiento del 12%. Las ventas registran bajos crecimientos, presentando el mas bajo en 99 vs 98 con 1.5%. El problema se pudo presentar por la falta de proyectos de productividad que les permitieran reducir sus costos y mejorar sus utilidades de operación. Como se explicó en el diagnóstico de la primera parte la **innovación y el lanzamiento de nuevos**



productos y otros mercados (como lo hacían otras empresas de cosméticos) no le permitieron a Avon tener ingresos mayores. Aunado a lo anterior las adquisiciones no generaron el valor que se esperaban y en 1999 venden todo las compras que habían realizado.

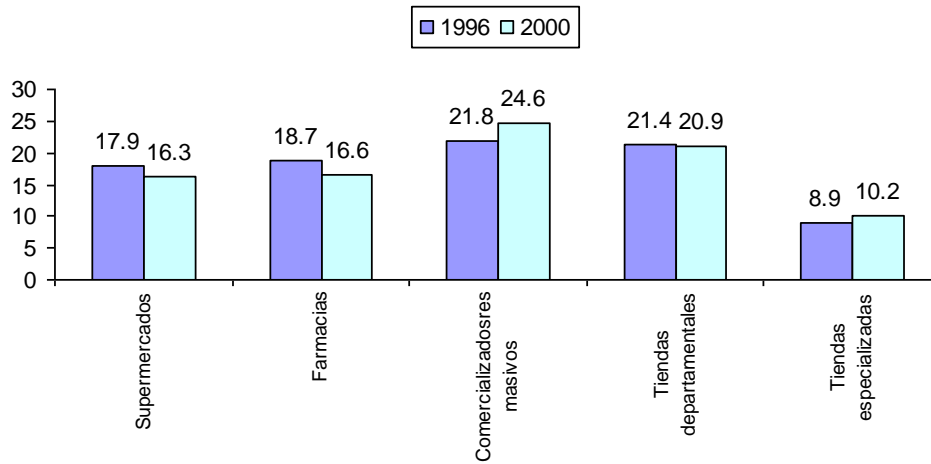
Entre los años 1991 y 1997 de acuerdo al balance que se tiene en el anexo tenían la oportunidad de adquirir deuda para invertir fuertemente en investigación y desarrollo que les permitiera atender mejor la demanda de sus consumidores.

La mejora se empieza a ver con la llegada de Andrea Jung como CEO de la compañía, como un incremento del 7.3% en ventas, el mayor en los últimos 6 años e incremento de mas del 40% en utilidad de operación, el mayor de los últimos años. El manejo financiero de la compañía en este ciclo cambió, tenían deuda de corto plazo y largo plazo y en el 2000 tienen una deuda mayor de largo plazo y disminuyen la de corto, esto les permite tener un mejor apalancamiento y realizar adquisiciones de activos invertidos en investigación y desarrollo, iniciando desde 1997 cuando llega a la Dirección General de Avon Charles Perrin.

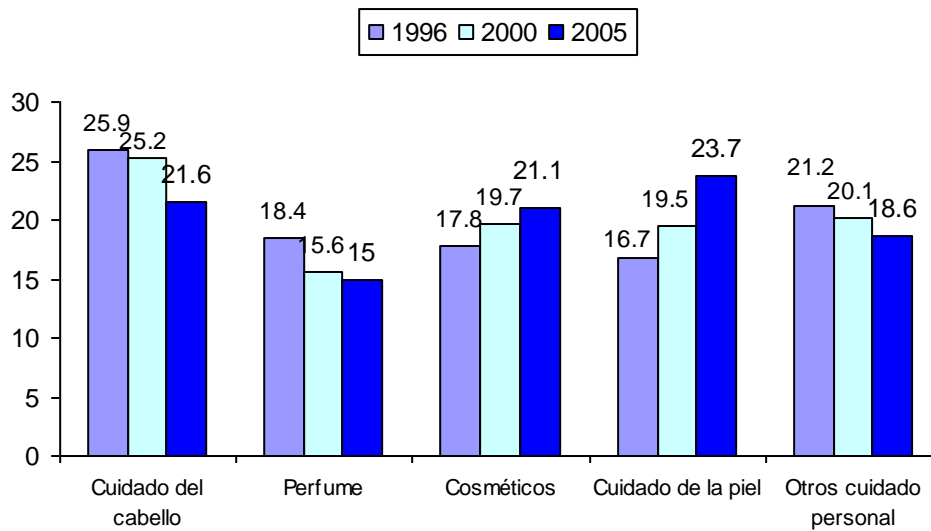
| | 2000 | 1999 | 1998 | 2000 vs 1999 | 2000 vs 1998 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Ventas netas | 5673.7 | 5289.1 | 5212.7 | 8.8% | 7.3% |
| Otro ingreso | 40.9 | 38.8 | 35 | | |
| INGRESO TOTAL | 5714.6 | 5327.9 | 5247.7 | 7.3% | 8.9% |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 788.7 | 549.4 | 473.2 | 43.6% | 66.7% |

| | 2000 | 1999 | 2000 vs 1999 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL DE ACTIVOS ACTUALES | 1545.7 | 1337.8 | 15.5% |
| Propiedad, planta y equipo (al costo) | | | |
| Terreno | 53 | 55.1 | -3.8% |
| Edificios y mejoras | 659.5 | 653.4 | 0.9% |
| Equipo | 810.6 | 763.5 | 6.2% |
| ACTIVOS TOTALES | 2826.4 | 2528.6 | 11.8% |
| Pasivo actual | | | |
| Deuda con vencimiento a un año | 105.4 | 306 | -65.6% |
| Pasivos totales actuales | 1359.3 | 1712.8 | -20.6% |
| Deuda a largo plazo | 1108.2 | 701 | 58.1% |

Venta de domésticos, perfumes y artículos de aseo en Estados Unidos por canal detallista, de 1996 y 2000



Tamaño de mercados de cosméticos, perfumes y artículos de aseo en Estados Unidos por categoría de productos, en 1996 y 2000 y en 2005 (proyectado).



Gestión y Dirección de Andrea Jung

La primera tarea que realizó Andrea fue ir al mercado para escuchar las siguientes quejas:

- Los colores descontinuados.
- Pedidos mal manejados.
- Los catálogos fuera de actualidad.
- La falta de productos innovadores.
- Empaques poco atractivos.
- Promociones confusas

Esto la llevó a entender los obstáculos para ser una señora de Avon.

