

2017

Tesis Doctoral

**Estrategias comerciales para empresas de venta directa:  
Estándares motivacionales y de comportamiento que  
rigen a los vendedores independientes**

**Realizado por: Mg. Ing. Ignacio Andres Lopez Vergara**



**Directora de Tesis:  
Dra. Alicia Mon**



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DOCTORADO**

**TESIS**

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA EMPRESAS DE VENTA DIRECTA:  
ESTÁNDARES MOTIVACIONALES Y DE COMPORTAMIENTO QUE RIGEN A  
LOS VENDEDORES INDEPENDIENTES**

Alumno: Ignacio Andres Lopez Vergara

Directora de Tesis: Alicia Mon

Miembros del Tribunal de Tesis: Alfredo Blousson; Juan José Gilli; César Humberto  
Albornoz

Fecha de Defensa de la Tesis: 9 de noviembre de 2017

*Dedicado a mamina, mi abuela materna,  
y a mi madre.*

*“Si echas una piedra al agua, ésta se precipita hasta el fondo por el camino más rápido. Lo mismo ocurre cuando Siddharta tiene un fin, cuando se propone algo. Siddharta no hace nada, sólo espera, piensa, ayuna, sin hacer nada, sin moverse; se deja llevar, se deja caer. Su meta le atrae, pues él no permite que entre en su alma nada que pueda contrariar su objetivo. Eso es lo que Siddharta ha aprendido de los samanas. Es lo que los necios llaman magia y creen que es obra de demonios. Nada es obra de los malos espíritus, éstos no existen. Cualquiera puede ejercer la magia si sabe pensar, esperar, ayunar.”*

*Hermann Hesse.*

## ***Agradecimientos***

En la etapa final de mi tesis me encuentro escribiendo lo que entiendo como la parte más importante de todo mi trabajo. Mi tesis carecería de sentido si no pudiese extender mi gratitud a diversas instituciones y seres humanos maravillosos que me acompañaron en este camino.

### ***Instituciones***

Al Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad Nacional de la Matanza, que por intermedio del Coordinador de la Carrera de Ingeniería Industrial Aldo Sacerdoti y, por el aquel entonces Secretario de Investigaciones Andrés Dmitruk, me ofrecieron una beca doctoral.

A la Secretaría de Doctorado y Posdoctorado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, que me abrió las puertas para realizar mi doctorado. En especial quisiera extender mi agradecimiento a Juan José Gilli por las horas invertidas en mi proyecto de tesis y a Graciela Barreira por su seguimiento y dedicación.

A la Cámara Argentina de Venta Directa quien por intermedio de su Director Ejecutivo, Alberto Villamil, me transmitió su experiencia y la posibilidad de incrementar sustancialmente la cantidad de encuestados de mi universo.

### ***Personas***

A mi Directora de Tesis, por su profesionalismo, dedicación altruista y guía constante no sólo en el aspecto técnico, en lo cual su experiencia y conocimientos sobrepasaron mis expectativas con creces, sino porque nunca dejó de lado su apoyo motivacional.

A los tantos colaboradores y entusiastas ad-honorem para llevar adelante la investigación de campo. Entre ellos, gracias Mariana Favelis, María Inés Flandinetto y Ana

Ibarrola. A Pablo Vizcaíno quien no solo me brindó recursos técnicos para concretar mi tesis, sino que le dedicó horas de lectura y discusión para reflexionar con sabiduría. A Mónica Castro por su apoyo incondicional y a Rita Armitano, por su enorme corazón, quien gracias a su capacidad intelectual y flexibilidad mental puestas al servicio de esta investigación, le dio precisión a mi redacción y engrandeció mi alma con su sonrisa.

Un especial reconocimiento a una persona a quien admiro y no deja de ser mi referente y modelo para todo en la vida. A Raquel Viola, quien además de desempeñarse de forma excepcional como madre, me brindó todo el apoyo necesario para realizar esta investigación siendo partícipe como investigadora de campo, experta en psicología y revisora general de esta tesis.



## Resumen

El camino teórico que completa el análisis de la presente investigación comprende un concepto íntimamente relacionado con la psicología social, pocas veces abordado por la administración como tal y explica el poder que ejerce el sistema mediante las fuerzas situacionales. Fuerzas, aparentemente invisibles, pero que en su conjunto movilizan a los individuos constantemente y muy especialmente en entornos nuevos como lo es la venta directa para quien ingresa por primera vez o se ven sumergidos en procesos comerciales y de interacción fuera de una estructura comercial formal.

Particularmente para organizaciones que soportan su modelo de comercialización por medio de la venta directa, la teoría motivacional no ha prestado suficiente atención a la relación entre la comprensión del comportamiento mediante las fuerzas situacionales y las culturas organizacionales locales, donde el vendedor no pertenece formalmente a la empresa. Es por eso que mediante un estudio que combina el análisis cualitativo de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves y un análisis cuantitativo de un cuestionario específicamente diseñado, se abordaron las estrategias comerciales desde la perspectiva de los vendedores independientes.

Esta tesis tiene como propósito mostrar las dimensiones del canal de distribución de venta directa del vendedor independiente sabiendo que cumple una doble función. La primera es la de vendedor como fuente de ingresos económicos para la organización madre. La segunda es la de consumidor de los productos de la empresa. Derivado de esta dualidad funcional se indagaron y clasificaron los aspectos motivacionales de los vendedores independientes del canal de venta directa en Argentina que no pertenecían formalmente a las organizaciones de venta directa y se desenvuelven con una cultura determinada.

Entre los principales resultados se observó que el universo estudiado, se compone principalmente por mujeres que presentaron una alta fidelidad con la empresa madre, una dedicación principalmente pivotante entre exclusiva y simple y que los vendedores autorrealizados son menos eficaces respecto de los no autorrealizados. Asimismo dentro de las competencias técnicas esperables, necesitan estar atentos a un cronograma de trabajo.



