

EDP UNIVERISTY OF PUERTO RICO, INC.
RECINTO HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE
AVON PRODUCTS, INC., 2013

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

Abril, 2021

PREPARADO POR:
YOLANDA TEXIDOR BERRÍOS

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS DE
AVON PRODUCTS, INC., 2013

Preparado por:

YOLANDA TEXIDOR BERRÍOS

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Abril 2021

Aprobado por:



Dr. José A. Molina, Profesor

Dedicatoria

Agradezco primeramente a Dios, por la salud y las bendiciones que me ha dado. Por la oportunidad de lograr metas en diferentes ámbitos, incluyendo el profesional. A mi familia, por el amor, respeto y admiración que me motiva a alcanzar mis sueños. Por creer en mí y apoyarme en todo lo que hago. Gracias por el espacio que he tenido para estudiar y sentir que a mi edad todavía puedo enfrentar desafíos y salir adelante. Por eso y mucho más les dedico este trabajo. ¡Les Amo!!

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	6
Misión, Visión y Valores	7
Misión	7
Visión	8
Valores	8
Historia	9
Revisión de Literatura	11
Estrategias	20
Naturaleza de las estrategias de negocio	20
Estrategia de crecimiento	22
Estrategias de globalización	23
Estrategias de estandarización	24
Participación del mercado	25
Organización de las operaciones internacionales	25
Segmento del mercado	26
Análisis FODA	26
Fortalezas:	26
Oportunidades:	27
Debilidades:	28
Amenazas:	28
Boston Consulting Group (BCG)	29
Stars	29
Cash cows	30
Question marks	30
Dogs	31
Análisis PESTEL	32
Factores políticos	33
Factores económicos	34
Factores sociales o socioculturales	35
Factores tecnológicos	36
Factores ecológicos o ambientales	36

Factores jurídico-legales	37
Diamante de Porter	38
Condiciones de la demanda	38
Condiciones de los factores de producción	39
Sectores relacionados y de apoyo	39
Estrategia, estructura y rivalidad	40
Causalidad	40
Gobierno	41
Hallazgos	41
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
Referencias	46

Introducción

Este estudio tiene como propósito analizar el caso de la compañía Avon Products, Inc., 2013. Investigar los datos relevantes a su evolución, analizar los factores internos y externos que han definido su desarrollo y conocer las estrategias que ha utilizado la compañía a través de los años.

Para este trabajo se consultaron varias fuentes secundarias y se desarrolló con un enfoque descriptivo. Primeramente, se presenta la Misión, Visión y Valores de la empresa. Este análisis incluye información histórica de las operaciones y estrategias de negocio, además de la revisión de literatura y análisis de datos.

Como herramienta de estudio se utilizaron los siguientes análisis: FODA, BCG, PESTEL y el Diamante de Porter. También se presentan los desafíos enfrentados por la compañía a través de los años y se discuten los hallazgos de la investigación. Al final se incluyen conclusiones y se generan recomendaciones basadas en los resultados del análisis.

Este trabajo se origina con la metodología de investigación para analizar el problema que presentaba la compañía Avon ante la baja de ganancias significativas en el periodo 2011 al 2012. En adición se incluyen datos especulativos del comportamiento de sus funciones.

Por otro lado, se hace referencia al efecto relacionado a los cambios implementados por la situación mundial del COVID-19. Además, se incluyen datos actualizados de los ingresos de la compañía en el 2019.

Avon, como es conocida la compañía, lleva más de 125 años en el mercado de productos cosméticos y de belleza y ha sido una de las cinco firmas más grandes de venta

directa de cosméticos y artículos de belleza en el mundo. La compañía genera ventas por catálogo y en su página electrónica, pero la mayor sostenibilidad la recibe de su fuerza laboral de venta de más de 6.4 millones de representante independientes en 110 países alrededor del mundo.

Este estudio se concentró en el análisis de los ingresos de ventas y las posibles razones del problema que acarrea la compañía desde casi una década. También se presentó el compromiso social que practica la organización en beneficio de la mujer y su entorno.

Misión, Visión y Valores

Misión

Avon Products Inc., procura seguir siendo la compañía líder en belleza a nivel global, buscando atraer continuamente el mercado femenino para sus productos de belleza mientras incorpora elementos que atraen al resto de los miembros del núcleo familiar. Como parte de su misión, prepara y empodera féminas en un ambiente laboral, que entiendan las necesidades de belleza de otras mujeres.

La compañía ha posicionado su organización como el mejor lugar de trabajo y se enfoca en ser la primera opción de compra. Además, promueve estilos de vida saludables y eco amigables. Ser líder global en belleza, la elección de las mujeres para comprar, el vendedor directo premier, el mejor lugar para trabajar, la fundación más grande para la mujer y la compañía más admirada son los elementos establecidos por la organización como su misión (Avon, 2021).

Visión

Avon Products Inc., pretende ser la empresa que mejor comprende y satisface las necesidades de producto, servicio y realización personal de la mujer, globalmente.

Valores

Avon lleva 125 años resaltando el valor de confianza. Para la compañía es importante que el consumidor crea en el producto, tenga la certeza de que obtendrá un buen servicio y confíe en la garantía de la buena calidad de ambos. Otro de los valores importantes practicados por la organización es el respeto. Una empresa admirada por su servicio que considera su personal, fuerza laboral y clientela, goza de gran admiración y prestigio. La confianza, respeto, humildad, convicción e integridad son los mayores valores que practica la firma.

Historia

La historia de Avon comienza con la de su fundador, David H. McConnell, un joven americano nacido en 1858 en una granja cercana a la ciudad de Oswego, en el estado de Nueva York. Su primer trabajo fuera de la granja fue la venta de libros de puerta en puerta. Tuvo tanto éxito que, seis años más tarde, le compró el negocio a su jefe. Para entonces, McConnell había adquirido un gran sentido práctico de la vida y un profundo conocimiento de las personas y del país. Tenía además el firme propósito de crear una gran empresa y el convencimiento de que sería una compañía de venta directa (Más que Belleza, 2017).

Con los libros, acostumbraba a ofrecer un pequeño regalo a la señora de la casa que consistía en un pequeño perfume de fragancia floral (heliotropo, brezo, jacinto entre otros) fabricado por él mismo. Pronto se dio cuenta de que sus perfumes despertaban más interés que sus libros, y este fue el principio de Avon, llamado originalmente “California Perfume Company”.

En 1886, David McConnell fundó la “California Perfume Company”. Comenzó creando una línea de fragancias que él mismo comercializaba de forma directa, llamando a la puerta de los hogares (Más que Belleza, 2017).

La nueva compañía creció con la ayuda de sus antiguos empleados y en especial de Mrs. F. Albee, la primera distribuidora que sembró en todos, el mismo espíritu de trabajo, calidad, y servicio con el que trabajaba su fundador. La idea de McConnell, a lo largo de más de un siglo, ha hecho que Avon esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de 6 millones de distribuidoras.

Avon nació con el nombre de California Perfume Company en una época de grandes cambios a nivel social, económico e industrial en los Estados Unidos. Su fundador fue

conocido por su talento a la hora de mezclar aromas y su capacidad de encontrar distribuidoras creando una compañía de gran valor.