Hizo un plan de cambio total en la Compañía, solicitando el lanzamiento de una línea nueva de negocios, el desarrollo de productos innovadores, nuevos empaques, nuevos canales de distribución, un nuevo enfoque de la administración en la cadena de suministro, nuevos modelos de ventas y nuevo enfoque de creación de imagen.

La Avon de Andrea Jung les permitiría a las mujeres comprar no solo productos de belleza, si no en definitiva bienes y servicios financieros, en cualquier forma que al cliente le pareciera más conveniente: por medio de una representante de Avon, en una tienda o en línea.

La visión de Avon baja las ordenas de Jung:

“Nuestra visión es ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autorrealización de las mujeres globalmente. Nuestra dedicación al apoyo de las mujeres concierne no solo a la belleza, si no a la salud, la aptitud física, la asunción del poder en forma independiente y la independencia financiera”.

Se establecieron las siguientes estrategias

1. Cultivar las ventas globales de la categoría de belleza mediante la inversión sostenida de desarrollo, publicidad y muestreo de nuevo productos.
2. Brindar a las representantes mayores oportunidades de hacer carrera mediante el liderazgo en ventas, mayores habilidades para el uso de Internet y capacitación.
3. Reducir los niveles de inventario y mejorar a la vez el servicio de representantes.
4. Mejorar los puntos base 50-100 de márgenes de operación mediante el rediseño del proceso de negocios.

5. Lograr un buen lanzamiento de la línea Avon Wellness de complementos de nutrición y vitaminas.
6. Comenzar a construir un negocio detallista redituable para alimentar el crecimiento futuro.
7. Crear oportunidades de negocio electrónico para Avon y sus representantes de ventas.
8. Perseguir oportunidades de mercado en China y Europa oriental.

Nuevas estrategias para incrementar las ventas

- Desarrollo de ventas en Internet, mediante el concepto de ventas Representative (representante electrónico).
- Sales Leadership (Liderazgo en ventas), creado para que sus representantes tenga la oportunidad de tener mayores ingresos.
- Plan para desarrollar marcas globales, renovar el empaque de los productos existentes y lanzar productos exitosos.
 - **EL MERCADO DE AVON ERA LA CLASE MEDIA Y TRABAJADORA, NO PODIAN COMPRAR MARCAS DE PRESTIGIO COMO Lancôme o Estée Lauder, pero codiciaban la elegancia de las mismas.**
 - **Para atender lo anterior rediseñan los empaques para igualar la apariencia de las marcas de prestigio,** lanza campaña publicitaria “Let’s talk” y contrató apoyo de imagen con estrellas del tenis Venus y Serena Williams.
- Impulso de planes de Perrin para llevar los productos de la forma a los malls o grandes galerías comerciales.
- Apertura de 50 quioscos franquiciatarios y en 2001 entró con Sears y JC Penney para operar los centros Avon con una línea Avon beComing.
- En China amplió los productos en las tiendas departamentales clase A y los hipermercados en ciudades importantes e introdujo los productos Avon en los mostradores de Dealer Beauty y en boutiques y tiendas departamentales clase B y C en ciudades pequeñas.

Logros alcanzados por Avon con la Dirección de Andrea Jung.

En la sección anterior (financiera) se puede observar la mejora en las ventas 2000 vs 1999 y la utilidad de operación, +7.3% y 46.3% respectivamente.

Respecto a la imagen de Avon:

| Marca | Junio de 1999 | Marzo de 2001 |
|-------------|---------------|---------------|
| Cover Girl | 150 | 146 |
| Clinique | 150 | 138 |
| Revlon | 138 | 131 |
| Marbelline | 107 | 107 |
| Avon | 89 | 96 |
| Mary Kay | 96 | 96 |
| L'Oreal | 104 | 96 |
| Oil of Olay | 86 | 93 |

- La marca de Avon mejora en 7 puntos producto de las estrategias implementadas.

| | |
|----------------------|---|
| 2001 AVON | Era el mayor vendedor directo de cosméticos, perfumes y artículos de aseo personal (CPA), sin embargo, era apenas la mitad del tamaño de L'Oreal. |
| | Los rivales en la industria de CPA iban del rango de empresas como L'Oreal y Avon (Avon solo se enfocaba a una línea comercial), hasta compañías muy diversificadas como Procter & Gamble y LVHM. |
| | Las estrategias de distribución variaban así mismo, muchos de mayores vendedores como L'Oreal, Procter & Gamble y Estée Lauder optaban por vender sus productos por medio de tiendas departamentales, las farmacias y los canales de descuento. |

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE AVON

| Transformación de marketing | 2000 | 2004 |
|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| SKUS (unidades mantenidas en inventario) de productos de belleza activo | 5000 | 4000 |
| Frecuencia de innovación avanzada | 3 años | 2 años |
| Desarrollo de producto (promedio) | 88 semanas | 50 semanas |
| Desarrollo de campaña | 52 semanas | 26 semanas |
| Mejora en la cadena de suministros | 2000 | 2004 |
| Días de inventario | 119 | 8-10 |
| Precisión de predicción | Línea de base | +30% |
| Tasa de formulado de pedido | 68% | 90% |
| Liderazgo de ventas | 2000 | 2004 |
| Líneas de liderazgo por distrito en Estados Unidos | 110 | 214 |
| Representantes por distrito en Estados Unidos | 322 | 440 |
| Crecimiento en representantes activas | 2-3% | 2-3% |
| Crecimiento en ganancias de representante promedio | - | 25-30% |
| Comercio Electrónico por Internet | 200 | 2002 |
| Participación de la representante electrónica | 13% | 50% |
| Ahorros en el costo del apoyo de la representante | 3 millones de dólares | +20 millones de dólares |
| Penetración de mercado geográfica | Estados Unidos, Japón, Taiwan | 20 mercados |
| Internacional | 2000 | 2004 |
| Crecimiento de ventas en moneda local | 50% | 20-30% |
| Crecimiento de representantes | 25% | 20-30% |
| Outlets (puntos de venta) de ventas (china) | 3 463 | 6 000 |
| Financiera | 2000 | 2001-2004 |
| Crecimiento de ventas | 9% | 10%+ |
| Crecimientos de belleza | 10% | 12%+ |
| Mejora del margen de operación | +3.2 puntos | 50+ puntos de base/año |
| Flujo de efectivo de las operaciones | 350 millones de dólares | 700 millones de dólares |
| Gastos de capital | 200 millones de dólares (2000) | 225 millones de dólares promedio/año |