Respecto a las políticas de incentivos no pareciera que la estrategia de las empresas madres de brindar una mayor comisión de venta que la esperable por el mercado resulte como la más importante, confluyendo en la clasificación de los aspectos motivacionales en tres factores: higiene, motivacionales y aspiracionales.

**Palabras clave:** Venta Directa, Canal de Distribución, Motivación, Cultura Organizacional.



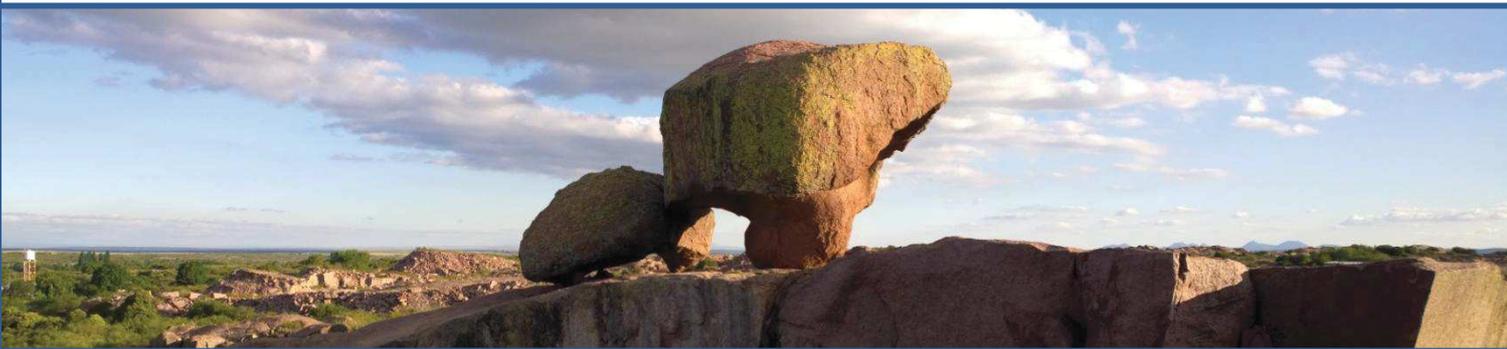
*Índice*

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA.....</b>	<b>15</b>
EL MARKETING DIRECTO EN LATINOAMÉRICA. ....	16
LA VENTA DIRECTA Y LA ARGENTINA.....	19
¿QUÉ ES LA VENTA DIRECTA? .....	24
LA VENTA DIRECTA NO ES.....	28
POR QUÉ NO MARKETING INTERNO. DIFERENCIAS .....	29
<b>CAPÍTULO III: CONTROL DEL COMPORTAMIENTO MEDIANTE CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
CULTURA Y SUBCULTURA .....	33
SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS.....	34
EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	35
INDICADORES Y MANIFESTACIONES CULTURALES .....	36
INFLUENCIA Y CAMBIO.....	39
EL CONTRATO PSICOLÓGICO .....	40
LIDERAZGO E INFLUENCIA .....	43
<b>CAPÍTULO IV: COMPRENSIÓN DE LAS CAUSAS DEL COMPORTAMIENTO .....</b>	<b>46</b>
CONTROL DEL COMPORTAMIENTO VS CONTROL DE LOS RESULTADOS.....	51
COMPORTAMIENTO DE LAS MASAS Y GRUPOS – DESINDIVIDUALIZACIÓN .....	52
COMPORTAMIENTO DE LAS MASAS Y GRUPOS – POLARIZACIÓN DE GRUPOS .....	54
COMPRENSIÓN DE LAS CAUSAS DEL COMPORTAMIENTO EN VENTA DIRECTA .....	55
MOTIVACIÓN .....	57
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW .....	60
TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE. ....	62
PODER DEL SISTEMA: EL PODER PERSONAL, EL PODER SITUACIONAL Y EL PODER SISTÉMICO. .	64
<b>CAPÍTULO V: PLANTEO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>67</b>
FINALIDAD.....	70
PLANTEO DE OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	72
OBJETIVO GENERAL .....	72



OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	73
<b>CAPÍTULO VI: METODOLOGÍA .....</b>	<b>74</b>
TIPO DE ESTUDIO .....	76
HIPÓTESIS GENERAL .....	77
HIPÓTESIS SECUNDARIAS.....	77
CUESTIONARIO PROPUESTO PARA REVENDEDORAS .....	78
PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	79
RESULTADOS ESPERADOS.....	79
<b>CAPÍTULO VII: HALLAZGOS.....</b>	<b>82</b>
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	83
DESARROLLO DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	85
OTRAS RELACIONES FUERA DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	107
DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS. ....	109
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>
<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>130</u></b>
ANEXO 1. POBLACIÓN POR CONDICIÓN ECONÓMICA Y CARÁCTER DE OCUPACIÓN. ....	131
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA VENDEDORAS/ES INDEPENDIENTES DEL CVD.....	134
ANEXO 3. POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPO DE EDAD, SEGÚN PROVINCIA. TOTAL DEL PAÍS. ....	143
ANEXO 4. RESULTADO DE CÁLCULOS AUXILIARES.....	145
ANEXO 5. BASE DE DATOS CON RESULTADOS EN BRUTO Y MODIFICADOS. ....	151

# CAPÍTULO I: Introducción





Al indagar sobre la realidad el ser humano se adentra en un proceso de investigación. Esta es una característica propia del Hombre que tiene sus inicios en la edad del “¿Por qué?” cuando se es demasiado joven para darse cuenta de este hecho revelador para la evolución de la especie. Responder a nuestros interrogantes sobre el por qué, el cómo y el para qué de los hechos marcan el camino entrelazado entre la teoría y la investigación.

Investigar implica poner a prueba nuestra realidad empírica basada esencialmente en observaciones, entrevistas, artículos científicos y cualquier otro tipo de información, utilizando un método y siguiendo un proceder con cierta rigurosidad académica. “En la investigación nos valemos de reglas metodológicas para orientar la práctica científica.” (Fassio, Pascual, Suárez, 2004, p.12).