En 1895 la compañía inauguró su primera sede en Suffern, Nueva York, y dos años más tarde se creó el primer laboratorio en esas instalaciones. Durante el 1896 la empresa crea su primer folleto de ventas y para el 1902 ya contaba con 10,000 distribuidoras. Luego, presenta su revista “Outlook” donde informa a sus representantes de las novedades y mejores ofertas de productos. En 1906 publica el primer folleto a color y aparecen los primeros anuncios en la prensa (Más que Belleza, 2017).

La ciudad de Montreal en Canadá se convierte en la primera expansión de la compañía en 1914. En el 1920 cuando la mujer adquiere el derecho al voto, la organización alcanza por primera vez una cifra récord de venta de 1 millón de dólares. El nombre de Avon se utiliza por primera vez en los productos de uso diario en el 1928, un año después de presentar el primer tratamiento facial “Gertrude”, que inició la línea de cuidado de la piel. En 1929 se utilizó el logo de la compañía por primera vez.

Revisión de Literatura

Avon Products Inc., es una de las más grandes firmas de venta directa de cosméticos y productos de belleza. Con sede en New York City, la compañía vende por medio de catálogos y página electrónica, pero su mayor sostenibilidad proviene de los 6.4 millones de representantes de venta directa alrededor de todo el mundo. Esto ha sido resultado de la práctica de empoderar féminas para que sean sus propias jefas y líderes independientes en la comunidad y en los negocios (David F.R., David F.R., 2017).

La historia de Avon comienza con la de su fundador, David H. McConnell, un joven americano nacido en 1858 en una granja cercana a la ciudad de Oswego, en el estado de Nueva York. Su primer trabajo fuera de la granja fue la venta de libros de puerta en puerta. Tuvo tanto éxito que, seis años más tarde, le compró el negocio a su jefe. Para entonces, McConnell había adquirido un gran sentido práctico de la vida y un profundo conocimiento de las personas y del país. Tenía además el firme propósito de crear una gran compañía, y el convencimiento de que sería una compañía de venta directa.

Con los libros, acostumbraba a ofrecer un regalo a la señora de la casa que consistía en un pequeño perfume de fragancia floral (heliotropo, brezo, jacinto entre otros) fabricado por él mismo. Pronto se dio cuenta, que sus perfumes despertaban más interés que sus libros, y este fue el principio de Avon, llamado originalmente “California Perfume Company” (Más que Belleza, 2017).

En 1886, David McConnell fundó su compañía de perfumes. Comenzó creando una línea de fragancias que comercializaba él mismo de forma directa, llamando a la puerta de los hogares.

La nueva compañía creció con la ayuda de sus antiguos empleados y en especial de Mrs. F. Albee, la primera distribuidora de Avon, que sembró en todos, el espíritu de trabajo, calidad, y servicio con el que trabajaba McConnell. Su idea, a lo largo de más de un siglo, ha hecho que la empresa esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de distribuidoras que sobrepasa los seis millones.

Avon nació en una época de grandes cambios a nivel social, económico e industrial en los Estados Unidos. Su fundador fue conocido por su talento a la hora de mezclar aromas y por la capacidad de encontrar distribuidoras creando una compañía de gran valor.

En 1895 la firma inauguró su primera sede en Suffern, Nueva York, y dos años más tarde creó el primer laboratorio en esas instalaciones. Durante el 1896 CPC crea su primer folleto de ventas y para el 1902 ya contaba con 10,000 distribuidoras. Tres años más tarde presenta su revista “Outlook” donde informa a sus representantes de las novedades y mejores ofertas de productos. En 1906 se presenta el primer folleto a color y aparecen los primeros anuncios en la prensa (Más que Belleza, 2017).

La ciudad de Montreal en Canadá se convierte en la primera expansión de la compañía en 1914. En el 1920 cuando la mujer adquiere el derecho al voto, la organización alcanza por primera vez una cifra récord de ventas de 1 millón de dólares. El nombre de Avon se utiliza por primera vez en los productos de uso diario en el 1928, un año después de presentar el primer tratamiento facial “Gertrude”, que inició la línea de cuidado de la piel. En 1929 se utilizó el logo de la organización por primera vez.

El sello de aprobación del “Good Housekeeping” otorga 11 premios a productos de California Perfume Company en el 1931, una cifra sin precedentes para la compañía. Durante la época de la Gran Depresión en el 1932, la empresa cambia el formato de catálogos mensuales a cada tres semanas reduciendo los precios de algunos productos específicos en cada campaña, logrando incrementar sus ventas en un 70%. Siete años después, California Perfume Company cambia su nombre por Avon Products, Inc. (Más que Belleza, 2017).

Durante la Segunda Guerra Mundial, en 1942, la firma transformó más de la mitad de la extensión de sus laboratorios de Suffern en una fábrica de suministros de guerra fabricando paracaídas, máscaras de gas y productos farmacéuticos. En el año 1944, la organización incorpora un elemento nuevo a su modelo de venta directa, las Jefas de Zona, que distinguiría a la compañía de otras. Esta posición supervisaría las ventas de determinadas áreas geográficas.

Cuatro años más tarde la empresa reportaba 21 millones en ventas. Por otro lado, en el 1953, aparece en televisión su primer anuncio publicitario. Al año siguiente, comienza a operar en Venezuela y Puerto Rico como parte de su expansión a través del mundo. Ese mismo año se presenta la campaña publicitaria “Avon llama a su puerta”, la cual se utilizó hasta el 1967 y fue una de las campañas más larga y exitosa de la historia (Más que Belleza, 2017).

Como parte de su trabajo social, en 1955, la empresa crea su primera fundación, en Estados Unidos, para ayudar a la mujer a nivel mundial. La misma se conocería posteriormente como la “Fundación Avon de ayuda a las mujeres”. Dos años más tarde se alcanzan las 100,000 distribuidoras y los ingresos se incrementan a 100 millones de dólares.

Avon continua su expansión global en México, Reino Unido, Oeste de Alemania, Brasil e Islandia. Además, se expande a Italia, España y Francia en el 1966.

En los años 60 y 70 la firma comienza a cotizar en la Bolsa de Valores. También logra pertenecer al prestigioso “Nifty Fifty” de inversión, junto a Xerox, Disney y McDonald’s, logrando un valor de 140 millones de dólares en el mercado (Más que Belleza, 2017).

Como parte de sus estrategias de negocio la empresa programa campañas de ventas cada dos semanas a diferencia de los ciclos de tres semanas que había estado utilizando. También en el año 1969 comienza a operar en Japón y más tarde en Argentina. A principios de la década de los años 70, incorpora artículos de bisutería y los ingresos se incrementan al billón de dólares y 600,000 distribuidoras en el mundo.

En adaptación a las tecnologías, la compañía desarrolla un programa informático de almacenaje de fórmulas cosméticas y de ensamblaje en la fábrica de Suffern en Nueva York. Al mismo tiempo, incursiona en el área de Guatemala, Chile y Malasia, alcanzando ventas de más de 2 billones y 1 millón de distribuidoras (Más que Belleza, 2017).

En 1978, se celebró en Atlanta la primera Carrera Internacional de la mujer de Avon dentro del circuito internacional de atletismo. Durante ese año, la empresa genera 400 millones de dólares de bisutería convirtiéndose en la compañía de más ventas en esa línea a nivel mundial. Además, comienzan sus operaciones en Tailandia, Filipinas y Nueva Zelandia (Más que Belleza, 2017).

