

# ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE AVON, Y SU PERMANENCIA COMO LIDER EN LA INDUSTRIA

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE AVON, Y SU PERMANENCIA COMO LIDER EN LA INDUSTRIA.

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

**ENRIQUE LOPEZ GARCIA**

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman  
Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández  
Mtro. Eduardo Musi Checa

**México, D.F.**

**2004**

## **INDICE**

□ ANTECEDENTES	1
□ MISIÓN Y VISION	2
□ LOS ACTORES	5
□ LA SITUACIÓN, LOS PROBLEMAS	8
□ LA COMPETENCIA	10
□ LA ESTRATEGIA	12
□ DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES	14
□ BIBLIOGRAFIA	17

## ANTECEDENTES

Avon, conocida originalmente como la California Perfume Company, fue fundada en 1886 por un vendedor de libros de Nueva York llamado David H. McConnell, entró en el negocio de los perfumes y los cosméticos luego de observar que muchas de las amas de casa que compraban libros en ocasión de sus visitas de ventas de puerta en puerta no se interesaban realmente por esas obras, sino por los frascos de perfume que les regalaba con cada compra.

Al abrir una oficina en Nueva York, McConnell empezó a formar de inmediato una fuerza de ventas para su nueva compañía, y contrató a la señora P.F.E. Albee como su primera agente de ventas. Albee no solo resultó una agente de ventas estrella, sino que ayudó también a McConnell a ser el precursor en el método de ventas directas de la empresa.

Al comienzo del siglo XX, la compañía empleaba a más de 10,000 representantes y apoyaba los esfuerzos de éstos con una creciente línea de cosméticos, perfumes y otros productos concebidos y elaborados en su entonces recién construido laboratorio de investigación y planta de producción de Suffren, Nueva York. Para esa primera década de los años 1900, la California Perfume Company había multiplicado sus oficinas de ventas que, además de Nueva York, aparecían ya en San Francisco, California; Luzerne, Pennsylvania, y Davenport, Iowa.

En 1914 la compañía empezó a vender sus productos en Canadá y alcanzó la notable cifra en ventas de 5 millones de unidades, las ventas habían crecido a 2 millones de dólares para 1928, cuando la firma lanzó por primera vez una línea de productos de belleza con la marca Avon. McConnell dio ese nombre de Avon a la nueva línea como tributo a la belleza de Stratford-upon-Avon, en Inglaterra, ciudad que había visitado en sus viajes. Los productos Avon fueron de extraordinaria venta, y el nombre de California Perfume Company cambió a Avon Products, Inc., en 1939 por decisión de David McConnell Jr. Quien ocupó la presidencia de la compañía tras la muerte de su padre en 1937. Avon Products Inc. se hizo pública en 1946, y sus ventas crecieron a tasas anuales de 25% o más durante los años 1950-1960, a medida que la firma ampliaba rápidamente su línea de productos; entró en casi una docena de mercados internacionales; lanzó su conocida campaña publicitaria “Avon llama” (“Avon calling”), y lo más importante amplió su red de representantes de ventas. 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 y 1960-1970, época en la que solo 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 de Avon” podía venderles cosméticos a sus amigas y vecinas sin dejar de cumplir con sus obligaciones familiares.

Para 1960, la fuerza de ventas de Avon 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 en general más grande del mundo, ya no solo el mayor vendedor directo del orbe.

Aunque Avon mantuvo su liderazgo en el ramo global de cosméticos hasta mediados de la década de 1980 cuando sus ventas anuales promediaron 3 000 millones de dólares. Durante la recesión a mediados de 1970 surgieron algunas dificultades cuando las amas de casa de clase media empezaron a entrar en la fuerza de trabajo. Para 1980, las ventas de Avon habían comenzado a declinar a medida que un número cada vez menor de mujeres de clase media se conformaban con empleos de tiempo parcial en ventas y, acorde con eso, un número cada vez menor también de mujeres compraban los productos vendidos de puerta en puerta. Además los productos de Avon tenían poco atractivo para las adolescentes y a muchas mujeres con ingresos más bajos les parecían demasiado costosos los productos de esa compañía. Con el crecimiento de ventas estancado en su negocio central de los cosméticos, Avon buscó la diversificación de negocios para dar impulso a sus ingresos. Adquirió la prestigiosa joyería Tiffany & Company en 1979; las detallistas de perfumería Giorgio Beverly Hills y Parfum Sterns, en 1987, además de una variedad de negocios inconexos, como revistas, propiedades para el retiro, productos para el cuidado de la salud, juguetes para niños y ropa masculina. La incursión de la 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. Avon vendió Tiffany's a un equipo de readquisición de administración en 1983, Parfum Stern se vendió en 1990, y se retiró la inversión de Giorgio Beverly Hills en 1994. Todos los negocios de la compañía no relacionados con los cosméticos fueron abandonados o se les retiró la inversión en 1999.