La presente investigación comenzó años antes de iniciar la carrera de doctorado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y se formalizó con la beca de investigación otorgada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT). Si bien las primeras experiencias en el rubro de la venta directa comenzaron en el año 2010, durante los años 2015 y 2016 se obtuvieron la mayoría de los datos expuestos en el apartado hallazgos.

Después de una primera muestra de 55 encuestados recolectada entre octubre del 2015 y junio de 2016 se procedió a volcar de forma parcial algunos resultados para un primer análisis y entrega al mundo académico. Fue así como en la semana del 7 al 9 de Septiembre de 2016 en Resistencia (Chaco) bajo el marco del 3er Congreso Argentino de Ingeniería – CADI – y el 9no Congreso de Enseñanza de la Ingeniería – CAEDI – se presentó un avance de la investigación con muy buena aceptación.

Siguiendo con el trabajo de difusión, se sometió otra parte de la investigación a un proceso de revisión por pares por parte de la revista electrónica del área de Administración de Personal “Gestión de las Personas y Tecnología” perteneciente al Departamento de Tecnologías de Gestión, de la Facultad Tecnológica, de la Universidad de Santiago de Chile, cuyo resultado concluyó en la publicación de un artículo titulado: “Estrategias motivacionales y de comportamiento para los procesos comerciales del CVD en Argentina”. El mismo pertenece a la edición N° 27 de Noviembre de 2016 (ISSN 0718-5693).

Asimismo con la finalidad de corroborar que la tendencia de los resultados obtenidos se mantuviese al incrementar el “n” de la muestra y robustecer las conclusiones del trabajo de



investigación, hasta el 31 de diciembre de 2016 se agregaron 17 encuestas para dar un total final de 72 encuestas completas.

No existe un manual de procedimientos que detalle con precisión las mejores prácticas y deberes de un buen investigador. Los conceptos expuestos por Wainerman explican que la relación entre discípulo y maestro suele ser la principal alternativa para la adquisición de los mejores hábitos. “Se aprende a investigar al lado de un ‘maestro’, a la manera del aprendiz de oficio. La investigación tiene mucho de lógica, algo de técnica y mucho de creatividad.” (Wainerman y Sautu, 1997, p.29).

Asimismo tan importante como la investigación es la “actitud investigativa<sup>1</sup>” la cual implica una conducta permanente y libre de prejuicios. La misma impulsa a generar interrogantes tanto de peso como sutiles, a generar hipótesis y a imaginar acciones; Autocensurarse al respecto es renunciar a la creatividad y dejarse ganar por los prejuicios o por los obstáculos epistemológicos – siempre socios de la rutinas para pensar, de las recetas, de los estereotipos, de la esterilizante frase hecha “siempre lo hicimos así” (Rojas Breu, 2002, p.92).

Uno de los primeros conceptos a distinguir es la diferencia entre el presupuesto teórico y el de hipótesis. “El primero alude a un conocimiento que se supone verdadero, [...]. El segundo, es una conjetura acerca de cómo es la realidad, y cuya verdad o falsedad no se presupone, es decir, que demanda ser sometida a prueba empírica” (Wainerman y Sautu, 1997, p.29).

El presente estudio es de carácter exploratorio y aborda la temática de los procesos comerciales y de interacción fuera de una estructura comercial formal indagando sobre las motivaciones que radican en los vendedores independientes del canal de venta directa (CVD) basándose en la percepción del vendedor y circunscripto en los lineamientos teóricos existentes del comportamiento organizacional y de psicología social.

A lo largo de toda la investigación se recorrerán conceptos de marketing, cultura organizacional y psicología social para desembocar en resultados de investigación específicos

---

<sup>1</sup> Llamamos actitud investigativa a la disposición a indagar, preguntarse o cuestionarse sobre todo cuanto se nos aparece o se da desde el momento mismo de iniciación de la consulta. Concepto extraído del libro de Rojas Breu.



de la unidad de análisis, conformada por los vendedores independientes. Para explorarla, además de entrevistas personales, se trabajó con un cuestionario que permitió obtener resultados cuantificables. Muchos de estos permitieron validar y otras veces refutar las hipótesis de investigación. Hipótesis que si bien no escapaban al sentido común, en varias ocasiones no se verificaron. Además al procesar los resultados obtenidos se intentó traer mayor claridad conceptual para un universo poco explorado académicamente en la Argentina. No siendo así por el mundo empresarial, el cual con las inversiones correspondientes y tiempo suficiente, ha sabido explotarlo y conseguir una aparente simbiosis.

La comprensión y unificación de criterios sobre los estándares culturales y de comportamiento que rigen al CVD permitió establecer con mayor eficacia los procedimientos fijados por diferentes empresas para ser aplicados en los individuos residentes de la Argentina, facilitando la obtención de resultados en la facturación y posibilitando establecer variables objetivas a la hora de seleccionar vendedores independientes para estas empresas. Por lo anterior citado se encuadra la limitación de la investigación, dejándose en claro el alcance extendido a la República Argentina con énfasis en los habitantes la provincia de Buenos Aires por la cantidad de habitantes (ver anexo 4).

Es lógico que las empresas de venta directa, cuenten con personal del tipo en relación de dependencia con experiencia en el rubro, los cuales se rigen bajo reglas pragmáticas y subjetivas de cómo fomentar la inserción de nuevos vendedores independientes y cómo hacerles llegar a relacionarse y desenvolverse de forma tal que puedan ascender en la pirámide evolutiva que se presenta en la mayoría de la empresas de esta índole. Pero las cuestiones no resueltas sobre este hecho radican en establecer cuales teorías de administración, son apropiadas y cómo pueden interpretarse a servicio de la relación entre la comprensión del comportamiento y la cultura local de la unidad de análisis de la presente investigación. Recordemos que las principales corrientes teóricas no fueron desarrolladas para los sujetos contemplados en este estudio.