Un año más tarde la empresa comienza a operar en El Salvador Honduras y Arabia Saudita. Desde el 1982 al 1985 se unen a la familia de Avon, Taiwán, Perú, Portugal, Emiratos Árabes, República Dominicana, Austria, Líbano y Chipre.

El Centenario de Avon se celebra el mismo año que la estatua de la libertad cumple 100 años. A partir de esa fecha la empresa comienza a operar en la isla de la Reunión, Mauritania, Indonesia, Hungría y Alemania del Este (Más que Belleza, 2017).

En este periodo de expansión, la firma se convierte en la primera entidad que detiene la experimentación con animales. Además, entra en el mercado chino como un negocio de venta directa que cambia posteriormente a un modelo al por menor como resultado de la prohibición de esa práctica.

En la década de los 90, Hays Clark, el último descendiente de McConnell se marcha de la Organización. Durante ese periodo se comienzan las operaciones en la República Checa, Panamá, Ecuador, Bolivia, Rusia, Polonia, Eslovaquia, Turquía, Irlanda y Egipto.

Como parte de su filosofía social, en 1992, Avon Reino Unido, presenta un proyecto para recaudar fondos llamado “La Cruzada contra el Cáncer de Mama”. Además, presenta su nueva marca Anew, convirtiéndose en la primera línea de belleza que utiliza una técnica antiedad revolucionaria en el mercado, El AHA o “Alpha hydroxy” (Más que Belleza, 2017).

En 1996, logra ser el patrocinador oficial de cosmética, cuidado de la piel y fragancia de los Juegos Olímpicos de Atlanta, Georgia; y se convierte en la primera compañía de belleza en disponer de un sistema de comercio en Internet que sirve pedidos en Estados Unidos. También

logra penetrar el mercado de Sudáfrica, India y Nicaragua ese mismo año. Meses más tarde, comienza operaciones en Ucrania, Rumania, Croacia y Túnez.

Como parte de las actividades de su fundación, en el 1998, la firma organizó su primer evento titulado “Tres Días de Marcha Contra el Cáncer”. Del 2003 al 2010 la carrera contra el cáncer de mama auspiciada por Avon ha recaudado más de 380 millones de dólares con 142,000 participantes.

En el 1999, la organización comienza operaciones en Uruguay y Paraguay. Ese mismo año nombra a su primera presidenta, Andrea Jung y se abre las puertas para comercializar en Hong Kong, Lituania, Eslovenia, Bulgaria y Letonia. En adición, Avon presenta una campaña de publicidad titulada “Hablemos” con el propósito de fortalecer el vínculo de la organización con la mujer de todas partes del mundo y compartir los avances en belleza y cosmética (Más que Belleza, 2017).

Las operaciones de la compañía siguen expandiéndose y para el año 2001 comienzan en Grecia, Marruecos, Estonia, Moldavia, Serbia y Corea del Sur. En el 2003 Avon presenta su primera marca para mujeres jóvenes y adolescentes, llamada Mark. También, unen a sus operaciones Kazakhsan, Bosnia Herzegovina y Vietnam.

En el año 2004 la empresa presenta su programa sobre la violencia doméstica y habla en contra de la violencia de género a través de su madrina y colaboradora Salma Hayek. Un año más tarde inaugura su centro de investigación y desarrollo en Suffern, Nueva York. Posteriormente comienzan las operaciones en Colombia, Finlandia, Macedonia y Albania.

Durante esta época, en el año 2006, el gobierno chino expide una licencia oficial donde permite el modelo de negocio de venta directa en China. Reese Witherspoon es nombrada primera embajadora global de Avon un año más tarde. Simultáneamente, la compañía ofrece productos de empoderamiento donde parte de las ganancias son destinadas a programas de lucha contra la violencia de género. Por otro lado, se inician operaciones en Montenegro y Kyrgyzstan (Más que Belleza, 2017).

En el año 2008, la organización había alcanzado ya 10 billones de dólares en ventas. Además, continuaba con sus acciones de apoyo a la mujer y lucha contra la violencia de género. Se asocia a UNIFEM (Naciones Unidas para el Desarrollo de las Mujeres) celebrando el Día Internacional de la mujer y presentando la campaña global de apoyo a las mujeres “Por un Mañana Mejor”.

La empresa comienza a operar en Georgia y logra llegar a 6 millones de distribuidoras. Poco tiempo después presenta su primer anuncio publicitario en el Super Bowl.

En el 2010 nace “Hello Green Tomorrow” una iniciativa para favorecer el movimiento femenino de respeto a la naturaleza, centrado básicamente en la reforestación. Se realiza una campaña global de reforestación del Bosque Atlántico y el resultado se traduce en 2 millones de árboles plantados. Avon y su fundación se unen al Departamento de Estado USA y al grupo “Vital Voices” para presentar el “Acuerdo Global para luchar contra la Violencia de Género” (Más que Belleza, 2017).

La empresa adquiere la compañía “Liz Earle”, una marca del cuidado de la piel, productos para niños y una línea para bebés, Tiny, Tillia y Slipiada, el mayor proveedor de

joyería chapada en plata. En esta primera década del nuevo milenio, la compañía comienza a operar en muchos más mercados, en especial en Europa Central, Europa del Este y el Caribe. La idea de McConnell, a lo largo de más de un siglo, ha hecho que Avon esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de distribuidoras que sobrepasa los seis millones (Más que Belleza, 2017).

En los últimos años la firma ha estado realizando pérdidas en diferentes renglones de su mercado. La compañía reportó pérdidas por 58 millones de dólares entre enero y junio de 2018. Las ventas fueron de 2,580 millones de dólares en ese periodo. Al 31 de diciembre de 2017, Avon tenía aproximadamente 6 millones de representantes activos, quienes enviaron un pedido en diferentes campañas de ventas.

Según el escrito, Avon disminuye 27% sus ingresos en América Latina en 2020 (2021). los ingresos ajustados de la entidad disminuyeron un 10%, debido a la disminución de un 10% de los representantes activos. Además, el aumento en los gastos de venta generales y administrativos se debió en gran parte al impacto de Covid-19, que provocó el aumento de los gastos fijos de la empresa como porcentaje de menores ingresos e inversiones adicionales en distribución relacionadas con las acciones de seguridad de Covid-19.

Por otro lado, el informe “Avon reduce sus ingresos (2018)”, la empresa informó que sus ingresos en México presentaron una baja del 4% en 2017, afectados desfavorablemente por el tipo de cambio, el terremoto de septiembre y una disminución de sus representantes activos. Los segmentos reportables de Avon se basan en operaciones geográficas en regiones: Europa, Medio

Oriente y África; América Latina del Sur; Norte de América Latina (México y Centroamérica), y Asia Pacífico.

Las categorías de sus productos son Belleza y Moda y Hogar. La categoría de belleza consiste en cuidado de la piel, fragancia y cosméticos. Moda y Hogar se compone de joyas de moda, relojes, vestimenta, calzado, accesorios, artículos de regalo y decorativos, artículos para el hogar, productos de entretenimiento, mercancía para niños y productos nutricionales. Las ventas se realizan al consumidor final, principalmente a través de la venta directa de representantes, que son contratistas independientes y no empleados.

El reportaje menciona, que el margen del segmento del norte de América Latina disminuyó 3.7 puntos, mientras que sus ingresos totales en esta región disminuyeron 2% en comparación con el mismo período del año anterior, en parte debido al impacto desfavorable de las divisas, que fue impulsado principalmente por el fortalecimiento del dólar de Estados Unidos en relación con el peso mexicano.