## **Nuestra visión y Misión**

Ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y autoestima de la mujer en todo el mundo.

### **El Líder de Belleza Global**

Construiremos un portafolio de Belleza con marcas relacionadas, esforzándonos por superar a nuestros competidores en calidad, innovación y valor, elevando nuestra

Imagen para convertirnos en la compañía de Belleza que la mayoría de las mujeres sigan a nivel mundial.

### **La Opción de las Mujeres por Comprar**

Nos convertiremos en la tienda de elección de las mujeres, ofreciendo marcas múltiples y canales adecuados, proporcionando un toque personal de alto nivel que ayude a crear relaciones con los clientes para toda la vida.

### **El más importante Vendedor Directo**

Nosotros extenderemos nuestra presencia en la venta directa y llevaremos la reinversión de los canales de distribución, ofreciendo una oportunidad de empresa que entregue ganancias superiores, reconocimiento, servicio y apoyo, haciéndolo fácil y premiando la afiliación con Avon y elevando la imagen de nuestra industria.

### **El mejor lugar para Trabajar**

Nosotros seremos conocidos por nuestro estilo de liderazgo, a través de nuestra pasión por los altos estándares, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso para crear las oportunidades excepcionales para el crecimiento profesional para que los socios puedan desarrollar su potencial más alto.

### **La más Grande Fundación de las Mujeres**

Nosotros seremos un campeón global comprometido por la salud y bienestar de mujeres a través de esfuerzos filantrópicos que eliminan el cáncer del pecho, y esto permita a las mujeres lograr la independencia económica.

### **La Compañía más Admirada**

Nosotros conseguiremos los mejores retornos a nuestros accionistas siguiendo las nuevas oportunidades de crecimiento incansablemente, mejorando nuestra rentabilidad continuamente, una compañía socialmente responsable, ética que es vista y emulada como modelo de éxito.

Los Cinco Valores de Avon, y nuestros Principios expresados por el Fundador de la compañía, David H. McConnell, han servido como una fuente continua de fuerza a lo largo de la orgullosa historia de Avon; y ellos permanecen en nuestro corazón.

**Dar** a los individuos una oportunidad de ganar en el apoyo de su bienestar y felicidad.

**Servir** a las familias a lo largo del mundo con los productos de la calidad más alta respaldados por una garantía de satisfacción.

**Prestar** un servicio sobresaliente a nuestros clientes, lleno de apoyo y cortesía.

**Dar** el reconocimiento pleno a los empleados y Representantes de cuyas contribuciones Avon depende.

**Cumplir** totalmente con las obligaciones de ciudadanía corporativa contribuyendo al bienestar de la sociedad y el ambiente en que funciona.

**Mantener** y promover el espíritu amistoso de Avon.

En 1989, Productos de Avon, Inc. se convirtió en la primera compañía de cosméticos que evitó las pruebas con los animales en sus productos e ingredientes a nivel mundial.

Avon está orgulloso continuar adhiriendo a esta política.

Además, es política oficial de la Fundación de Avon que ningún fondo conseguido a través de la Cruzada de Avon contra el Cáncer, sea usado para apoyar investigación de cáncer en proyectos que involucran el uso de animales.

Porque solo las empresas con visión estarán en posibilidades de seguir creciendo

Durante mas de 114 años, Avon ha brindado a las mujeres la oportunidad de ser independientes económicamente, a menudo en lugares donde existen pocas opciones, gracias a ello, 3 millones de representantes de ventas en el ámbito mundial gozan hoy de grandes beneficios.

Avon es una compañía con gran visión. Planear el futuro, implica analizar los elementos que nos rodean para realizar transformaciones dirigidas a buscar el bienestar de lo más valioso de la empresa: su gente.

Nuestra visión nos impulsa a mejorar la infraestructura para responder oportunamente y con calidad, a las necesidades de todos nuestros clientes y representantes.

Avon es la empresa líder a nivel mundial, en venta directa de artículos de belleza y productos relacionados, con \$5.2 mil millones en ingresos anuales. Avon comercializa en 135 países a través de 3.2 millones de representantes independientes.