La intención de este trabajo de investigación es indagar sobre estas “reglas pragmáticas” como variables independientes, las cuales influyen con mayor efecto a los vendedores independientes, para luego proponer un conjunto de acciones a llevar a cabo frente a las mismas. Cómo la mayoría de estas acciones motivacionales no son concebidas originalmente para el CVD pero si son aplicadas en el mismo, se pondrá énfasis en el efecto que tienen



sobre los vendedores independientes. Acá es donde reside el aporte sustancial del trabajo de investigación. Segregando y discriminando cual o cuales aportes de la teoría de la administración son eficaces para el CVD y para la subcultura de los individuos en cuestión a la luz de los hallazgos desarrollados y debidamente interpretados.

La estructura de la presente tesis se dividió en capítulos. El capítulo I resulta ser una breve introducción al tema de investigación y presenta la estructura de la tesis. El abordaje del marco teórico se optó por presentarlo dividido en tres capítulos descriptos a continuación.

El capítulo II son los antecedentes sobre el tema y aborda todo lo referente a la venta directa desde una concepción global hasta las particularidades de la misma en Argentina. Si bien se vive en un mundo globalizado, toda organización que se precie de cierto dominio de la gestión y administración no puede dejar de contemplar regionalismos y particularidades del personal que forman el equipo de trabajo en cada empresa.

El capítulo III refiere al control del comportamiento mediante cultura organizacional e intenta recabar los hitos más destacados que incumben a la presente investigación referente a cultura, clima organizacional, manifestaciones culturales, liderazgo e influencia. Siempre desde el punto de vista en el que un sistema organizacional puede ser afectado por la cultura organizacional.

El capítulo IV refiere a la comprensión de las causas del comportamiento y afronta conceptos considerados claves propios de la psicología social, que intentan abordar al individuo como parte de un todo, el cual no está ajeno a su entorno social y físico. El ser humano, por más de jactarse de su racionalidad, no deja de ser un cúmulo de emociones en pie el cual es permeable a múltiples estímulos como lo son los organismos sociales, el tiempo, sus propias necesidades y el poder situacional.

El capítulo V plantea el problema de investigación, la finalidad del trabajo y los objetivos generales y específicos. En el mismo se cuantifica la relevancia del universo estudiado, se presentan las limitaciones de las teorías actuales y se introducen varios interrogantes que se abordarán durante la tesis, principalmente en el capítulo que se exponen los hallazgos.

El capítulo VI referido a la metodología de investigación se menciona el tipo de estudio y se introduce un concepto clave referido a indicadores, específicamente de productividad, el



cual sirvió de eje para el análisis del universo estudiado. Asimismo en este capítulo se decidió presentar la presunción de la unidad de análisis, conceptualizada en una hipótesis general y nueve hipótesis secundarias. Como herramienta fundamental cuantificadora, se utilizó un cuestionario el cual se expone y se especifica como fue la metodología del procesamiento de los datos generados por el mismo.

En el capítulo VII se exponen los hallazgos del trabajo de investigación los cuales están divididos en una descripción primaria de la población y muestra, el desarrollo de los resultados en base a las hipótesis de investigación, otras relaciones que son de interés mostrar y que estaban fuera de las hipótesis de investigación y por último la discusión de los hallazgos en base al marco teórico.

Por último, el capítulo VIII se concluye lo observado a partir de la investigación realizada, recuperando los hallazgos y su articulación incluyéndose una descripción de lo que se hizo, las hipótesis planteadas, el objetivo de la tesis y finalizando con posibles trabajo de investigación para el futuro.

*“If the only tool you have is a hammer, you tend to see every problem as a nail.”*

*Abraham Maslow*

## **CAPÍTULO II: Antecedentes sobre el tema**

---





Las investigaciones tienen sus comienzos en las ideas, y estas tienen múltiples disparadores. “Las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y la solución a problemas.” (Sampieri, Fernandez Collado, Baptista Lucio, 2007).

La relación entre las ideas y los problemas es muy estrecha, dado que muchas veces una da origen a la otra. Vemos entonces como la detección de un problema y el análisis del mismo pueden generar una idea novedosa la cual desencadena en una investigación. En el presente trabajo la ecuación a resolver por cualquier emprendedor o personal del *management* de empresas de venta directa es descifrar los estándares motivacionales y de comportamiento que rigen a los vendedores del canal de forma eficiente, ya que la mayoría del material bibliográfico de referencia apunta a la automotivación de los vendedores sin un marco científico que lo sustente.

### **El Marketing Directo en Latinoamérica.**

Tiene sus inicios en las comunicaciones por correo postal y la venta por catálogo. Esto incluye el *telemarketing*<sup>2</sup>, la TV de respuesta directa y las compras por Internet. De estas modalidades la compra por medio de Internet fue la que encontró mayor desarrollo a finales de los años 90, cuando los consumidores acudían en multitud a las punto-com para comprar libros, música, juguetes, aparatos electrónicos y muchos otros artículos. (Kotler y Keller, 2006, p. 506).

Esta forma de marketing tiene real importancia en la actualidad donde existe una tendencia hacia tipo más dirigido o personal. Estas conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente elegidos son usadas como complemento en la estrategia de comunicación de ventas o como herramienta principal. Desde allí se busca cultivar relaciones duraderas con los clientes, a menudo de forma interactiva, de uno en uno y con la ayuda de bases de datos detalladas es posible adaptar las ofertas a cada comprador.

En esta situación los mercadólogos directos suelen buscar una respuesta directa, inmediata y principalmente medible por parte de los consumidores. “Por ejemplo, Dell

---

<sup>2</sup> También conocido como telemercadotecnia consiste en un asesor que utiliza generalmente el teléfono u otro medio de comunicación para contactarse con potenciales clientes.



Computer interactúa directamente con los clientes, por teléfono o por medio de su sitio Web, con la finalidad de diseñar sistemas para cada pedido que cubran las necesidades individuales de los clientes. Los compradores hacen pedidos directamente a Dell, y la compañía les entrega de manera rápida y eficiente las nuevas computadoras en sus hogares u oficinas.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 508).