Los ingresos disminuyeron 1% constantemente debido a una disminución en representantes activos, los cuales se vieron afectados negativamente por los déficits de cumplimiento de productos en la región en el segundo trimestre de 2017. Los ingresos constantes para la región de México se vieron afectados negativamente debido al terremoto en ese país. Este terremoto ocurrió a fines de septiembre de 2017 y tuvo un impacto adverso en los resultados del cuarto trimestre del mismo año (Avon reduce sus ingresos, 2018).

Estrategias

Naturaleza de las estrategias de negocio

Avon Products, Inc. es una empresa dedicada a la venta directa de cosméticos, artículos de belleza y productos relacionados. La organización genera ventas de catálogos, de su página electrónica y en mayor grado, a través de sus representantes independientes.

La venta directa es un canal donde los productos son promocionados directamente a los clientes, lo que significa que no existe intermediario mayorista, minorista ni publicista. Las representantes son vendedoras independientes quienes ofrecen productos a los consumidores. En la compañía la parte "directa" de la venta se refiere a las relaciones personales que las representantes construyen con sus clientes, ya sea cara a cara o en línea. Con este proceso se logra un alto nivel de servicio y atención al consumidor.

Avon diferencia su estrategia, enfocándose en el canal de venta directa. La empresa comercializa cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar. A diferencia de la mayoría de las compañías competidoras de envasado de productos de consumo masivo que venden a través de establecimientos minoristas de terceros como farmacias y grandes almacenes. La compañía vende sus productos al consumidor final a través del canal de venta directa. Estas se realizan mediante los representantes, que son contratistas independientes y no empleados directos (Avon diferencia su estrategia, 2018).

Los representantes obtienen ingresos al comprar directamente de la compañía con un descuento del precio en el catálogo y los venden a sus clientes, quienes son los consumidores

finales de los productos. Estos pueden comenzar sus negocios independientes por una tarifa nominal, o en algunos mercados, sin cargo alguno.

La empresa no tiene acuerdos con los usuarios finales de sus productos más allá del representante, con algunas excepciones. Ningún representante abarca más de 10% de las ventas netas de la empresa a nivel mundial.

Un representante contacta a sus clientes directamente vendiendo principalmente a través del folleto o catálogo, que destaca productos nuevos y promociones especiales para cada campaña de ventas. En este sentido, el representante, junto con el folleto, es la “tienda” a través de la cual se venden los productos. Por lo general, cada tres o cuatro semanas se genera un folleto que presenta una nueva campaña de ventas. El representante envía a la empresa un pedido de una campaña a través de Internet, papel, teléfono o fax. El pedido se procesa y los productos se ensamblan en un centro de distribución y se entregan al representante generalmente a través de una combinación de compañías de entrega, locales y nacionales. El representante se encarga de entregar y cobrar la mercancía.

Avon emplea ciertos sistemas digitales a fin de aumentar la asistencia de los representantes, lo que permite que estos administren su negocio de manera más eficiente y así garantizar la precisión en el procesamiento de los pedidos. Por ejemplo, en muchos países, los representantes pueden utilizar Internet para administrar sus negocios electrónicamente, incluida la presentación de pedidos, el seguimiento de pedidos, el pago y las comunicaciones con la empresa. Además, en muchos mercados, los representantes pueden desarrollar sus propios

negocios a través de páginas web personalizadas, proporcionadas por la compañía, lo que les permite vender sus productos en línea (Avon diferencia su estrategia, 2018).

La capacitación en línea a su propio ritmo también está disponible en ciertos mercados. En algunos, la empresa utiliza sucursales descentralizadas, tiendas satelitales y operaciones minoristas independientes, como boutiques de belleza, para atender a representantes y otros clientes.

Estrategia de crecimiento

La empresa anunció una nueva estrategia a largo plazo, “Open Up Avon”, para recuperar el crecimiento, centrándose en el posicionamiento para buscar oportunidades estratégicas, mejorando su modelo de venta y desarrollando su potencial digital. La estrategia tiene como objetivo acelerar el crecimiento de márgenes y beneficios de la compañía para 2021, continuando y consolidando las iniciativas ya implementadas en los últimos meses (García, 2019).

La estrategia se centra en la modernización y digitalización y explora hacer más competitiva a la empresa ofreciendo a los clientes acceder a sus productos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Avon busca obtener una cuota en áreas de rápido crecimiento y gestiona activamente su cartera de productos, mientras fomenta la innovación a través de iniciativas y asociaciones internas.

Otro aspecto importante del plan se concentra en contratar y retener a más representantes de marca mediante el aumento de ingresos y la revisión de los programas de formación de Avon, mientras promueve una cultura basada en el rendimiento en toda la empresa. Esto generará un

reinicio más amplio del modelo de venta directa, que implicará la segmentación de la comunicación y la formación, además de atraer nuevos talentos de ventas a mercados claves.

La agencia pretende desarrollar su capacidad en materia de datos y comercio electrónico, y actualizará su identidad de marca para capitalizar mejor el reconocimiento global. Para respaldar la estrategia, Avon describirá los ahorros de costos e inversiones de capital a corto plazo centrándose en la creación de valor y simplificación. Han evaluado las operaciones, los mercados y oportunidades e implementando un plan para conseguir que la compañía sea más atractiva para los empresarios de belleza y más accesible para los consumidores.

La organización se basa en el firme compromiso de empoderar a la mujer. La estrategia 'Open Up Avon' permitirá proporcionar ganancias más relevantes, productos contemporáneos y satisfacer las necesidades dinámicas de las mujeres a nivel internacional.

Estrategias de globalización

Para luchar contra la competencia y mejorar el reconocimiento de la marca en el mercado mundial, la empresa ha puesto estrategias de mercadeo global, entre ellas la llamada "Viva el Mañana". También se han tomado decisiones estratégicas para reducir costos, mejorar la calidad de los productos y mejorar los planes de ganancias de las representantes.

Avon tiene sus Oficinas Centrales en Estados Unidos, pero alrededor de 70 por ciento de sus ventas se realizan fuera de la división de América del Norte. Tiene operaciones de ventas en 63 países y territorios, y distribuye en otros 51. Cuando se aventuró por primera vez al extranjero fue a Canadá y su segundo mercado fue Venezuela (Rodríguez, 2013).

Para el 2007, la compañía era la indiscutible líder mundial en ventas de productos de belleza, sus productos estaban disponibles en 143 países mediante 4.4 millones de representantes de ventas independientes, y en los últimos años sus mercados se extendieron a los segmentos de ropa y joyería. La revista Fortune la mencionó entre las empresas líderes y sus acciones se cotizaban en los principales mercados bursátiles del mundo (Coba, 2009).

Estrategias de estandarización

Avon no tiene sus precios fijos. Los catálogos de ventas se editan con los precios asignados al mercado de cada país, utilizando parámetros relacionados al poder adquisitivo de la población.

El desarrollo de la capacitación y los incentivos a los recursos humanos son a nivel global. Las estrategias de publicidad en general, como los catálogos promocionales de ventas, son revisados en las oficinas centrales en Nueva York. También las fechas, horas, colores y canales de publicidad están determinadas globalmente (Avon diferencia su estrategia, 2018).