HOY AVON

Ventajas competitivas

- **Liderazgo, Imagen y admiración por Andrea Jung**
 - Andrea Jung es una persona admirada y reconocida dentro de la Empresa y en los Estados Unidos.
 - En este tipo de negocio no es indispensable contar con un(a) CEO que logre la admiración y reconocimiento de la sociedad, sin embargo Mary Kay lo logró en su momento y fue una de las razones por la cual su empresa logró el éxito, Andrea Jung ha logrado este reconocimiento y su imagen juega un papel muy importante en la vida de Avon. Andrea, está plenamente comprometida en la campaña de la firma contra el cáncer, que ha logrado según Jung, en más de 16 millones de dólares para la causa.
- **Catálogos: Mercadotecnia.**
 - La manera en publicidad por medio de sus catálogos es innovador.
 - Endorsement
 - Catálogos que te “atrapan”, fáciles de entender, distribución y calidad de fotografía del producto, colores, etc. Tienen un lugar para frotar y oler el perfume que se está promoviendo.
- **Publicidad**
 - Artista de renombre por ejemplo:
 - Reese Witherspoon presidenta de honor de la Fundación Avon.
 - Patrick Dempsey, quien dijo:
“Es una oportunidad extraordinaria para mí el trabajar con Avon—una marca por la que tengo un profundo respeto ya que tiene un poder global con alma y corazón y que llega a todo el mundo con los mejores productos—una marca que ha creado una fuerza económica para las mujeres y tiene una excelente reputación como corporación filantrópica a través de la fundación Avon”
- **Diversificación de productos**
 - Productos para diferentes sectores de la población.
 - Incluyendo los adolescentes.
- **Empresa multinivel / Fuerza de venta**
 - Hoy tiene más de 5 millones de vendedores alrededor del mundo.
- **Innovación (Investigación y desarrollo)**
 - Fue uno de los problemas que tenía Avon a finales de los 90's. Hoy Avon innova desde el producto, hasta la forma de hacer su mercadotecnia y publicidad.

Recomendaciones

Considerando lo que le sucedió a Avon desde su fundación hasta el estancamiento de sus ventas y utilidad de operación, lo realizado por Andrea Jung y sus estrategias, la competencia y el entorno, las siguientes recomendaciones en especial para ayudar sus estrategias que se tienen en la sección anterior, son tres: **Tecnología** (sistemas de aprendizaje, redes de comunicación/Internet), **Programa de sucesión** y **Estrategia de precios**.

Tecnología

Sistema de aprendizaje:

Implementar un sistema de aprendizaje para la empresa en el cual todos los empleados tengan la oportunidad de escribir, reportar todo lo que se va aprendiendo en el camino, desde lo que no se hizo bien hasta lo que se hizo bien y/o debe replicarse, por ejemplo subir a este sistema el caso de negocio del porque se llegó al estancamiento de ventas y utilidad de operación de la compañía, complementando este documento con lo que aprendimos en este tiempo y como podemos evitar que nos vuelva a suceder, ya sean indicadores, reportes, etc.

Este sistema debe contemplar ideas que tengan los empleados sin importar su nivel o posición, un encargado debe entregar un reporte con las ideas más innovadoras, las que se pueden implementar, etc.

El sistema de aprendizaje debe estar a disposición de sus vendedoras y clientes.

Uno de los objetivos de hacer este proceso es que el conocimiento pertenece a las empresas y debemos de evitar que “sufran” ante la ausencia de algunos de sus empleados, incluyendo la Dirección General y puestos claves. Todos los empleados deben de contribuir compartiendo sus experiencias y aprendizajes que han obtenido en la empresa, aunado a lo anterior este tipo de negocios tienen en la innovación uno de sus grandes pilares para mantener y tener nuevos clientes, consumidores y mercados, por lo tanto podría ayudar a la generación de ideas innovadoras.

Redes de comunicación/internet:

Los adolescentes y jóvenes cada vez utilizan en mayor medida y ocupan parte de su tiempo en el Internet, utilizando programa como Facebook, YouTube, etc. Avon si quiere mantenerse a la vanguardia y mejorar su relación con este sector de la población, debería considerar utilizar este medio subiendo videos, programas, subir a estas u otras páginas sus nuevos productos con el objetivo de anunciarlos, promoverlos y recibir retroalimentación.

Hoy, las comunidades que se pueden armar en la red pueden ser una herramienta muy poderosa para la publicidad de los productos y también para recibir los puntos de vista de sus comerciales de televisión y saber si están o no cumpliendo sus objetivos.

Programa de sucesión

Cuando vemos la imagen que logró Mary Kay Ash cuando fundó su compañía y la gran admiración que le tienen por su siempre lucha por las mujeres – que estén personalmente y financieramente bien, podemos entender la relación (publicidad) de su marca/productos con sus clientes y consumidores, cuando Andrea Jung llega a la Dirección General de Avon con el tiempo se lograr este link entre su personalidad y la marca/productos de Avon.

No podemos confirmar que existe una relación de éxito con lo mencionado anteriormente, sin embargo seguramente es de ayuda.

Se tenga o no esta relación de éxito, la recomendación es tener un programa de sucesión para los puestos claves, el cual consiste en preparar al menos a dos personas que puedan en el futuro reemplazar al actual titular, no se trata de solo capacitar, es un proceso de coaching del titular para sus futuros sustitutos. Debe ser considerado como parte de su trabajo diario y una de sus mayores responsabilidades porque en sus manos de estas personas está el futuro de la Empresa.

La pregunta para Avon es, ¿ Ya tienen a la sucesora o sucesor de Andrea Yung ?.

Estrategia de precios

No es suficiente con saber al sector de la población al cual Avon va dirigido, hoy una ventaja competitiva es la gestión de precios:

- ✚ Que sucedería al incrementar los precios (cuanto volumen en piezas de tus productos perderías y cuando ganaría la competencia).
- ✚ A que productos puedes incrementar el precio.
- ✚ En que rangos de precios no tienes productos, lo que se puede ver como una oportunidad de desarrollar algún nuevo producto o “jugar” con los precios de los productos actuales con el objetivo de aprovechar o evitar que algún competidor entre primero.