Sintetizando, podemos considerar al marketing directo como distribución sin intermediarios. Pero el marketing directo no es solo eso, sino que al referirnos a él hacemos alusión a un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing, como a un método de comunicación directa con los consumidores. Para muchas compañías es “Más que sólo otro canal de marketing o medio publicitario, este nuevo *modelo directo*, está cambiando rápidamente la forma en que las compañías piensan acerca de la construcción de las relaciones con los clientes.” En tanto que la mayoría de las empresas utilizan esta herramienta como complementaria, hay otras que hacen uso de este modelo como único método. Compañías como la citada Dell Computer, Amazon.com y eBay iniciaron sus actividades como comerciantes directos, pero en cambio otras como Cisco Systems, Charles Schwab, IBM se están transformando rápidamente en referentes del marketing directo. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 509).

Ya sea que se utilice como un modelo de negocios completo o como complemento de una estrategia comercial el marketing directo presenta muchos beneficios tanto a compradores como a los vendedores. Producto de esto es, el crecimiento a nivel local como se puede apreciar en la evolución de clientes revendedoras/es de la Figura 2 del apartado “La venta directa y la Argentina”. Para los compradores el marketing directo es conveniente, fácil de usar y privado. Desde la comodidad de su hogar u oficina se puede revisar catálogos, comparar precios y calidades y con el recurso de internet, se encuentra abierto las 24 hs del día. Para los vendedores es una herramienta poderosa para forjar relaciones con los clientes. Citando a Jeffrey Gitomer “La venta se rige por lo emocional y se decide de forma emocional. Después, se justifica lógicamente.” (Gitomer, 2006, p. 74). Gracias a las bases de datos, los mercadólogos pueden personalizar los segmentos de mercado pudiendo clasificar a los clientes en base a los *Customerinsight*<sup>3</sup> para así adaptar las ofertas para que cumplan las

---

<sup>3</sup> Es la interacción entre los intereses de los consumidores y las características de la marca. Es el porqué detrás de la compra de un consumidor.



expectativas requeridas, en el momento necesario. Por último, el marketing directo ofrece a los vendedores una alternativa eficiente y de bajo costo para llegar al mercado objetivo. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 509).

Las principales formas de marketing directo, como se muestran en la figura 1, incluyen las ventas personales, el marketing por teléfono, por correo directo, por catálogo, por televisión de respuesta directa, el marketing en quioscos y en línea. Ahora, considerando lo relevante que son los testimonios en este modelo de comercialización, ya que “pueden vender cuando los comerciales no pueden vender” (Gitomer, 2006, p. 165) esto no hace más que sumar beneficios a las características intrínsecas de la venta directa, debido a que estos son llevados al consumidor final por intermedio de las experiencias positivas personales de los vendedores independientes. Además no pueden ir acompañados únicamente de palabras que generen empatía, es así como la empresa le brinda a sus socios en las ventas (revendedores) herramientas comerciales para tal fin. Por ejemplo, “Avon ahora publica 10 catálogos de moda para dama, además de catálogos de ropa para niños y caballeros.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 515-516).

Ante la pregunta de ¿Cómo ha cambiado la forma de hacer marketing en América Latina en los últimos años? el director Mauricio Bellora de la división de Latinoamérica del fabricante brasileño de cosméticos Natura respondió: “Sentimos que es necesario regionalizar más. Es necesario tener las mismas cosas en todas partes y llegar a distintos mercados de la misma forma, aunque respetando las diferencias culturales”. Y extrapolando conceptos propios de venta, faltaría agregar, respetando las necesidades emotivas del cliente. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 3).



Figura 1 Formas de marketing directo. Fuente: Elaboración Propia.<sup>4</sup>

## La venta directa y la Argentina

La apertura de las economías nacionales y la unión de los mercados de países desarrollados han conllevado a la unificación de una economía global y única. Todo esto se ve ejemplificado en los procesos de liberación y descentralización en el Estado – Nación y la reestructuración de los sistemas y las cadenas de producción y provisión de servicios que en general se presenta en las diversas ciudades del mundo.

No obstante la Argentina es un caso de estudio particular, no solo para nosotros, sino para varios organismos fuera del país, debido a que todos los cambios socio-económicos se dan de una forma mucho más acelerada aquí que en el resto del mundo y no necesariamente siguiendo la misma tendencia. Los ciclos socio-económicos presentan períodos más cortos y una aparente tendencia hacia la destrucción de valores morales y éticos duraderos y la desestructuración de instituciones democráticas.

---

<sup>4</sup> En base a Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. 11° edición Pearson Educación. México.



Recorriendo los últimos cien años de la Argentina podemos recordar la Ley Sáenz Peña N° 8.871 promulgada en 1912 la cual logró frenar las prácticas de fraude de los partidos conservadores que ostentaban el poder dando en 1916 la presidencia a Hipólito Yrigoyen, primer presidente elegido por dicha ley. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

Siguiendo con nuestra línea de pensamiento, en 1926 el General Mosconi denunciaba irregularidades en las concesiones petroleras y en 1928 se decretó la caducidad de los contratos y permisos de explotación petrolera a compañías extranjeras en la provincia de Salta. Se avanzó así con el proceso de nacionalización del petróleo. Luego en 1934 el por entonces senador Lisandro De la Torre solicitó una investigación sobre el comercio de la carne y la actividad de los frigoríficos donde se descubrieron casos de evasión de impuestos, prácticas monopólicas, abuso de situación de poder y otras irregularidades. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

Retomando los ejemplos electorales y siguiendo una línea de tiempo al presente en febrero de 1940 las intenciones de “saneamiento” electoral del presidente Ortiz se concretaron con la intervención federal a la provincia de Catamarca pero el fraude electoral reapareció con el gobernador bonaerense Alberto Barceló traído por el mandatario Manuel Fresco. En Marzo de ese mismo año, el presidente Ortiz intervino la provincia de Buenos Aires e impidió la asunción de Barceló. En 1941, el conservador Rodolfo Moreno ganó la gobernación de la provincia de Buenos Aires, en otras violentas elecciones avaladas por Castillo (vicepresidente de Ortiz quien tuvo que delegar el mando por enfermedad), en las que el fraude fue un factor común. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