La cadena de suministro está estandarizada. Avon imita estrictamente el modelo automotriz, al centralizar las decisiones de manufactura y abasto de materias primas en un área mundial, que tiene su propio director general.

La Fundación Avon cumple su misión en todos los países. Realiza operaciones de la firma, concentrándose en dos áreas clave: la lucha contra el cáncer del seno y el apoyo a la superación de la mujer contra la violencia doméstica.

Avon es una compañía completamente globalizada. Opera en todo el mundo y posee integración organizativa en operaciones de la cadena de suministro; genera espacios para el

intercambio de ideas, promueve las mejores prácticas y recursos entre las subsidiarias y la organización. Tiene la capacidad de reunir los recursos a su disposición en toda su red mundial para entrar en nuevos mercados y fortalecer su posición competitiva en los mercados existentes. Cuenta con programas de transferencia de conocimientos a través de interacción entre subsidiarias y la matriz (Avon diferencia su estrategia, 2018).

Participación del mercado

La mayoría de los competidores de Avon distribuyen sus productos a través de grandes intermediarios, como las tiendas por departamentos, farmacias o tiendas de cosméticos. En la actualidad, Avon vende sus productos exclusivamente a través de su canal de venta y página electrónica, generando así una gran captación de consumidores. Sin embargo, a pesar de esta diferenciación, la compañía se enfrenta a una competencia intensa en todas las regiones, debido al nacimiento de nuevas marcas de productos de cuidado personal

Organización de las operaciones internacionales

La sede principal de la compañía se encuentra en Manhattan, New York, desde donde se planifican las estrategias globales. Aunque la fabricación de productos está organizada por regiones geográficas, así como la cadena de abastecimiento; las directrices son determinadas globalmente desde la sede de la organización.

Las fábricas están localizadas en Estados Unidos, Argentina, Brasil, Guatemala, México, Venezuela, China, Indonesia, Japón, Filipinas, Vietnam, Alemania, Holanda, Rusia y Suráfrica. Desde allí se suministran los productos a los países cercanos. En cada país donde hay fuerza de ventas existe una organización similar a la matriz.

Segmento del mercado

El mercado de venta directa está dirigido a mujeres interesadas en la belleza, cuidado corporal, vestuarios y accesorios. Comprende una población de estudiantes jóvenes entre las edades de 17 y los 24 años, mujeres que son madres y esposas, mujeres adultas entre los 35 y 50 años y caballeros.

La competencia de Avon en el 2013 era Fuller Cosmetics, Natura, Mary Kay, Amodil, Via Valrossa, Tsu y Amway. También existen firmas que apuntan a un mercado masivo utilizando como canal principal de distribución el supermercado como L'Oreal, Nivea, Neutrogene, Revlon, PG, Lever, JJ entre otros (Rodríguez, 2013).

Análisis FODA

Fortalezas:

Entre las fortalezas que tiene Avon está el Valor de la Marca. El valor positivo que ha obtenido la compañía a través de años de esfuerzo y permanencia en el mercado, la hace pionera en sus funciones generando confianza en los consumidores. Las garantías practicadas y el compromiso social y ambiental son activos invaluable que se contabilizan en valor de la marca, los cuales le han permitido expandir sus horizontes como empresa. En adición están la calidad del producto, la accesibilidad económica del mismo y las asociaciones empresariales para la diversificación en la oferta (FODA Avon, 2014).

Venta directa llega a todo el país.

Las ventas directas le ofrecen a la compañía una ventaja de ahorro de costos, porque le permiten mantener una cantidad pequeña de empleados. Además, esto le resulta en un bajo nivel de presupuesto en publicidad. Las vendedoras independientes se encargan de la mayor parte de la promoción, significando una economía de gastos asociados a estantes en tiendas o espacios comerciales. Los costos reducidos han hecho posible mantener precios bajos en la mayoría de los artículos de venta en comparación a sus competidores.

Compromiso de la fuerza de ventas

La organización apoya a la mujer y le brinda la oportunidad de desarrollo empresarial. Esto le permite desarrollar su propio negocio enfocándose en incrementar sus ingresos y representar la misma, exitosamente. Como resultado, se genera crecimiento y mayores ventas.

Cobertura y marca global

La tendencia a la globalización le ha permitido a Avon mercadear sus productos en cientos de países y dar a conocer su marca. Una de sus principales prácticas ha sido empoderar a más mujeres, desarrollando así un negocio de gran escala. Las representantes están capacitadas para mercadear los productos en su área según las políticas y estrategias de cada región. Además, ha añadido elementos tecnológicos para realizar negocios y procesos operacionales.

Oportunidades:

Entre las oportunidades que tiene la compañía está el mercadeo interno en crecimiento. Los nuevos mercados emergentes y las ventas por Internet. Este último se ha convertido en la mayor fuente de accesibilidad a nuevos mercados. La compañía sigue invirtiendo en la

fabricación de sus productos y en la forma de mercadeo, pero el uso de la Internet se ha convertido en la herramienta de mayor utilidad en su crecimiento. Además de mercadear de la forma tradicional mediante consultoras, les brinda la oportunidad a nuevos consumidores de adquirir los productos de la línea directamente a través de su página electrónica. Por otro lado, es una herramienta que pueden utilizar sus representantes para realizar operaciones administrativas.

Debilidades:

Una de las desventajas que enfrenta Avon es la alta tasa de rotación de vendedoras. Algunas representantes utilizan la oportunidad de negocio por un periodo corto y no necesariamente para hacer una carrera en ventas. Otras utilizan la oportunidad para adquirir productos con descuentos. Por tal razón se crea un movimiento alto de rotación de representantes. En ocasiones, el proceso de selección de vendedoras ha sido poco eficiente.

La necesidad de modernizar la venta directa es otra de las debilidades de la empresa. Además de la poca utilización de las plataformas digitales para apoyo de actividades de operaciones y ventas.

Amenazas:

El mercado de perfumería y cosméticos es bien cerrado en Norte América. Existe una fuerte competencia a nivel de líneas y categorías de producto, marcas, precios y canales de distribución. Otro de los factores que representa una amenaza a la compañía en la industria es el aumento constante de materia prima importada. Por otro lado, los cambios en las tendencias de

mercadeo exigen nuevas estrategias de venta y modelos adaptados a la sociedad actual con necesidades específicas y nuevas exigencias.

Boston Consulting Group (BCG)

La firma Boston Consulting Group ha desarrollado una herramienta que ayuda en el análisis de la posición estratégica de una unidad del negocio y el potencial que ofrece en el mercado. La herramienta estudia la industria, el crecimiento y participación en el mercado. Según Morgan (2018), el análisis de la matriz de Avon puede ayudarle a decidir qué estrategias utilizar y como implementarlas.

Las unidades de negocios estratégicas con altas tasas de crecimiento y participación en el mercado se conocen como estrellas (stars). Las compañías deben invertir en sus estrellas e implementar integraciones verticales, penetración en el mercado, desarrollo de sus productos y mercado. Por otro lado, las unidades con altas tasas de crecimiento, pero con poca participación en el mercado se les conoce como interrogantes (question marks). Las unidades con baja tasa de crecimiento en el mercado, pero con alta participación en este se les llama producto muy rentable (cash cows). Las empresas deben invertir en ellas para mantener su relativa participación en el mercado. Por último, las unidades con baja tasa de crecimiento y poca participación en el mercado se conocen como perros (dogs) y la organización debe prescindir de ellas.