## LOS ACTORES

### *ANDREA JUNG*

Nació en Toronto, Canadá, pero se crió en Wellesley, Massachussets, como miembro de una familia con altas expectativas de logro. Su padre nació en Hong Kong y recibió su título de maestría en arquitectura en el Instituto Tecnológico de Massachussets (Massachussets Institute of Technology) después de mudarse a Estados Unidos; su madre nació en Shanghai y era ingeniera química antes de llegar a ser una consumada pianista. Los padres de Jung esperaban compromiso y determinación de Andrea y de su hermano menor desde la temprana edad de éstos. En una entrevista de Octubre de 2001 con un periodista de Fortune, Jung opinó que las expectativas de excelencia de sus padres contribuyeron en alto grado a la exitosa carrera de ella. Recordó que cuando cursaba el cuarto grado elemental, deseaba desesperadamente una caja de 120 lápices de colores. Sus padres le dijeron que si lograba puras A (la calificación más alta en el sistema escolar elemental estadounidense), en el año escolar podía contar con los lápices de colores. Como la propia Jung le confió al reportero, ella no era estudiante innata y tuvo que perderse fiestas de cumpleaños y otras actividades para lograr las calificaciones necesarias para recibir los lápices. A fin de año, Jung entregó todas sus calificaciones con A a sus padres y, como recompensa, éstos la llevaron a comprar los lápices. Jung le halló sentido al ejemplo vivo que le dieron sus padres; “Nunca olvidaré eso. 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 asistió a la Universidad de Princeton y en 1979 se graduó con todos los honores (magna cum laude) con un título en literatura inglesa. Se empleó en Bloomingdale's como practicante de administración y logró un primer éxito antes de pasar a I. Magnin, donde ascendió a segunda en el mando antes de los 30 años de edad, A sus 32 años estaba a cargo de la ropa de mujer de Neiman Marcus. Dos años después, en 1994, dejó el puesto para casarse con el director general de Bloomingdale's y mudarse a Manhattan. Ya en Nueva York, Jung pasó a formar parte de Avon como presidenta del departamento de marketing del producto para Estados Unidos e impresionó pronto al entonces director general James Preston, al ganarse un lugar con su decisión y estilo práctico y eficiente. Cuando se le pidió que evaluara si la firma debería entrar en las ventas detallistas, Jung asombró a algunos en Avon al recomendar Enérgicamente que la compañía evitara las ventas detallistas, arguyendo que ni los productos ni los agentes de ventas estaban listos para tal movimiento. 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 (aún las que probablemente fueran a ser criticadas después de conocer sus resultados, como eliminar el 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 por méritos y la llevaron al puesto de presidenta y a un lugar en la mesa directiva de Avon antes del retiro

de Preston. A los 40 años de edad, Jung se convertía en directora general, y en 2001, a los 42 años, aparecía en el cuarto puesto de la lista de Fortune de las 50 mujeres de negocios estadounidenses más poderosas.

### ***CHARLES PERRIN***

Charles R. Perrin fue nombrado miembro del consejo directivo en Warnaco. Perrin fungió como miembro del consejo en Avon Products, Inc. de Mayo 1999 a Noviembre 1999 y como Presidente de Avon de Julio 1998 a Noviembre 1999. Fue vice presidente de Avon de Enero 1998 a Mayo 1999, también fue oficial en jefe de operaciones de Avon de Enero 1998 a Julio 1998. Perrin trabajó como presidente de Duracell International, Inc. de 1994 a 1996.

Es egresado del Trinity College, Vice presidente de Ability Beyond Disability, miembro del consejo de Clearpool, Inc. y en la actualidad es director de Campbell Soup Company.

### ***SUSAN KROPF***

Susan J. Kropf es presidente y oficial en jefe de operaciones en Avon Products Inc. Ella ha sido responsable por las operaciones de Avon a nivel mundial, desde Enero 2001. Kropf es miembro del consejo directivo de Avon.

Kropf llegó a Avon en 1970 es una de las ejecutivas con más experiencia en venta directa. En 1999, ella fue nombrada oficial en jefe de operaciones para Norteamérica, con responsabilidad global por funciones como mercadotecnia, información y tecnología, y rediseño de procesos de negocio (BPR).

Durante su carrera, ha estado a cargo de posiciones clave dentro de las operaciones de la compañía, incluyendo marketing, investigación y desarrollo, desarrollo global de producto, y otros.