Con referencia a la libertad de expresión en 1950 el gobierno clausuró 40 medios, expropió todo el papel de diario y censuró medios de comunicación. En 1966 el Gobierno intervino las universidades y el 29 de julio la Policía ingresó en algunas de las facultades de la UBA reprimiendo con violencia tanto a estudiantes como profesores en lo que luego se conocería como *la noche de los bastones largos*. La destrucción de valores morales y éticos se acentuó aún más en 1974 cuando comenzó a operar la Alianza Anticomunista de la Argentina (triple A), grupo paramilitar que persiguió y asesinó a políticos, intelectuales, periodistas y sindicalistas. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

Asimismo la destrucción de instituciones democráticas se ve claramente reflejada en diciembre de 1975 cuando las Fuerzas Armadas le dieron al Gobierno liderado por María



Estela Martínez, viuda de Juan Domingo Perón, quien lo sucedió tras su muerte, 90 días para encontrar una salida a la crisis del país. Posterior a esto, el 24 de marzo de 1976 las Fuerzas Armadas derrocaron al gobierno y la Junta de comandantes designó al general Jorge Rafael Videla como presidente de la Nación. El gobierno de facto suspendió la actividad política e intervino la Confederación General del Trabajo (CGT) y la Confederación General Económica (CGE). (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

Siguiendo la cronología en septiembre de 1979 llegó a la Argentina una delegación de la Comisión Internacional de Derechos Humanos que recibió denuncias de las organizaciones locales contra el gobierno militar. Con la vuelta de la democracia, bajo la presidencia de Raúl Alfonsín en 1983 se creó por decreto la Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas (CONADEP) presidida por el escritor Ernesto Sábato la cual el 20 de septiembre del año siguiente entregó un informe en el que se detallaron las violaciones a los derechos humanos perpetradas por el gobierno de facto. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

En un proceso de reestructuración democrática en 1985 se realizó el juicio a las Juntas con diversas condenas; luego en 1989 ante la grave crisis económica e institucional, Alfonsín renunció a su cargo y adelantó el traspaso de mando a Carlos Menem, presidencia bajo la cual un 26 de marzo de 1992, un desconocido ocupó una banca en la Cámara de Diputados durante una sesión. Con la maniobra, el oficialismo buscó obtener el *quórum* necesario para aprobar la privatización de Gas del Estado para seguir con la línea de privatización de empresas estatales. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61). Hecho histórico que sin la intención de adjudicárselo a ningún orden político por parte de este trabajo, muestra el orden cíclico de la destrucción de valores morales y éticos duraderos en el cual se ve inmersa la sociedad Argentina continuamente.

Algunos hechos similares en los años siguientes fueron los de 1995, año en que se descubrió el caso IBM-Banco Nación sobre el pago de sobornos millonarios para la firma de un contrato de informatización de las sucursales de la institución que luego fue cancelado. Por otro lado el 2 de abril de 1997, los docentes instalaron una carpa blanca frente al congreso durante 1004 días, en reclamos de la aprobación de una ley de financiamiento educativo. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61).

El 19 de diciembre de 2001 la insostenible situación económica generó importantes protestas y el 20 de diciembre renunció el entonces presidente Fernando de la Rúa. En 2006



bajo la presidencia de Néstor Kirchner, se prohibió las exportaciones de carnes como medida ante la escalada de precios de la misma. En 2007 el Gobierno intervino el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y en 2008 un nuevo aumento a las retenciones generó desabastecimiento por declararse en paro el agro. (El Cronista Comercial, 2008, P.20-61)

Con esta breve reseña histórica no se intenta más que fundamentar el vaivén socio-económico y la destrucción de valores e instituciones democráticas que delimitó y delimita el presente trabajo de investigación. Más allá de toda hipótesis de trabajo, las motivaciones de las personas siempre van a estar acotadas por el entorno estructural de los individuos, y este entorno lo dicta en gran medida los hechos económicos, sociales y políticos del país de residencia del individuo estudiado.

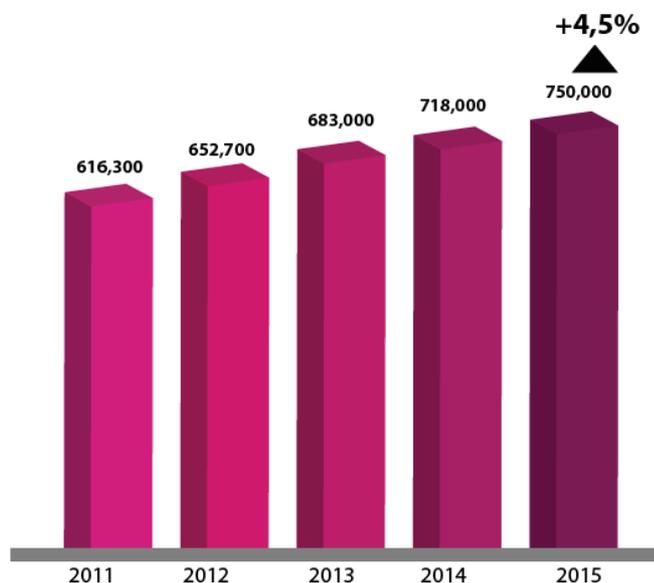
Lo hasta aquí mencionado no deja de dar una visión macro sobre el contexto histórico a nivel país, pero para tener un panorama realista de las posibilidades de competir que posee una organización se deben considerar aspectos tales como: marketing, ventas, servicio al cliente, abastecimiento, control de producción, manufactura y el canal de distribución.

La venta directa, tema troncal del presente trabajo de investigación, es una de las formas que adquiere el canal de distribución y toma especial relevancia en las últimas décadas argentinas, siendo las compañías de productos cosméticos unas de las que más hacen uso de dicho medio en el país. “La venta directa remueve la necesidad de lograr el acceso a canales y puede implicar una cadena de valor muy diferente que vender a través de distribuidores” (Porter, 1998, p. 261).