Stars

En el análisis para Avon Products se identificó como estrella “Stars” a la unidad estratégica de servicios financieros. Esta ópera en un mercado que muestra potencial en el

futuro. La firma obtiene una cantidad significativa de sus ingresos de esta unidad estratégica. Este es el producto que genera más ventas a través de su portafolio.

La segunda identificada, es la unidad estratégica de la marca “Brand”. Tiene el 20% de participación en el mercado en esta categoría.

Cash cows

El servicio de gestión de proveedores es la primera unidad de negocio estratégica identificada como producto muy rentable para la compañía. Ha estado en operaciones por décadas generando ingresos significativos. La participación del mercado para Avon es alta, pero el mercado en general está declinando por la forma de manejar los proveedores en vez de subcontratar. La estrategia recomendada es parar más inversiones y mantener operando esta unidad mientras sea rentable.

Por otro lado, la unidad de comida internacional es el segundo producto muy rentable para la compañía. Posee una participación alta en el mercado, 30% dentro de su categoría, aunque los consumidores actualmente se inclinan menos hacia la comida internacional. Este cambio en tendencia ha llevado a un declive en la tasa de crecimiento del mercado. La estrategia recomendada es invertir suficiente para mantener esta unidad operando hasta que deje de ser rentable.

Question marks

La unidad de negocio estratégica categorizada como interrogante “question marks” es la de comida local. La tendencia muestra que los consumidores se están enfocando más en comida local, por lo tanto, está mostrando una alta tasa de crecimiento en el mercado. A pesar de este

dato, la compañía posee baja participación en este segmento. Ante este panorama se recomienda que la empresa invierta en investigación y desarrollo para crear características innovadoras. Esta estrategia podría garantizar que la unidad pase a ser rentable en un futuro.

Otra unidad considerada como interrogante para Avon es la de confección de dulces o repostería. Es un mercado atractivo que ha estado creciendo hace años. A pesar de eso la empresa tiene poca participación en este mercado. Se recomienda tratar de incursionar más, tener mayor presencia en diferentes tipos de tiendas. Esto garantizaría un aumento en las ventas y la unidad pasaría a ser rentable.

Dogs

La unidad de negocio estratégico de bolsas de plástico entra en las categorizadas como “dogs” o perros. Ha estado generando pérdidas por los últimos 5 años. Además, ha estado operando en un mercado que ha creado conciencia de proteger el medio ambiente. La estrategia recomendada es prescindir de la unidad y minimizar sus pérdidas.

También se encuentra en esta categoría, la unidad de productos de fibra sintética. El mercado para estos productos ha ido disminuyendo y ha representado pérdidas por más de 3 años. En adición, la participación en el mercado es menor al 5%. La recomendación es evitar seguir teniendo pérdidas eliminando esta unidad.

Otra de las unidades que se encuentra en esta categoría es la de productos aromatizados artificialmente. Estos productos fueron lanzados recientemente esperando que el segmento creciera. Con el aumento de conciencia de preservar la salud y el bienestar, los consumidores no están apoyando estos productos. El mercado se está contrayendo y Avon no tiene participación

significativa en este segmento. La estrategia recomendada es el recogido de productos o “call back”.

Algunas de las unidades de negocio estratégicas identificadas por el análisis de matriz de BCG para la empresa Avon Products, tienen el potencial de cambio de su actual clasificación. El propósito de este análisis y las recomendaciones es para asegurar los cambios en beneficio de la organización.

Análisis PESTEL

Las condiciones comerciales dentro de las cuales opera una empresa cambian constantemente. Los administradores financieros deben reunir información, implementar decisiones, monitorear los impactos y revisar las decisiones a la luz de nuevas expectativas.

PESTEL es una herramienta estratégica para analizar el macro ambiente de la organización. Representa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que impactan el macro ambiente de la organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades. Este análisis debe repetirse regularmente, mínimo cada 6 meses, para identificar cambios en el entorno macro. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

Algunas de las preguntas que ayudan a realizar este estudio según el artículo Avon Products, Inc. PESTEL & Environment Analysis son ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?, ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?, ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?, ¿Qué innovaciones

tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?, ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria? y ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria? Las contestaciones facilitan el análisis macro de la empresa.

Factores políticos

Los factores políticos juegan un rol significativo en determinar elementos que pueden impactar la rentabilidad de la compañía a largo plazo en algún país o mercado. Avon Products, Inc. opera en docenas de países con diferentes ambientes y sistemas políticos. Para conseguir el éxito en la industria dinámica de productos personales a través de varios países es necesario diversificar el riesgo sistemático del ambiente político. Según el informe de Avon Products, Inc. PESTEL & Environment Analysis, la compañía debe analizar de cerca los siguientes factores antes de entrar o invertir en ciertos mercados.

- Estabilidad política y la importancia del sector de productos personales en la economía del país.
- Riesgo de invasión militar
- Nivel de corrupción, especialmente las regulaciones del sector de bienes de consumo
- Burocracia e interferencia por el gobierno en la industria de bienes de consumo
- Marco legal para la ejecución de contratos
- Protección de la propiedad intelectual
- Regulaciones comerciales y aranceles relacionados con bienes de consumo
- Socios comerciales favorecidos
- Leyes antimonopolio relacionadas con productos personales
- Regulaciones de precios
- Contribuciones, tasas de contribuciones e incentivos

- Legislación salarial, salario mínimo y horas extras
- Normas de semana laboral en productos personales
- Beneficios obligatorios para empleados
- Normas de seguridad industrial en sector de bienes y servicios
- Etiquetado de productos y otros requisitos en productos personales

Factores económicos

Los factores económicos que impactan a Avon Products, Inc. son las tasas de: inflación, ahorro, interés, tipo de intercambio y ciclo económico que determinan la demanda e inversión agregada en una economía. Los factores micro ambientales como las normas de competencia impactan la ventaja competitiva de la empresa. La compañía utiliza factores económicos del país, como la tasa de crecimiento, inflación y los indicadores económicos de la industria; la tasa de crecimiento de la industria de productos personales y gastos de consumo entre otras, para pronosticar su trayectoria de crecimiento.

Los factores económicos que Avon Products, Inc. debe considerar, según el análisis de PESTEL son los siguientes:

- Tipo de sistema económico en el país de operaciones y su estabilidad
- Intervención gubernamental en el mercado libre y bienes de consumo
- Tasas de intercambio y estabilidad en la moneda del país anfitrión
- Eficiencia de los mercados financieros
- Calidad de la infraestructura en la industria de productos personales
- Ventajas comparativas del país anfitrión del sector de bienes y consumo
- Niveles de habilidad de la fuerza laboral en la industria de productos personales

- Nivel de educación en la economía
- Costos laborales y de productividad en la economía
- Etapas del ciclo económico, prosperidad, recesión, recuperación
- Tasa de crecimiento económico
- Ingresos discrecionales
- Tasa de desempleo
- Tasa de inflación
- Tasa de interés

Factores sociales o socioculturales

La cultura de una sociedad y la forma de hacer las cosas impacta el entorno de una organización. Las creencias compartidas y actitudes de la población juegan un papel importante para poder entender y conocer los clientes de un determinado mercado y cómo diseñar su respectiva campaña de mercadeo para la industria de productos personales. Los factores sociales que se analizan para Avon Products, Inc. son:

- Datos demográficos y niveles de habilidad de la población
- Estructura de clase, de jerarquía y poder en la sociedad
- Nivel de educación
- La cultura, los roles, temas de conversación social
- Espíritu emprendedor y naturaleza de la sociedad
- Actitudes, conciencia de la salud y ambiente
- Intereses comunes

Factores tecnológicos

La tecnología es un elemento de consideración en el análisis de la industria. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno. Los factores de estudio son:

- Desarrollos tecnológicos recientes
- Impacto de la tecnología en la oferta de productos
- Efecto en la estructura de costos en la industria de productos personales
- Impacto en la estructura de la cadena de valor en el sector de bienes de consumo
- Tasa de difusión tecnológica

Factores ecológicos o ambientales

Los elementos ecológicos guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, son algunos ejemplos.