ANEXOS

Anexo A1

Que le sucedió a Avon hasta el año 1990

El modelo de negocio que Avon implementó desde su fundación se agotó por diferentes razones que explicamos a continuación, incluyendo su portafolio de productos.

¿ De que se olvidó Avon ?

2.1 CLIENTES

Avon con el tiempo se olvidó de sus Clientes, su razón de ser.

Cuando el fundador de Avon vendía libros de casa en casa, entendió el valor de la venta directa y las ventajas de la misma:

- Contacto directo con tu Cliente
 - No solamente les vendía sus productos, se lograba un contacto directo entre vendedor – cliente.
 - Le decían lo que querían o necesitaban.
 - Les daban ideas.
- Sus principales promotores eran sus propios Clientes.

Por lo anterior comprendió que el interés que realmente tenían sus Clientes no eran los libros, si no el regalo que les ofrecía: perfumes, esto lo llevó a crear un gran negocio de venta directa de perfumes y hoy es conocido con el nombre de Avon.

2.2 MERCADO

Avon se alejó del mercado.

El fundador de Avon entendía muy bien su mercado porque estaba en contacto directo y entendía quienes les compraban, sus edades, sus gustos, preferencias, sabían lo que pensaban de la marca, su posicionamiento y sobre todo estar al pendiente de sus competidores y del entorno político, social, económico, etc.

El correcto entendimiento del mercado te permite tomar decisiones de lanzar nuevos productos dirigidos a un mercado específico (nicho), al mercado masivo (que forma la mayor parte de tus clientes), es decir, entrar a nuevos mercados con la oferta correcta de acuerdo a lo que has entendido o crecer el mercado sobre el cual has estado trabajando.

Las empresas que no entienden el mercado presentan una miopía que a la larga se reflejará negativamente en el valor de sus marcas y de los resultados de la empresa –

es decir, estás atentando a la permanencia de la empresa por falta de ingresos sostenibles (fracasos de lanzamiento de productos por lecturas incorrectas del mercado) y sobre costos porque todos los desarrollos de nuevos productos al no ser exitosos no cubren sus gastos generados de investigación y desarrollo y el valor de la marca ganada con el paso de los años se erosiona.

2.3 ENTORNO

Avon no estuvo al pendiente de lo que pasaba en Estados Unidos para adaptarse.

Avon, no entendió que las empresas deben de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno mundial, la globalización, las nuevas generaciones, etc.

Las empresas que no entienden el entorno no pueden prepararse o anticiparse a las nuevas circunstancias en las cuales jugarán, aunado a lo anterior ¿cómo podrías hacer una buena planeación estratégica?, es indispensable estar al pendiente y tomar acciones de acuerdo a las lecturas del entorno, de no hacerlo estás dejando que otros tomen decisiones por ti, incluyendo la competencia en lugar de que la Empresa – Avon marque el rumbo del mercado y que otros los sigan.

2.4 GENERACION DE VALOR

Ya no es suficiente ofrecer productos, deben de aportar a tus Clientes.

Ya no es suficiente conocer a tus clientes y el mercado, debes de entender que al ofrecer un nuevo producto a tus Clientes les debes de aportar y siempre cuidando que no se deterioren las marcas, en decir, el concepto, el precio, el lugar correcto. Es un balance ganar-ganar entre Empresa – Consumidores.

Para generarle valor a los Clientes, debes empezar adecuando o eliminando lo que no aporte internamente a la empresa, es decir, eliminar costos, gastos, etc. que te permitan mejorar la contribución marginal de tus productos y su utilidad de operación, esto es una palanca que te permite regresar a tus clientes los ahorros generados dentro de la empresa: más producto, mejor servicio, más o mejores puntos de ventas, etc.

Cuando hablamos de eliminar lo que no necesitas, significa desprenderse de negocios que no te estén generando valor, inclusive, antes de comprarlo evaluar si podrás generar valor con la adquisición, un ejemplo claro de Avon fue la compra de Tiffany que estaba en otro mercado (nivel socioeconómico más alto) y con un concepto de fantasía fina – Avon no pudo generarle valor porque el concepto de los productos que se tenía de Avon es para otro nivel socioeconómico y los Clientes de ambas empresas no lo entendieron por diversas razones.

2.5 INVESTIGACION Y DESARROLLO – diferenciación, Innovación.

Este negocio depende de la innovación.

El mercado de los cosméticos y perfumes es de constante innovación, para lograrlo debes de invertir y apostarle al lanzamiento de nuevos productos con el objetivo de refrescar el portafolio de productos de acuerdo a que te están pidiendo tus consumidores. Avon no renovó su portafolio por lo tanto se hizo obsoleto, fue una de las razones por las cuales no entró a otros segmentos de mercado y le permitió la entrada a nuevos competidores (mas adelante se tiene una sección sobre este tema).

2.6 GESTION

Para aprovechar las oportunidades que se presentan debes ser rápido.

Los tiempos cambian y agregando que estamos en un mundo globaliza debemos de estar preparados para actuar en consecuencia, esto nos lleva a la gestión de las empresas, deben ser rápidas, prácticas y contundentes para aprovechar las oportunidades que se presenten, para hacerlo debemos de estar preparados en todos los niveles y entendiendo a nuestros Consumidores.

Anexo A2: ANDREA JUNG



Andrea Jung nació en Toronto, Canadá en 1958, miembro de una familia con altas expectativas de logro. Su padre nacido en Toronto y con maestría en arquitectura, su madre nacida en Shangai y con título de Ingeniera química. Sus padres esperaban de ella compromiso y determinación. Andrea reconoce que las expectativas de excelencia de sus padres contribuyeron en alto grado en su carrera exitosa, dice: **Mis padres marcaron en mí desde temprana edad que la calificación perfecta es algo por lo que siempre hay que luchar. Quiero triunfar y lograr el éxito, no importa a que costo.**

Jung se graduó con honores en la universidad de Princeton en 1979 con título de literatura inglesa. A los 32 años estaba a cargo de la ropa de mujer en Neiman Marcus, 1994 estando en Nueva York pasó a formar parte de de Avon como presidenta del departamento de marketing de producto para Estrados unidos e impresionó pronto al director general James Preston, al ganarse un lugar con su **decisión y estilo práctico y eficiente.** Entre sus éxitos mas ampliamente reconocidos como presidenta de marketing estuvo su decisión de reemplazar el surtido de marcas regionales de la compañía con marcas globales.