El canal empleado normalmente tiene implicaciones sobre como una empresa que configura su cadena de valor ya que delimita usualmente factores importantes que son guías de costo como el tamaño del pedido, tamaño de embarque y tiempo de espera. (Porter, 1998, p. 261). El canal de distribución no es solo la vía de comunicación entre clientes y consumidores, por la que circulan los flujos físicos e intangibles. Sino que también incluye el desplazamiento de los bienes desde el productor hasta los clientes, el pago de los bienes desde el consumidor al productor y hasta el almacenamiento de los bienes en distintos niveles del canal. El correcto manejo de los conflictos de la administración del canal es esencial para la armonía de la distribución.

La venta directa como se la conoce hoy comenzó en la Argentina en 1968. En los últimos años el mercado argentino de la cosmética y cuidado personal ha experimentado un

incremento en la demanda y especialistas consideran que alrededor del 50% de las ventas totales del sector son realizadas a través del CVD. El número de revendedores/as asciende a 750.000 para el año 2015<sup>5</sup> (ver figura).



**Figura 2 Evolución clientes revendedoras/es 2011/15. Fuente: CAVEDI.<sup>6</sup>**

La venta directa se puede describir como la exposición de productos directamente al consumidor. Está representado por un vendedor el cual suele trabajar con un catálogo de productos y los vende persona a persona. “En el caso de Tupperware y Mary KayCosmetics, una persona vende a varios compradores: el vendedor se dirige a la casa de un anfitrión que ha invitado a sus amigos, hace una demostración de los productos y recibe pedidos. Amway fue pionera en la venta multinivel, que consiste en contratar a vendedores independientes que actúan como distribuidores. La remuneración del distribuidor incluye un porcentaje de las ventas de aquellos a quienes contrató y otro sobre las ventas directas a los clientes. Las empresas de venta directa, que cada vez encuentran menos clientes potenciales en casa, tratan de desarrollar estrategias de distribución múltiple.” (Kotler y Keller, 2006, P. 506).

Cada revendedor/a cuenta con un plan de capacitación e incentivos, adecuados a sus necesidades. Capacitación que le permite a la fuerza de ventas no solamente contar con las

<sup>5</sup> Fuente: CAVEDI. Web: [www.cavedi.org.ar](http://www.cavedi.org.ar) Fecha de consulta: 26-07-16

<sup>6</sup> Web: [www.cavedi.org.ar](http://www.cavedi.org.ar) Fecha de consulta: 01-08-16



herramientas para vender más sino también crecer como individuos y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta “*face to face*” con éxito.

El distintivo del CVD se apoya en su tradición de independencia que gozan los vendedores de dicho canal. Los mismos son individuos que participan en representación de ellos mismos o en representación de la compañía de los productos que comercializan.

La demografía de los vendedores de dicho canal es un apoderado de los atributos deseados del producto, y son fácilmente medibles no siendo así la *psicografía*<sup>7</sup> de los vendedores. El estilo de vida o autoimagen suelen ser importantes discriminadores del comportamiento óptimo a determinar. (Porter, 1998, p. 259-260).

## ¿Qué es la Venta Directa?

A partir de la simple interpretación del conjunto de palabras “Venta Directa” se puede definir a esta actividad como la oferta de un bien tangible o intangible de forma inmediata al consumidor por parte de un vendedor que tiene algún tipo de relación con la empresa proveedora. Con posterioridad, definiremos la unidad de análisis de la presente investigación, haciendo una salvedad específica respecto a la relación vendedor – empresa.

No se puede limitar la precisión conceptual referida, no solo por dejar de lado conceptos íntimamente relacionados y en ocasiones utilizados como sinónimos como lo son la comercialización multinivel y el marketing directo, conceptos que explicaremos más adelante, sino porque la venta directa implica una estructura cultural determinada, con barreras de entrada, beneficios y un sinfín de testimonios gobernados por empresas que se dedican a comercializar sus productos vía este medio.

En el libro Construir en Grande por *Direct Selling Women’s Alliance*<sup>8</sup> (D.S.W.A., 2006), se puede encontrar una compilación de testimonios de actores de real importancia en el rubro, cuya labor permite dar una imagen más precisa sobre el trabajo que se pretende

---

<sup>7</sup>La Psicografía implica el uso de factores psicológicos y antropológicos para segmentar el mercado.

<sup>8</sup>Direct Selling Women’s Alliance es una asociación profesional dedicada únicamente a brindar instrucción, soporte y motivación a los distribuidores independientes que trabajan en network marketing, plan de reuniones, o negocios relacionados con la venta de persona a persona.



encarar. No siendo la finalidad de este documento, retratar cada uno de los testimonios, es ineludible la conveniencia metodológica de usar ciertos símbolos, lenguajes, ritos, rituales y ceremonias que la actividad misma representa. En el libro aludido se encuentra un párrafo el cual define la actividad de venta directa.

“A cambio de una inversión mínima, casi siempre menor a 100 dólares, la empresa acepta investigar, diseñar, probar, fabricar, almacenar, despachar y, en muchos casos, brindar el servicio de sus productos sin costo alguno. Usted, a cambio, acepta ser el ‘departamento de marketing’ de la compañía, actuando de forma independiente para compartir los productos y encontrar a nuevos clientes, quienes a su vez se formaran en sus clientes. Por cada venta que hace, se le paga una comisión que varía del 20 al 50 por ciento. Como empresario de la venta directa, tiene la oportunidad de trabajar a tiempo parcial o completo y puede expandir su empresa comercial contratando y capacitando a otras personas, a las cuales también les encantaran los productos, compartirán su entusiasmo por el negocio y eso le generará nuevos clientes. Por esto a usted se le pagan bonificaciones especiales.” (D.S.W.A., 2006, p.17-18).

“Las compañías entienden que su éxito depende del éxito que usted tenga y, a tal fin, proporciona un apoyo constante en la forma de material de capacitación y eventos en vivo para inspirarle a seguir creciendo y aprendiendo. [...] y por último si bien no por eso menos importante, iniciará amistades para toda la vida con alguna de las personas más increíbles que jamás haya conocido.” (D.S.W.A., 2006, p.18).