Los mercados tienen diferentes normas o estándares ambientales que impactan la rentabilidad de una organización. Existen regulaciones para las actividades de las empresas en este ámbito, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

Antes de entrar a nuevos mercados o empezar un nuevo negocio en un mercado existente la firma debe cuidadosamente evaluar los estándares ambientales requeridos para operar en él.

Algunos de los factores ambientales a considerar en la organización de estudio son los siguientes:

- El clima
- Cambio climático
- Leyes que regulan la contaminación ambiental
- Regulaciones de contaminación de aire y agua en la industria de productos personales
- Reciclaje
- Manejo de desperdicios en el sector de bienes de consumo
- Actitudes relacionadas a productos ecológicos
- Especies en peligro de extinción
- Apoyo a energía renovable

Factores jurídico-legales

Cada país tiene leyes establecidas y es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que se establecen. También es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

En varios países, el marco legal y las instituciones no son lo suficientemente robustas como para proteger los derechos de propiedad intelectual de una organización. La firma debería evaluar cuidadosamente antes de entrar a esos mercados. Algunas de las consideraciones que Avon ha evaluado para entrar a nuevos mercados son:

- Ley antimonopolio en la industria de productos personales y en general

- Ley de discriminación
- Derechos de autor, patentes, de propiedad intelectual
- Protección al consumidor y comercio electrónico
- Leyes laborales y de empleo
- Ley de salud y seguridad
- Protección de datos

Un ejemplo de una regulación que afecto a Avon en uno de los países de operación fue el de China. En 1998 se prohibió la venta directa y no se restableció sino hasta el año 2006.

Diamante de Porter

Según el artículo, La teoría del diamante de Porter y su aplicación en países y empresas para determinar y mejorar su competitividad, existen 4 factores que influyen directamente en ese estudio. Estos atributos están muy relacionados unos con otros, de tal forma que un cambio en uno de ellos afecta positiva o negativamente al resto. Los 4 factores o atributos del diamante competitivo de Michael Porter son:

- Condiciones de la demanda
- Condiciones de los factores de producción
- Sectores relacionados y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad.

Condiciones de la demanda

Porter define las condiciones de la demanda como aquello que hace referencia a la presencia de una demanda local exigente y que influya en las empresas a adoptar estándares altos

de calidad, mejora continua de sus productos o servicios y a la continua innovación. El mercado donde opera Avon Products es bien cerrado, hay muchas empresas ofreciendo servicios en el mismo segmento y esto obliga a que la empresa se evalúe periódicamente para atemperarse y mantenerse a flote. Avon trabaja constantemente innovando técnicas de producción y fórmulas para sus productos de belleza.

Condiciones de los factores de producción

El Conocimiento científico, mano de obra cualificada, infraestructuras adecuadas y existencia de recursos naturales son los factores de producción. En este aspecto la compañía tiene los recursos necesarios para la producción. Cuenta con los profesionales adecuados y los recursos naturales requeridos para sus operaciones.

Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo son los siguientes:

- Proveedores competitivos que se puedan acceder fácilmente
- Intercambio de servicios entre empresas y proveedores que les permita crecer
- Importancia de contar con proveedores nacionales de confianza y colaborar con ellos

Avon Products, Inc. cuenta con plantas de producción y laboratorios para sus propios productos. En adición ha hecho alianzas con otras compañías para ofrecer productos relacionados, donde ambas compañías se benefician.

Estrategia, estructura y rivalidad

Este punto se refiere al proceso y a la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como al grado de rivalidad entre ellas. La compañía estudiada opera en un mercado retante de alta competencia y rivalidad. Lo que la beneficia es la forma de su canal de ventas. Avon cuenta con los elementos necesarios para crear sus propios productos, facilidad de diversificar su oferta con la ayuda de otras firmas y habilidad para evolucionar en el mercado atemperándose constantemente.

La conclusión a la que llega Michael Porter acerca de estos 4 atributos es que no es necesario que actúen todos al 100%, pero si uno de ellos se presenta de forma deficiente disminuirá la competitividad de la zona globalmente. Existen otros 2 atributos externos influyentes en el Diamante de Porter y en la competitividad. Estos son la causalidad y el gobierno.

Causalidad

La causalidad son acontecimientos imprevistos que están fuera del control de las empresas y los gobiernos. Estos pueden ser crisis financieras, conflictos bélicos, decisiones de gobiernos extranjeros, aparición de nuevas tecnologías, etc.

Actualmente existe un elemento imprevisto que ha obligado al mercado y a sus empresas a evolucionar en la forma de llevar sus negocios. Por motivo de la pandemia que se enfrenta a nivel global, las compañías han cambiado sus estrategias de ventas y forma de operar sus negocios para poder subsistir ante la crisis que prevalece hoy día. Avon enfrenta un reto grande porque la línea de generar ingresos a través del canal de ventas directas se ha visto afectada. La

compañía debe aprovechar este reto y modificar sus estrategias en esa operación dirigiéndose eventualmente a poner más recursos en los medios digitales y redes sociales. En otras palabras, más presencia de la marca.

Gobierno

Las leyes y decisiones de los gobiernos pueden influir positiva o negativamente en los factores competitivos, según Porter. Un ejemplo son los centros de investigación, los cuales suelen financiarse con dinero público. Aquí el gobierno tiene un papel determinante porque es quien decide la cantidad que se va a destinar a la investigación. Asimismo, son los gobiernos quienes establecen las leyes y las políticas fiscales que puede favorecer más o menos la creación de empresas en el país. Si las leyes de un país establecen, por ejemplo, una tasa contributiva muy alta, se desincentiva la creación de nuevas empresas. Esto se ha visto claramente en todos los mercados. Los impuestos sobre la venta es uno de los elementos que han experimentado los clientes de Avon.

Hallazgos

Según el análisis de Rodríguez (2013), Avon tiene varios retos que enfrentar en el futuro. Aunque el método de ventas directas ha sido importante para el éxito de la compañía, tiene sus inconvenientes. Primeramente, los clientes no tienen accesibilidad inmediata al producto. Además, las representantes reportan muchas devoluciones porque no siempre se pueden distinguir los colores exactos en los catálogos.

Por otro lado, puede ser difícil para Avon captar clientes en la categoría de precios altos y mantener el mismo tiempo a la clientela de productos económicos. La compañía anticipa que las

operaciones internacionales representarán la mayor parte de su crecimiento en el futuro cercano, aunque los productos aún no están disponibles en gran parte del mundo.