La capacidad de Andrea para tomar decisiones audaces, sin vacilaciones (aun las que probablemente fueran a ser criticadas después de conocer su resultados, como eliminar 40% de los artículos de catálogo de Avon y rescindir el contrato de la agencia publicitaria de la compañía) hicieron de ella una figura sobresaliente.

A los 40 años Jung se convertiría en la directora general y a los 42 aparecería en el cuarto puesto de la lista de Fortune de las 50 mujeres de negocio estadounidense más poderosas.

Reacciones ante el nombramiento de Andrea Jung como CEO de Avon

EL MERCURIO
www.emol.com
Santiago de Chile

Viernes 5 de Noviembre de 1999

Con Nueva presidenta:
Avon Busca Recuperar Ventas

Shelly Branch
The Wall Street Journal

NUEVA YORK - En un previsto pero sorprendente ascenso, Andrea Jung fue designada presidenta ejecutiva de Avon Products Inc.

Jung, de 41 años y quien se desempeñaba como presidenta y directora de operaciones, reemplaza a Charles Perrin, quien había asumido el puesto hace apenas 16 meses.

Al convertirse en la primera mujer en liderar una empresa de productos de consumo, Jung, de 41 años, obtuvo el premio que se le fue negado a fines de 1997, cuando la junta directiva de Avon decidió que no estaba preparada el cargo. La compañía puso en su lugar a Perrin, de 54 años, quien se convirtió en el presidente ejecutivo en julio de 1998.

Avon goza de una fama mundial gracias, principalmente, a su formidable red de vendedoras independientes. Pero al ver disminuir la efectividad de sus fuerzas de ventas, la compañía ha luchado para encontrar la mejor manera de vender cosméticos, joyas y trajes a una clientela cada vez más sofisticada y para competir contra los vendedores masivos.

Se sabía que Jung sería la próxima presidenta ejecutiva.

Jung misma lo reconoció. Comentó que recibió la noticia el miércoles, cuando Stanley Gault, un director externo de Avon y el sucesor de Perrin, la llamó por teléfono a su casa. Sucedió antes de lo previsto, pero el plan fue siempre el mismo, dijo.

Los analistas dijeron que los resultados recientes de Avon, incluyendo una alerta sobre las ganancias en el cuarto trimestre que redujo el precio de las acciones en

un 28% en un sólo día, indican que se le había acabado el tiempo a Perrin para mejorar los resultados.

Si los negocios hubieran estado dando señales de vida, no creo que la junta directiva hubiese estado tan reacia a permitir que Perrin aguantara hasta el cuarto trimestre, donde se producen el 40% de las ventas del año, dijo Andrew Shore, analista de Lehman Brothers.

Tenían que hacer algo para sacudir las cosas debido al precio de las acciones, dijo un ejecutivo de reclutamiento luego de conversar con dos agentes de Avon. Los miembros del directorio querían hacer algún tipo de cambio dramático pronto.

Las acciones de Avon se han visto golpeadas por el mercado en las últimas semanas, cayendo de US\$59,13 el 19 de abril a US\$ 23,31 el 5 de octubre. En la Bolsa de Nueva York las acciones cotizaban ayer a US\$31,75 lo que representa un alza del 7.17% frente el cierre del miércoles.

Avon dio una versión distinta. Esta decisión no tiene nada que ver con el desempeño financiero de la compañía. Está relacionada con la decisión de Perrin de retirarse y el que Andrea sea la persona correcta para liderar el crecimiento de la compañía. El portavoz agregó que Perrin se volcará a tiempo completo a su Fundación Perrin Family, que trabaja con jóvenes desamparados.

Anexo A3: Competencia

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|----------------|------------------|
| L'Oreal | Francia | 1907 |
| <p>Fundada por el químico Frances Eugene Schueller con el descubrimiento de un tinte seguro para el cabello.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1936 - diversifica con fragancias de alta calidad. • 2000 - 420 patentes registradas. • 2001 – Mantenía su renombre por sus productos y procesos de alta calidad. • 2001 – INSEAD califica a esta empresa como Best of the Best en rubros como misión y visión, inclinación al cliente e innovación. <ul style="list-style-type: none"> ○ 321 millones de dólares era su presupuesto de investigación y desarrollo. ○ 2500 investigadores. • 2001 – Líder en la creación de productos diseñados para neutralizar los radicales libres. • 2001 – Manufacturó y comercializó más de 500 marcas y 2000 productos en más de 150 países. <ul style="list-style-type: none"> ○ Distribuidos en tiendas departamentales. ○ Los productos del mercado masivo de la empresa representaban el 55% de sus ventas en 2000. • Ventas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Mercado masivo incrementa en el 2000 15% ○ Marcas de lujo en el 2000 representan 27% (incremento 20% vs 1999) ○ Productos vendidos a profesionales crecen 28% (12% de la firma). ○ Productos dermatológicos representaban el 5% de la venta de la firma y crecieron el 15%. <p>50% de las ventas de L'Oreal se generaron en Europa oriental, 30% en Norteamérica y 20% otras partes del mundo.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|---|-----------------------|------------------|
| Procter & Gamble | Estados Unidos | 1837 |
| <p>Fundada en Cincinnati por dos inmigrantes, Willian Procter y James Gamble.</p> <p>1890 – P&G ya tenía 20 marcas e instalaciones de producción en Estados Unidos y Canadá.</p> <p>1917 – Formaliza sus procedimiento de investigación y desarrollo</p> <p>1934 – Entró en el negocio del cuidado del cabello, cuando elaboró el primer champú basado en detergente.</p> <p>El empeño de P&G en la investigación le permitió continuar introduciendo marcas de venta popular Camay, Tide, Crest, Pampers y Downy</p> | | |

La empresa hizo adquisiciones durante los años 1985 y 1989, las cuales producían productos como Pantene y Cover Girl.

Los trabajos de investigación les permitieron elaborar Pert Plus, la primera combinación de Champú y acondicionador.

La empresa presupuestó en 2000 mas de 1.7 miles de millones de dólares para investigación y desarrollo y colaboró con cerca de 100 universidades en la creación y refinamiento de sus productos de consumo y mas de 40 productos de prescripción farmacéutica.