Antes de su nombramiento, Kropf fue vicepresidente ejecutiva y presidente de Avon Norte América responsable por las operaciones del negocio en USA, Canadá, y Puerto Rico.

De Marzo 1997 a Enero 1998, fue presidente de Avon Estados Unidos, el más grande mercado, y antes de esto fue presidente de Mercados nuevos y emergentes de 1994 a Marzo 1997.

Bajo su liderazgo, Rusia se convirtió en el Mercado Nuevo de mayor crecimiento en la historia de Avon. Europa Central también creció dramáticamente.

Además, Kropf tenía responsabilidad por las operaciones en China, y dirigió la entrada de Avon en Sudáfrica mediante la adquisición de Justine (Pty) Ltd.

De 1993 a 1994, Kropf fue senior vice presidente, global de manejo de producto, y antes de eso, senior vice presidente, de marketing en USA desde 1992.

También se desempeñó como vicepresidente de desarrollo de producto de 90-92. Kropf es egresada de St. John's University tiene un M.B.A. con especialidad en finanzas de la Universidad de Nueva York. Es miembro del consejo directivo de Sherwin Williams, Mead Westvaco Corp, the Fragrance Foundation y the Wallace Foundation.

## LA SITUACIÓN, LOS PROBLEMAS

Al acercarse el año 2001 a su fin, Avon Products, Inc. Era el mayor vendedor directo del mundo en productos de belleza y conexos (posición en la que se mantenía ya desde hacía más de un siglo). Sin embargo, además de la venta directa, había muchas otras formas en que las mujeres podían adquirir cosméticos de color, productos para el cabello, perfumes, productos para el aseo personal, productos para el cuidado de la piel o joyería. Los supermercados, farmacias, tiendas de descuento, detallistas especializados y tiendas de departamentos daban cuenta de aproximadamente 93% de las ventas globales por 140 000 Millones de dólares del ramo o industria. Con la venta detallista que se moderniza cada vez más y se satura por una proliferación mundial de malls (centros comerciales), tiendas de descuento estilo supercentro, detallistas especializados independientes y ventas por internet, un miembro de la junta de directores de Avon preguntó: “¿Es que ya pasaron los días del representante de Avon?”.

Hacia Noviembre de 1999, la compañía estaba en serias dificultades, con un crecimiento anual de ventas de menos de 1.5% y un desplomado precio de las acciones a mitad del mayor auge económico de la historia. Jung asumió el papel de una “señora de Avon” durante su primer mes como directora general para entender mejor lo que pensaban los clientes de los productos de la compañía y para descubrir

Que significaba ser miembro de la fuerza de ventas directas de Avon: escuchó las quejas del cliente sobre la imagen de Avon, sus productos de mala calidad, la falta de nuevas líneas interesantes y los catálogos sin atractivo.

También se enteró de que las representantes de ventas de Avon a veces no podían hacer un pedido de artículos populares y muy a menudo no recibían los productos tal y como los habían ordenado. Al cabo de un mes como directora general, Andrea 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 (creado a fines del siglo XIX) para que se ajustaran mejor al siglo XXI.

A fines de 1999, en una era en que 75% de las mujeres estadounidenses trabajaban y las ventas directas daban cuenta de menos de 7% de los cosméticos y productos de aseo personal vendidos en Estados Unidos, el modelo de ventas perfeccionado por McConell y la señora Albee a fines del siglo XIX parecía haber quedado fuera de época hacía dos generaciones, sin embargo, con aproximadamente 98% de las ventas anuales de Avon generadas por sus 3.5 millones de agentes de ventas, mal podía la firma prescindir de su fuerza de ventas con movimientos que pudieran reducir los ingresos por ventas directas.

Las representantes de Avon se mostraban agresivas en dar marcha atrás a estrategias que pudieran aumentar las ventas de la empresa, pero que limitaran las oportunidades de crecimiento de ventas para las representantes vendedoras. Estaban descontentas con cualquier recomendación de poner los productos de la empresa a la venta en tiendas departamentales o malls. En 1997 la compañía lanzó una dirección web en la que un pequeño número de productos se podían comprar en línea, pero cuando la imprimió en la parte trasera de sus catálogos, las representantes de ventas se rebelaron, cubriendo la dirección web con sus propias pegatinas hasta que lograron forzar a la compañía a quitarlas. La compañía estaba limitada a poner su imagen de marca anticuada, las mujeres la veían como “la marca de mi abuela”. Había además ineficiencias de distribución.