La estrategia de Avon ha tenido mucho enfoque en la expansión internacional en los últimos años debido a que pronosticaron un potencial de crecimiento lento en el mercado de Estados Unidos. La compañía entendía que no quedaba prácticamente ningún segmento del mercado sin explorar para cosméticos, fragancias y artículos relacionados. Para crecer rápidamente en esta región tendría que arrebatar ventas a sus competidores. Avon ha preferido dedicar recursos en los mercados menos competitivos, aunque en su último informe anual indica que espera que el crecimiento en Estados Unidos sea acorde con el mercado de belleza general.

Por otro lado, las ventas directas ofrecen a la empresa una ventaja de ahorro de costos, porque le permite mantener una cantidad pequeña de empleados y conservar su presupuesto de publicidad en un nivel bajo ya que las representantes realizan una gran parte de la promoción y evitan tener que pagar espacios de anaqueles en las tiendas.

Los costos reducidos han facilitado el mantenimiento de precios de los productos de Avon generalmente más bajos que los que cobran los competidores en las tiendas departamentales.

Las ventas directas se realizan mediante catálogos, que cambian dependiendo la campaña y la temporada. El sistema de venta directa le permite a la empresa seleccionar el mercado objetivo y acceder a aquellos sectores difíciles de alcanzar con un método de distribución

.....

tradicional, pudiendo así optimizar el uso de recursos.

Avon Products, Inc. está progresando sin problemas con la estrategia «Open Up Avon». Respalda esta iniciativa, la compañía apunta a revivir el impulso del crecimiento. Esta estrategia se enfoca principalmente en reactivar su modelo de negocio de venta directa, renovar la marca, mejorar el comercio electrónico y otras capacidades para ayudar a una transformación orientada al rendimiento. El plan gira alrededor de mejorar la eficiencia operativa, reducir los niveles de inventario y reducir la complejidad de la cartera mediante esfuerzos de restauración. Las acciones de restauración incluirían una disminución del 25% en las unidades de mantenimiento de existencias, una reducción del 15% en los niveles de inventario y un 10% de recortes de empleos. En el 2018 esta estrategia ayudó a la compañía a lograr ahorros de \$40 millones aproximadamente.

Conclusiones

Avon ha sido una empresa líder en su campo y pionera en el mercado. Por los últimos 125 años ha ofrecido un servicio a la comunidad proveyendo bienes económicamente accesibles. La empresa ha gozado de buen prestigio gracias a sus productos y al buen servicio. Además, ha realizado una labor social en beneficio de la mujer.

La empresa ha perpetuado su línea de negocio como el canal de venta directa, porque desde sus comienzos confió en esa estrategia de negocio. En los últimos años, los ingresos provenientes de las ventas directas han disminuido y las condiciones en que la población está enfrentando la pandemia, podrían empeorar esa situación.

La compañía presenta un cuadro preocupante al combinarse todos los factores que amenazan su estabilidad. La pérdida de ingresos de ventas, bajo circunstancias normales y la agravante de las limitaciones en las condiciones actuales para operar, pudieran afectar a la organización en cuanto al canal de venta y la inaccesibilidad de empleados de producción, de envío y entrega. En adición, la inestabilidad de los mercados ante las regulaciones de política pública y las recomendaciones de organizaciones de la salud ante la emergencia que estamos viviendo, ponen en riesgo las expectativas de crecimiento de la organización.

Por otro lado, esta situación pudiera representar una oportunidad más que un reto o una amenaza. Las estrategias que se utilicen en esta crisis pudieran garantizar la permanencia de la compañía en el mercado, o significar la salida de este.

Recomendaciones

Ante tanta incertidumbre en las operaciones en el mercado global, se recomienda planificar estrategias para modificar el canal de venta directa a través de las representantes. La sociedad va evolucionando rápidamente a los medios electrónicos y esta es una oportunidad de digitalizar el comercio de la empresa. El comercio electrónico está teniendo más auge globalmente que el método tradicional de ventas. Los recursos electrónicos están cada día más disponibles y la sociedad está aprendiendo a depender de ellos.

Avon Products, Inc. debería desarrollar una fuerza laboral independiente, que enfrente los cambios a la vez que la compañía desarrolla nuevas tecnologías para operar ante nuevos retos. Otra recomendación es enfocarse en desarrollar líneas de negocio o nuevos productos que incluyan servicios además de los bienes de consumo. Un área podría ser la de inversiones.

Por otro lado, un campo que está siendo bien utilizado es el de las capacitaciones en las redes sociales. Los expertos en comercio electrónico pueden combinar los “webinars” o seminarios a través de la red, con el conocimiento de un profesional en alguna especialidad relacionada a la compañía, como aprender a hacer un maquillaje o hacer una canasta con productos de la compañía, por dar un ejemplo. Con estas herramientas se logra más exposición y más presencia de la marca en las redes sociales y el mercado electrónico que es a lo que se está moviendo la sociedad.

Referencias

- Avon (2021). Recuperado de <https://www.avon.mx/avon-mx/nuestra-compania/vision-mision-valores.html>
- Avon diferencia su estrategia. (2018). Opportimes. Recuperado de: <https://www.opportimes.com/avon-diferencia-su-estrategia/>
- Avon disminuye 27% sus ingresos en América Latina en 2020. (marzo 5, 2021). Opportimes. Recuperado de: <https://www.opportimes.com/avon-disminuye-27-sus-ingresos-en-america-latina-en-2020/>
- Avon Products, Inc. PESTEL & Environment Analysis. Fern Fort University. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/567-avon-products--inc-.php>
- Avon reduce sus ingresos en México. (2018). Opportimes. Recuperado de: <https://www.opportimes.com/avon-reduce-sus-ingresos-en-mexico/>
- Coba, A. (2009). Ensayo para el módulo "Globalización. Recuperado de <https://m.monografias.com/trabajos72/avon-globalizacion-disenada-mujer/avon-globalizacion-disenada-mujer2.shtml>
- David F.R., David F.R. (2017). Strategic Management. A competitive Advantage Approach, Concept and Cases. Sixteen Edition. Global Edition.
- FODA Avon (2014). Recuperado de [FODA Avon - Ensayos de Calidad - piichiie \(clubensayos.com\)](http://clubensayos.com)
- García J. (2019). Estrategia Avon, basada en el ahorro y aumento de Representantes. Multinivelzgz. Recuperado de: <https://multinivelzgz.com/estrategia-avon-basada-en-el-ahorro-y-aumento-de-representantes/>
- La estrategia de AVON para acelerar su crecimiento. (2018). Vivaelnetworking. Recuperado de: <https://vivaelnetworking.com/noticias/la-estrategia-de-avon-para-acelerar-su-crecimiento/>
- La teoría del diamante de Porter y su aplicación en países y empresas para determinar y mejorar su competitividad. Recuperado de: <https://www.gestion.org/diamante-de-porter/#:~:text=E1%20diamante%20de%20Porter%20es,ventaja%20competitiva%20de%20las%20naciones%C2%BB>
- Más que Belleza. (2017). Avon España. Recuperado de: <https://web.archive.org/web/20170429111443/http://www.avon.es/PRSuite/125home.page>
- Morgan, S. (2018). BCG Matrix and VRIO Framework for Avon Products. Recuperado de: <https://www.case48.com/bcg-matrix/12977-Avon-Products>



Rodríguez, J. (2013). Modelo de negocios internacionales 7 Avon. Recuperado de:
<https://www.slideshare.net/jairodriguez/modelo-de-negocios-internacionales-7-avon>