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|---------------------|-----------------------|------------------|
| Estée Lauder | Estados Unidos | 1946 |

Fundada por Estée Lauder y su esposo Joseph cuando estos empezaron a comercializar cuatro productos para el cuidado de la piel en Nueva York. Pronto se hizo de renombre en **calidad e innovación**.

1948 – Saks Fifth avenue ofrece sus productos.

1953 – Extiende su línea de productos a los perfumes. Introducción de Youth dew (primer aceite de baño de doble acción, también era perfume).

1960 – Expansión internacional cuando sus productos se venden en Harrods de Londres. Siguiete años amplían sus operaciones en Canadá, Puerto Rico, Centroamérica, Dinamarca, Italia, España, Suiza, Australia, Holanda, Bélgica, Francia, Finlandia, Grecia, Alemania, Noruega, Austria, Singapur, Tailandia y Japón.

1964 – Lanzamiento del perfume para hombre Aramis.

1968 - Lanzamiento de Clinique, primera marca de cosméticos sin perfume probada contra alergias y orientada por dermatólogo.

1979 - Se presenta su línea de cosméticos Prescribes.

1990 – Lanzamiento de Origins, línea para el cuidado de la piel, el maquillaje y el baño.

1990 (década) – Adquieren dos marcas de arista de maquillaje (MAC y Bobbi Brown, Sassaby y Aveda Corporation).

2000 – Adquiere participación mayoritaria del capital de Bumble and Bumble productos (desarrollado, comercializador y distribuidor de productos de calidad para el cuidado del cabello).

2000 – Registró ventas de 4.4 miles de millones de dólares y sus productos estaban en mas de 120 países. Las marcas Clinique y Estée Lauder de la compañía eran las de mayor venta de cosméticos en Estados Unidos. La marca Estée Lauder se encontraba habitualmente en tiendas de departamento, pero también en tiendas detallistas especializadas y por Internet. Estée Lauder lanzó una enérgica estrategia en Internet en 2001.

El control de la Compañía está en estos momentos de la familia Lauder.

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|-----------------------|------------------|
| Intimate Brands | Estados Unidos | 1995 |
| <p>Se creó como derivado de The Limited.</p> <p>2001 – ya estaba entre los mayores detallistas especializados del mundo en ropa íntima, productos de belleza y para el cuidado personal.</p> <p>Su marca Victoria's Secret era la mayor detallista de ropa íntima en Estados Unidos.</p> <p>Bath & Body Works ofrecía productos de baño y para el cuidado de la piel y el cabello.</p> <p>2000 – con mas de 1400 tiendas y ventas de 1800 millones de dólares, fue el mayor detallista especializado.</p> <p>2000 – White Barn Candle Company, se especializó en las ventas detallistas de perfumes para el hogar y decoración.</p> <p>En las tiendas de Victoria's secret se vendían su propia línea de cosméticos, perfumes y productos para el cuidado de la piel. Entre otras marcas que se vendían perfumes PINK, Rapture, Victoria y Garden Collection.</p> <p>2000 - Victoria's secret Beauty figuraba entre los detallistas de más rápido crecimiento con ventas de 377 mdd. También se podía comprar en Internet.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|-----------------------|------------------|
| Alberto Culver | Estados Unidos | 1955 |
| <p>Su primer éxito fue el acondicionador VO5 para el arreglo del cabello.</p> <p>1960 – Nuevos productos, champú y el aerosol VO5.</p> <p>1969 – Adquisición de Sally Beauty Supply que cubría necesidades de cultores de belleza y estilistas.</p> <p>1996 – Adquisición de St. Ives Laboratories y su línea global para el cuidado del cabello y la piel.</p> <p>2000 – Adquisición de Pro-Line Corporation, segunda compañía mas grande de productos para el cabello enfocada en el nicho, estos productos se vendían en farmacias, supermercados y tiendas de descuentos en más de 120 países.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|-----------------------|------------------|
| Coty | Estados Unidos | 1904 |
| <p>Fundada por Francois Coty.</p> <p>2000 – sus ventas 1.8 miles de millones usd aproximadamente.</p> <p>2001 – Fabricante y comercializador líder en fragancias y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel.</p> <p>La empresa distribuía sus productos por canales del mercado masivo y detallistas de prestigio en el mundo. Entre sus marcas del mercado masivo estaba Adidas, Healing Garden entre otros. Sus marcas de prestigio de perfumes y cosméticos abarcaban Lancaster, Davidoff, JOOP!, etc.</p> <p>Su estrategia le permitió tener el primer lugar en venta de fragancias que atraían principalmente a los consumidores sensibles al precio y marcas de cosméticos de alto precio que le habían permitido convertirse en líder en varios mercados</p> | | |

internacionales.

En China se vendían en tiendas de departamentos. Hizo una alianza con Yue-Sai Kan una de las personalidades mas queridas y respetadas de este país. La investigación de marketing indicó que mas de 95% de los 1.3 miles de millones de Chinos tienen conocimiento de los cosméticos Yue-Sai.