En el segundo aniversario del nombramiento de Jung como directora general de Avon, todos los indicadores sugerían que la visión, la estrategia y los esfuerzos de implementación estaban funcionando casi a la perfección.

Aún cuando la economía estadounidense había entrado oficialmente en recesión a mediados de 2001 y se había desacelerado aún más a raíz de los ataques terroristas del 11 de Septiembre en el World Trade Center y el Pentágono, se esperaba que los ingresos de 2001 de la compañía se incrementaran en 6%, que su fuerza de ventas aumentara 7%, que las utilidades de operación crecieran 7% y que los márgenes de operación alcanzaran el nivel más alto en más de una década con 14%. El impulso de Jung a los nuevos productos, los modelos de negocios, las líneas de negocios y las campañas promocionales contribuyeron a los incrementos de ventas, mientras que la realineación de la cadena de valores y la reingeniería del proceso de negocios crearon recursos adicionales para el apoyo de tales actividades y simultáneamente mejoraron los márgenes.

Además durante los primeros 24 meses de Jung como directora general, las acciones comunes de Avon tuvieron un incremento de aproximadamente 90%, mientras que índices como los de S&P 500 (las 500 de S&P) habían descendido casi 25%. Justo antes de cumplirse el segundo año de Andrea Jung como principal ejecutiva de la compañía, la junta directiva de Avon respaldó su desempeño anunciando a los inversionistas que Jung sería promovida a presidenta de la junta, además de su cargo.

## LA COMPETENCIA

**L'Oreal** Había extendido enérgicamente su alcance global durante 1990-2000 ofreciendo una selección de marcas más amplia en países fuera de Europa Occidental y haciendo adquisiciones estratégicas de marcas populares fuera de Europa, en 2000 L'Oreal adquirió Carson, la marca número uno en el mercado étnico de los Estados Unidos.

En 2001 manufacturó y comercializó mas de 500 marcas y 2000 productos en mas de 150 países. 27.25% del mercado en 2000. **L'Oreal, Lancome, Giorgio Arman, Maybelline, Helena Rubinstein, Biotherm.**

**Procter & Gamble** La presencia de P&G en la industria se fortaleció cuando la firma adquirió Richardson-Vicks (**Oil of Olay, Pantene**) en 1985 y Noxell (**Cover Girl, Noxema, Clarion**), en 1989.

Las ventas de cosméticos, productos para el cuidado del cabello y perfumes excedieron 7000 millones de dólares en 2000, registró ingresos de 40.1 miles de millones de dólares mediante manufactura y marketing de mas de 250 marcas en 130 países. 19.31% del mercado en 2000. **Max Factor, Hugo Boss, Head & Shoulders, Herbal Essences.**

**Estée Lauder** Empezó comercializando productos para el cuidado de la piel, extendió su línea a perfumes para hombre (Aramis), cosméticos sin perfume (Clinique) recomendados por dermatólogos. En 2000 la firma registró ventas de 4.4 miles de millones de dólares y sus productos se encontraban en mas de 120 países. 11.64% del mercado en 2000. **Estée Lauder, Donna Karan, Tommy Hilfiger, Aveda, Origins.**

**Intimate Brands** Para 2001 estaba entre los mayores detallistas especializados en productos de belleza y para el cuidado personal. Las ventas de la compañía en 2000 fueron de 5.1 miles de millones de dólares, **Victoria's Secret** con sus casi 1000 tiendas generaba 2.3 mil millones, mientras **Bath & Body Works** con 1400 tiendas generaba 1.8 miles de millones.

6.35% de participación en el mercado para 2000.

**Alberto Culver** Hacia 2000 era uno de los principales fabricantes y comercializadores de productos para el cabello, con ventas de más de 2.3 miles de millones de dólares, sus productos se vendían por canales de farmacias, supermercados y tiendas de descuento en más de 120 países, además de ser dueños de una empresa proveedora de artículos de belleza para estilistas, **Sally Beauty Supply.**

5.82% de participación en el mercado. **VO5, Mrs Dash, Static Guard.**

**Coty** Era el fabricante y comercializador líder en fragancias, y uno de los mayores fabricantes de cosméticos y productos para el cuidado de la piel, con ingresos en 2000 cercanos a los 1.8 miles de millones de dólares, manteniendo operaciones de producción y ventas en 29 países.

4.76% de participación en el mercado. Coty, Adidas, Jovan, Lancaster, **Davidoff, JOOP!, Yue-Sai Kan, RIMMEL London, Aspen.**

**LVMH** Möet Hennessy y Louis Vuitton era el principal grupo de productos de lujo en el mundo con ventas anuales de 9.7 mil millones de dólares. Para 2000 el negocio de cosméticos y perfumes creció 22% en 2000 para alcanzar 1.7 mil millones de dólares en ventas.

4.5% de participación en el mercado. **Christian Dior, Givenchy, Bliss, Hard Candy, Make Up Forever.**

**Johnson & Johnson** Introdujo talco para bebé, lociones y aceites, pero el impulso para su presencia en la industria del cuidado de la piel y los cosméticos, vino con la adquisición de la empresa francesa **RoC**, y de **Neutrogena**, además de la línea **Aveeno** para el cuidado de la piel y del cabello, productos dermatológicos, que se

Distribuían en farmacias, supermercados y tiendas de descuento, captando al menos 1.5 mil millones de dólares.

3.97% de participación en el mercado.

**Revlon** En 2000 sus ingresos anuales eran de 1500 millones de dólares, y sus cosméticos, productos para la piel y el cabello, y perfumes se vendían en 175 países. Conservó el primer lugar en venta de barniz de uñas por 25 años consecutivos.

3.97% de participación en el mercado. **Revlon, Almay, African Pride, Flex, Charlie, Ultima II.**

**Mary Kay** Tenía un modelo similar al de Avon, en 2001 era la segunda marca vendedora directa de cosméticos, perfumes y productos para el cuidado de la piel y complementos dietéticos con más de 200 productos, con ingresos de 1.2 mil millones de dólares con 800 mil consultoras de belleza en más de 37 países.

Cuenta con línea completa de cosméticos de color, productos para el cuidado de la piel, perfumes y productos para el aseo personal.

3.17% de participación en el mercado. **Mary Kay, Journey, Elige, Belara.**

## LA ESTRATEGIA

La visión de Jung era que Avon sería la comercializadora de relación definitiva de los productos y servicios para mujeres, una compañía que fuera más allá de la venta de cosméticos para convertirse en una fuente depositaria de confianza para casi cualquier tipo de bien o servicio que necesiten las mujeres, les permitiría comprar no sólo productos de belleza sino en definitiva bienes y servicios, en cualquier forma que al cliente le pareciera más conveniente, por medio de una representante, en una tienda o en línea.

Primera Campaña de publicidad y Nueva Estrategia de Internet Avon, Inc. dijo en una reunión de inversionistas y analistas que lanzará su primer campaña de publicidad global y significativamente extiende el uso de tecnología de Internet en 2000, como parte de un plan estratégico global para fortalecer su negocio de venta directa. El nuevo presidente de Avon y CEO, Andrea Jung, también dijo que la compañía espera llegar a las ganancias proyectadas en Wall Street de \$.56 por acción para el cuarto cuarto, y reafirmó su mercado objetivo en las adolescentes para su crecimiento en 2000.

Avon dijo que gastará \$80-90 millones el próximo año en su nueva campaña de publicidad. Esto representa casi un 50% aumento contra lo gastado en 1999. Se gastarán aproximadamente \$40 millones en E.U., o más del doble del presupuesto de este año. La campaña, llamada "Hablemos", se enfocará en la relación única de Avon

Con las mujeres alrededor del mundo así como sus últimas innovaciones de productos de belleza.

La televisión y la campaña impresa se propone para lanzar en E.U. y cinco mercados internacionales para el primer cuarto y abarcará un total de aproximadamente 25 mercados durante el año, perseguir oportunidades de mercado en China y Europa Oriental. "Una de nuestras prioridades estratégicas en nuestro negocio es reposicionar la marca Avon a través de una inversión más grande en la promoción al consumidor, " dijo Jung.

Avon también dijo que gastaría más de \$30 millones en capital y gastos en 2000, construir y relanzar un nuevo sitio de Internet "avon.com" en E.U. para Junio, con IBM como su compañero de tecnología. El sitio ofrecería el producto completo de Avon y se diseñará para ayudar a sus 500,000 representantes de ventas americanos a construir su negocio de Avon permitiéndoles que Vendieran en línea a través de sus páginas de Internet personalizadas, que se desarrollarán en conjunto con la compañía.

Estos " e-representantes " podrán dirigir todos los aspectos de su negocio de Avon en línea, incluso prospectación de clientes, pedidos, estatus de sus cuentas e incluso hacer pagos. Avon también venderá directamente los productos a los consumidores si ellos prefieren no comprar a través de un representante. "Nadie tiene la relación directa con el consumidor como nosotros la tenemos con los millones de mujeres en E.U. a través de nuestros representantes de ventas, y pensamos como podemos aprovechar la influencia de nuestra ventaja competitiva de nuevas maneras intrépidas usando la tecnología de Internet," dijo Jung.