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|---|----------------|------------------|
| LVMH | Francia | 1904 |
| <p>Moet Hennessy Louis Viutton (LVMH) era el principal grupo de productos de lujo en el mundo, con ventas anuales de 9.7 miles de millones usd.</p> <p>Tiene marcas prestigiosas como Dom Pérignon, Louis Vuitton, Parfums Chistian Lacroix, TAG Heuer entre otras.</p> <p>2000 - El negocio de cosméticos y perfumes crece 22%, alcanzando 1.7 miles de millones usd.</p> <p>2001 – Durante los primeros 6 meses creció otro 15%. Este crecimiento se debe a fuertes marcas como J’Adore por Chistian Dior, etc y al éxito de sus operaciones de cosméticos detallistas de Sephora (principal cadena de productos de belleza en Francia y Estados Unidos).</p> <p>2001 – Sephora.com proveía la mayor y más variada selección de productos de belleza en Internet.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|-----------------------|------------------|
| Jonhson & Johnson | Estados unidos | 1886 |
| <p>Fundado por Robert Wood Johnson con el objetivo de proveer vendas estériles quirúrgicas, esto representó un gran avance contra la infección posoperatoria.</p> <p>1893 – Lanzamiento de talco para bebés.</p> <p>1910 – Firmemente establecida como líder en productos para el cuidado de la salud.</p> <p>1920 – 1930 – Lanzamiento de lociones y aceites.</p> <p>1993 – Adquisición de la empresa Francesa RoC S.A.</p> <p>1994 – Adquisición de Neutrogena.</p> <p>1999 – Adquisición de la línea Aveeno de avena coloidal y otros productos para el cuidado de la piel.</p> <ul style="list-style-type: none">- La compañía producía los productos Ortho que había demostrado reducir las arrugas no muy pronunciadas.- Los productos J&J se distribuían principalmente en farmacias, supermercados y tiendas de descuentos. <p>2001 – Líder en el ramo farmacéutico, venta de 29,000 millones de dólares y gastos de investigación y desarrollo cercanos a 3,000 millones de dólares.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|---|-----------------------|------------------|
| Revlon | Estados Unidos | 1932 |
| <p>Establecida por Charles y Joseph Revson junto con un químico, Charles Lachman quien había creado un barniz para uñas con base a pigmentos, en lugar de tintas. Se vendió primero a los salones de belleza, luego por medio de tiendas departamentales y farmacias.</p> <p>1938 – Ventas mayores a 1 millón de dólares</p> <p>1973 – Entra al mercado de fragancias cuando introdujo Charlie que se convirtió en el perfume de máxima venta en el mundo en 1975.</p> <p>1977 – Sus ventas anuales rebasan los 1,000 millones usd.</p> <p>1990 – Marca Revlon la número uno de cosméticos de color en los canales de mercado masivo.</p> <p>2000 – Ventas anuales de 1,500 millones usd aproximadamente, sus productos para la piel y el cabello y perfumes se vendían en 175 países.</p> <p>2001 – Se mantuvo como la primera marca del mundo en cosméticos vendidos en canales de mercado masivo y conservó sus primeras posiciones en lápices labiales y barniz de uñas.</p> <p>- Los productos de Revlon también se podían comprar en farmacias, supermercados, tiendas de descuento y por Internet mediante convenios de marketing.</p> | | |

| Compañía | País de origen | Año de fundación |
|--|-----------------------|------------------|
| Mary Kay | Estados Unidos | 1963 |
| <p>Fundada por Mary Kay Ash con 5,000 dólares después de hacer diferentes estudios y sentirse impulsada de crear una compañía basada en mujeres que aspiraran a tener oportunidades ilimitadas para el éxito personal y financiero. Una de sus metas era la creación de oportunidades para las mujeres. Su visión y principios le permitieron crear una fuerza de ventas de mas de 800,000 “consultoras de belleza independientes” en 37 países del mundo.</p> <p>1995 – Reconocida como la empresa mas admirada en Estados Unidos.</p> <p>2000 – Ingresos de 1.2 miles de millones de dólares en nivel mayorista equivalían a mas de 2.5 miles de millones de dólares en ventas detallistas.</p> <p>2001 – La segunda mayor vendedora directa de cosméticos, perfumes, productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos, con mas de 200 productos. (De todos los fabricantes y comercializadores de cosméticos es la más semejante a Avon).</p> <p>2001 – Ofrece línea completa de cosméticos de color, productos para el cuidado de la piel, perfumes y otros productos para el aseo personal; también una línea de productos para el cuidado de la piel del hombre y perfumes para este. La empresa mantenía un equipo de expertos en cosméticos, dermatología, bioquímica, tecnología de procesos e ingeniería de empaquetado, ingeniería de calidad para desarrollar, probar y elaborar sus productos en sus plantas situadas en Dallas, Texas, China y Suiza.</p> <p>Los consumidores podían hacer su pedido a un consultor de belleza durante una</p> | | |

visita de ventas, por teléfono o visitando el sitio www.marykay.com, introduciendo el nombre de su consultor y eligiendo el producto.

Una característica única de Mary Kay era el lazo de hermandad compartido de muchas consultoras independientes. El profundo interés de Mary Kay Ash por el bienestar de sus consultoras nutrió una cultura de unidad en la firma.

2001 – Fallece Mary Kay Ash, en su momento la empresa que fundó fue de las empresas mas admiradas en Estados Unidos y ella era respetada y admirada.

Anexo A4: Estados de Resultados y balance de Avon

| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 | 1995 | 1994 | 1993 | 1992 | 1991 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Ventas netas | 5673.7 | 5289.1 | 5212.7 | 5079.4 | 4814.2 | 4492.1 | 4266.5 | 3844.1 | 3660.5 | 3441 |
| Otro ingreso | 40.9 | 38.8 | 35 | | | | | | | |
| INGRESO TOTAL | 5714.6 | 5327.9 | 5247.7 | 5079.4 | 4814.2 | 4492.1 | 4266.5 | 3844.1 | 3660.5 | 3441 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 788.7 | 549.4 | 473.2 | 537.8 | 538 | 500.8 | 489.5 | 427.4 | 339.9 | 430.9 |
| Gastos de intereses | 84.7 | 43.2 | 34.7 | 35.5 | 33.2 | 34.6 | 44.7 | 39.4 | 38.4 | 71.6 |
| Renta por operaciones | 691 | 506.6 | 455.9 | 534.9 | 510.4 | 465 | 433.8 | 394.6 | 290 | 352.9 |
| Renta antes de intereses minoritarios | 489.3 | 302.4 | 265.1 | 337 | 319 | 288.6 | 270.3 | 243.8 | 169.4 | 209.3 |
| Renta de operaciones continuas | 485.1 | 302.4 | 270 | 338.8 | 317.9 | 286.1 | 264.8 | 236.9 | 164.2 | 204.8 |
| | | | | | | -29.6 | -23.8 | 2.7 | 10.8 | -69.1 |
| | -6.7 | | | | | | -45.2 | -107.5 | | |
| Renta neta | 478.4 | 302.4 | 270 | 338.8 | 317.9 | 265.5 | 195.8 | 132.1 | 175 | 135.7 |
| Utilidades básicas por acción | | | | | | | | | | |
| Operaciones continuas | 2.04 | 1.18 | 1.03 | 1.03 | 1.19 | 1.05 | 0.94 | 0.82 | 0.57 | 0.65 |
| Operaciones discontinuadas | | | | | | -0.11 | -0.09 | 0.01 | 0.04 | -0.24 |
| Efecto acumulativo | -0.03 | | | | | | -0.16 | -0.37 | | |
| Renta neta | 2.01 | 1.18 | 1.03 | 1.03 | 1.19 | 0.94 | 0.69 | 0.46 | 0.61 | 0.41 |