Avon dijo que espera gastar \$100 millones adicionales en 2000 para consolidar sus diferentes iniciativas estratégicas para acelerar el crecimiento de los ingresos a principios del próximo año. La compañía dijo que está proyectando un crecimiento de los ingresos del orden de 5% en 2000, contra un estimado de 1% para 1999, incrementar el presupuesto de investigación y desarrollo en un 50% en su primer año.

Discutiendo las opciones estratégicas a más largo plazo para Avon, Jung dijo que la compañía está considerando nuevas marcas, ya sea desarrollando o adquiriendo para alcanzar una base de clientes más amplia que se adhiera a su canal de la venta directa, transformación de marcas regionales en marcas globales, renovación de empaque de productos existentes, lanzamiento de productos exitosos.

Su visión futura para Avon incluye un "movimiento más significativo en el menudeo" así como "siguiendo mayores posibilidades en el terreno de comercio electrónico" ofreciendo productos y marcas que no compitan con su negocio principal que es la venta directa, reducción de los niveles de inventario y mejoramiento del servicio a las representantes, así como un fuerte programa de reclutamiento y retención de representantes de ventas que son el flujo sanguíneo del negocio.

La eliminación de costos de las actividades de bajo valor agregado de su cadena de valor que permitiera ahorrar 100 millones de dólares para ser utilizados en desarrollo

De producto. Mejoramiento de los sistemas de manufactura y distribución, reducción del número de proveedores de 300 a 75, sistemas de información para automatizar el procesamiento de pedidos y la logística para reducir los costos de transportación.

El negocio de la venta directa de Avon continuará siendo un modo muy pertinente de comprar belleza y los productos relacionados para las consumidoras alrededor del mundo, al mismo tiempo, nosotros debemos asumir el problema estratégico más complejo de crear a un modelo competitivo con el potencial de atraer una base de consumidores mucho más amplia en un rango más amplio de canales de distribución del que nosotros ofrecemos hoy.

## **EL DIAGNOSTICO Y LAS RECOMENDACIONES**

La estrategia de Jung ha sido mejorar la imagen, dar un “look” mas sofisticado a sus productos, se ha enfocado en incentivar a su fuerza de ventas, ofreciendo mayores comisiones por reclutamiento, ha desarrollado un plan de marketing completo, que incluye prensa escrita, televisión, actores reconocidos, renovación de los empaques de sus productos, todo esto enfocado a hacer sentir a las compradoras que están recibiendo más por lo que están pagando.

Parte de su estrategia ha sido también la reducción de costos de producción, mayor inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos.

Ha invertido en mejorar sus canales de distribución, mejorando su sitio de Internet, incentivando las ventas por esa vía.

Decidió globalizar sus marcas, desarrollar marcas e incluso la posibilidad de adquirirlas. Enfoque en Asia, y en las baby boomers.

Ciertamente el estilo de liderazgo de Jung, replantear el negocio, su capacidad de adaptación a las nuevas reglas del juego, ponerse en los zapatos del cliente interno y externo (VOC), le ha permitido llevar a la empresa a mejores niveles de operación, ser más eficientes, más productivos, tener mejores rendimientos.

Se enfocó en fortalecer las ventajas competitivas que hasta ese momento los había llevado al éxito, aceptando primero que las cosas iban mal, para después analizar las oportunidades de mejora y hacerlo de diferente manera, planteamientos que hasta hubieran sonado impensables en otra época.

Avon no es la compañía número uno en el mercado, sin embargo maneja un nicho que es el nivel económico de clase media, media-baja, es recomendable que se mantenga en ese segmento pues en el tipo de comercialización directa a través de representantes, su único competidor es Mary Kay, y la diferencia es abismal, Avon tiene más de 3 millones de representantes y Mary Kay tan sólo 800 mil.

Otro punto importante es que los productos que maneja Avon no son de lujo, sino más bien comerciales y para competir con L’Oreal o P&G quienes manejan marcas como Giorgio Armani, Ralph Lauren, Hugo Boss, Head & Shoulders, que están fuertemente posicionadas para sectores diferentes, Avon tendría que hacer una inversión para adquirir marcas de ese nivel, y no es garantía que funcione en el segmento que ellos están enfocados.