| | 2000 | 1999 | 1998 | 2000 vs 1999 | 2000 vs 1998 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas netas | 5673.7 | 5289.1 | 5212.7 | 8.8% | 7.3% |
| Otro ingreso | 40.9 | 38.8 | 35 | | |
| INGRESO TOTAL | 5714.6 | 5327.9 | 5247.7 | 7.3% | 8.9% |
| Costo, gastos y otros | | | | | |
| Costo de las ventas | 2122.7 | 2031.5 | 2053 | 3.4% | 4.5% |
| Gasto de marketing, distribución y administración | 2803.2 | 2641.8 | 2605 | 7.6% | 6.1% |
| Cargos especiales | 0 | 105.2 | 116.5 | | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 788.7 | 549.4 | 473.2 | 43.6% | 66.7% |
| Gastos de intereses | 84.7 | 43.2 | 34.7 | 144.1% | 96.1% |
| Ingresos de intereses | -8.5 | -11.1 | -15.9 | -46.5% | -23.4% |
| Otros gastos (ingresos), netos | 21.5 | 10.7 | -1.5 | -1533.3% | 100.9% |
| TOTAL DE OTROS GASTOS | 97.7 | 42.8 | 17.3 | 464.7% | 128.3% |
| Renta por operaciones | 691 | 506.6 | 455.9 | 51.6% | 36.4% |
| Impuestos sobre la renta | 201.7 | 204.2 | 190.8 | 5.7% | -1.2% |
| Renta antes de intereses minoritarios | 489.3 | 302.4 | 265.1 | 84.6% | 61.8% |
| Intereses minoritarios | -4.2 | 0 | 4.9 | | |
| Renta de operaciones continuas | 485.1 | 302.4 | 270 | 79.7% | 60.4% |
| Efecto acumulativo | -6.7 | | | | |
| Renta neta | 478.4 | 302.4 | 270 | 77.2% | 58.2% |
| Utilidades básicas por acción | | | | | |
| Operaciones continuas | 2.04 | 1.18 | 1.03 | 98.1% | 72.9% |
| Efecto acumulativo | -0.03 | | | | |
| | 2.01 | 1.18 | 1.03 | 95.1% | 70.3% |
| Utilidades diluidas por acción | | | | | |
| Operaciones continuas | 2.02 | 1.17 | 1.02 | | |
| Efecto acumulativo | -0.03 | | | | |
| | 1.99 | 1.17 | 1.02 | 95.1% | 70.1% |

| | 2000 | 1999 | 2000 vs 1999 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVO | | | |
| Activos actuales | | | |
| Efectivo | 122.7 | 117.4 | 4.5% |
| Cuentas por cobrar | 499 | 495.6 | 0.7% |
| Impuestos sobre la renta por cobrar | 95.2 | | |
| Inventarios | 610.6 | 523.5 | 16.6% |
| Gastos pagados por adelantado y otros | 218.2 | 201.3 | 8.4% |
| TOTAL DE ACTIVOS ACTUALES | 1545.7 | 1337.8 | 15.5% |
| Propiedad, planta y equipo (al costo) | | | |
| Terreno | 53 | 55.1 | -3.8% |
| Edificios y mejoras | 659.5 | 653.4 | 0.9% |
| Equipo | 810.6 | 763.5 | 6.2% |
| | 1523.1 | 1472 | 3.5% |
| Menos depreciación acumulada | 754.7 | 737.2 | 2.4% |
| | 768.4 | 734.8 | 4.6% |
| Otros activos | 512.3 | 456 | 12.3% |
| ACTIVOS TOTALES | 2826.4 | 2528.6 | 11.8% |
| PASIVO Y CAPITAL | | | |
| Pasivo actual | | | |
| Deuda con vencimiento a un año | 105.4 | 306 | -65.6% |
| Cuentas por pagar | 391.3 | 435.9 | -10.2% |
| Compensación acumulada | 138.2 | 165.8 | -16.6% |
| Otras deudas acumuladas | 251.7 | 411.6 | -38.8% |
| Ventas e impuestos diferentes de la renta | 101.1 | 107.5 | -6.0% |
| Impuestos sobre la renta | 371.6 | 286 | 29.9% |
| Pasivos totales actuales | 1359.3 | 1712.8 | -20.6% |
| Deuda a largo plazo | 1108.2 | 701 | 58.1% |
| Planes de beneficio del empleado | 397.2 | 398.1 | -0.2% |
| Impuesto sobre la renta diferido | 31.3 | 36.7 | -14.7% |
| Otras obligaciones | 95.2 | 85.7 | 11.1% |
| Compromisos y contingencias | | | |
| Compromiso de recompra de acciones | 51 | | |
| Capital contable de los accionistas | | | |
| Acción común | 88.6 | 88.1 | 0.6% |
| Capital adicional pagado | 824.1 | 819.4 | 0.6% |
| Utilidades retenidas | 1139.8 | 837.2 | 36.1% |
| Otras pérdidas amplias acumuladas | -399.1 | -349.7 | 14.1% |
| Acciones de tesorería | -1869.2 | -1801.1 | 3.8% |
| Capital contable de los accionistas (déficit) | -215.8 | -406.1 | -46.9% |
| Deuda y capital contable | 2826.4 | 2528.2 | 11.8% |

- **La Innovación**

La **Innovación** es la aplicación de nuevas [ideas](#), [conceptos](#), [productos](#), [servicios](#) y [prácticas](#), con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo ([Difusión \(negocios\)](#)) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

<http://es.wikipedia.org/wiki/>

- **Innovación de producto**

La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de producción o distribución bien mediante éxitos comerciales (aumento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado, etc.)

Razones para la innovación

1. Mejora la relación con el cliente al presentarle nuevos beneficios.
2. Permite nuevos argumentos de ventas.
3. Aumenta el nivel de ventas al presionar sobre el índice de sustitución de producto.
4. Mejora la imagen de empresa presentándola como activa y moderna.
5. Establece [barreras de entrada](#) a la [competencia](#).

- **Modelo de negocio**

Un **modelo de negocio** (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un [negocio](#) trata de generar [ingresos](#) y [beneficios](#). Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus [clientes](#). Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de [publicidad](#) y [distribución](#))
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

<http://es.wikipedia.org/wiki/>