La estrategia de Avon debe ser continuar dominando el nicho al que dirige sus productos, seguir fortaleciéndose en lo que le ha dado resultado que es la venta directa, ampliar sus canales de distribución, a través de retail, Internet, pero ofreciendo productos diferentes que los que una representante ofrece, para evitar la canibalización, tomando en cuenta que a medida que la Economía mejora, o empeora, siempre habrá una clase social que adquiera sus productos, pues éstos estarán siempre al alcance de todos por precio y disponibilidad.

Avon debe también enfocarse a nichos de menor poder adquisitivo para desarrollarlos como futuros clientes, ofreciéndoles productos al alcance de su economía.

Debe también renovar sus planes de comisiones, permitiendo que se incentive la venta de productos con mayor margen.

Avon debe regresar a sus reglas básicas, existen culturas que tienden a tener gustos similares, y por lo tanto se pueden desarrollar productos regionales, basándose en las diferentes culturas del mundo.

Avon debe dejar que se desarrollen estrategias regionales, por líderes de negocios locales que entiendan mejor el mercado, la economía de los países, la cultura y su gente, para adaptar las estrategias de crecimiento, mercadotecnia, tipos de producto, explotar la forma local de comercializar que en cada país haya dado mejores resultados, y planear localmente, por país y por región para que los consumidores sientan que Avon se preocupa por atenderlos como son, y no pretender cambiarlos o que se adapten a un modelo global, dado el segmento que Avon domina.

Avon tiene que buscar nuevas maneras de satisfacer a sus clientes, no se puede pensar que algo que nos ha hecho exitosos dure por siempre, deben estar preparados para adaptarse a cambios, pues la peor decisión que puede tomar un líder es permanecer igual, de hecho en Avon hubo un esfuerzo por diversificar entre 1979 y 1990, que aunque no resultó como se esperaba, se tomaron las decisiones para corregir el camino.

Por supuesto dentro de la estrategia debe permanecer enfocar los esfuerzos a ampliar el mercado asiático introduciendo al máximo, en los países que lo permitan, la venta directa y como segunda opción el Internet y venta en centros comerciales, podría tomar como referencia la estrategia de **Coty** con su **Yue-Sai Kan** de contratar artistas famosos de la zona, y desarrollar líneas de perfumes y cosméticos con su nombre.

Por otro lado es muy común en empresas multinacionales pensar que una estrategia originada en los “head quarters” de una compañía en Estados Unidos, tiene de aplicación universal,

Como menciono arriba, la mentalidad de los líderes debe ser más abierta, aceptar que existen líderes locales que pueden ser exitosos, y que además conocen el mercado local, dejar que lleven a cabo sus propias estrategias, lógicamente sin dejar de supervisarlos con base en metas y métricos.

Avon ha crecido de manera sostenible durante los últimos años, la estrategia de Jung y de su equipo ha dado resultado, sin embargo el negocio es muy sensible a la situación económica, y además depende en gran medida del mercado norteamericano, por lo tanto deben estar siempre alertas y cambiar la estrategia en caso de ser necesario, el líder moderno no solo debe ser incluyente en la toma de decisiones, debe ser capaz de entender en que es bueno, en que es malo, entender las necesidades de sus clientes creando relaciones de valor hacia ellos, y además tomar riesgos calculados, siempre buscando innovar, reinventarse pensando en una relación a largo plazo con los clientes.

Me parece que a la llegada de Jung se ha hecho un buen intento por lograr lealtad con sus clientes, sin embargo no ha sido lo suficiente como para hacer sentir realmente a los clientes que ellos son lo más importante, se han tenido que invertir altas sumas de dinero en mercadotecnia y publicidad, cuando por el tipo de producto que comercializan debería generarse un tipo de publicidad de boca en boca, si los productos y el servicio fueran realmente sobresalientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- Thompson/Strickland. Administración Estratégica Textos y Casos. Mc Graw Hill 13<sup>a</sup>. Edición.
- 2.- Copeland/Soller/Murria. Valuation, measuring and managing the values of companies. Wiley 2nd. Edition.
- 3.-Brealy/Myers. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill/Cuarta Edición
- 4.-Higgins. Análisis for Financial Management. Irwin/ 3rd Edition
- 5.- Gordon Donalson. Managing Corporate Wealth (New York, Praeger Publishers, 1984)
- 6.- Weston Fred/ Copeland Thomas. Finanzas en Administración. Mc Graw Hill. Novena Edición.
- 7.- [www.avon.com](http://www.avon.com) Annual reports