Al momento, podemos decir que la venta directa no solo consiste en vender productos directamente y de forma inmediata a los clientes por parte de los vendedores que se desarrollan exitosamente en este canal. Sus palabras continuamente realzan beneficios exclusivos de flexibilidad laboral, crecimiento profesional y personal. Es así como por ejemplo Kathie Nelson<sup>9</sup> (D.S.W.A., 2006, p.41) brinda su perspectiva, con el léxico específico de la actividad, para potenciar las ventas.

En su reflexión explica: “He descubierto que las dos cosas más importantes que hay que saber son los beneficios del producto y su plan de retribuciones” La realidad es simple, al cliente no le interesa como el producto hace lo que hace, sino cual es la utilidad del mismo.

---

<sup>9</sup> Autora del artículo “Saber solo lo suficiente” perteneciente al capítulo “Cómo comenzar su negocio de Venta Directa” del libro Construir en Grande.



Hacerle ver cómo el producto hará para facilitarle la vida, le resuelva su problema o le haga sentir mejor. (D.S.W.A., 2006, p.41).

Bajo el marco de una estructura comercial, se aprecia sutilmente que cada consejo sobre como concretar una venta, está teñido de un discurso que intenta unificar los lazos de los participantes de forma exacerbada creando un sentido de pertenencia, el cual normalmente se da en las empresas que poseen una estructura formal. Pero para los vendedores, al ser trabajadores independientes que eventualmente visiten la empresa proveedora, es imperativo realzar esas relaciones intangibles de pertenencia social.

Es así como se suelen brindar “fórmulas secretas” que no hacen más que generar un ambiente propicio para establecer sistemas sociotécnicos, evidentemente necesarios para la actividad. Entre estas “fórmulas o recetas” se suele hablar que en la capacitación de los nuevos distribuidores<sup>10</sup> es característico que se aprendan datos y beneficios del bien a comercializar. Las dos primeras etapas de conocimiento de su producto son grandiosas aclara Kathie Nelson, pero solo llegan a algunos de sus clientes potenciales en algunos momentos. Para mover a más clientes potenciales a que compren, propone conducirlos por otras dos etapas. (D.S.W.A., 2006, p.42).

Puntualmente las cuatro etapas que propone son las siguientes; La primer etapa, “Dato” en el cual se informa las especificaciones técnicas del producto, la segunda etapa “Beneficio” del producto intentando realzar las cualidades propias, la tercer etapa, la “Solución” donde es necesario explicar cuál es la solución que le brinda en su vida cotidiana la incorporación de este mismo y por último la cuarta etapa, llamada “Maravilloso” donde se debería dar a conocer la razón primordial de la ventaja del producto. (D.S.W.A., 2006, p.42). Por otra lado, e independientemente de las etapas mencionadas, se suele recomendar responder tres preguntas: “¿Por qué esta compañía? ¿Por qué estos productos? ¿Por qué este sistema de negocio?” (D.S.W.A., 2006, p.127)

Otra consideración clave y propia de la venta directa, es el reclutamiento de nuevos vendedores a la red de vendedores existentes mediante la planificación de eventos programados en casas de potenciales vendedores a los que usualmente se los nombra como “anfitriones”. El ser anfitrión resulta ser la puerta de entrada más común en el mundo de la

---

<sup>10</sup> En la bibliografía citada, se utiliza este término como sinónimo de nuestra actual unidad de análisis.



venta directa y conlleva gran parte de la energía que destinan vendedores que quieren desarrollarse íntegramente en el modelo de negocio.

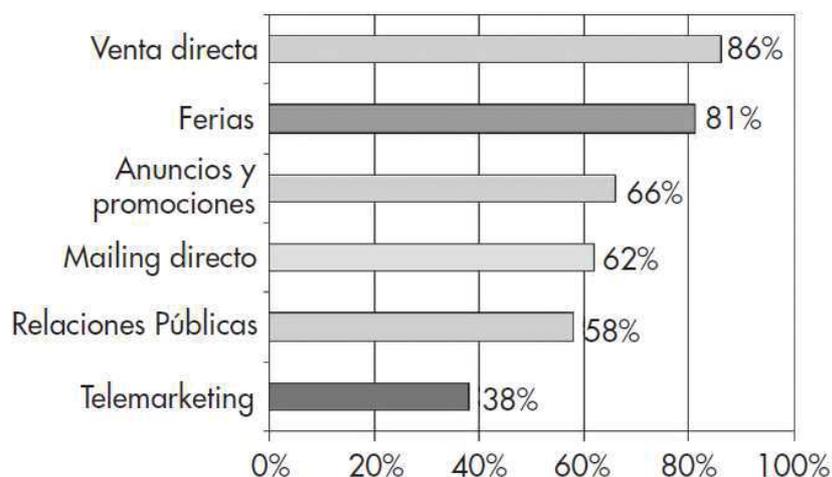
Para seguir comprendiendo la idiosincrasia del modelo, es necesario explicar la dinámica de los eventos por medio de las palabras de Beth Jones-Schall<sup>11</sup> (D.S.W.A., 2006, p.59) quien aconseja hacer una rápida revisión con el anfitrión o anfitriona, preguntándole cuáles son los productos que desea ganar con los beneficios de ser anfitrión, que invitados cree que son los más proclives a hacer una reservación esa misma noche para llevar a cabo una demostración y que invitado sería un magnífico asesor. También aconseja a la mitad de la presentación, mostrar uno de los artículos que el anfitrión recibirá con sus créditos o bonificaciones por ser anfitrión. (D.S.W.A., 2006, p.59).

Unos de los factores más importantes del canal es su comercialización de productos por medio de redes de individuos, también conocido como comercialización multinivel. En este modelo los beneficios económicos de la venta de los productos se prorratan mediante la percepción de porcentajes variables, entre los integrantes del conjunto de vendedores de canal, sobre lo facturado.

Hay que tener en claro que la fuerza de ventas no suele estar únicamente por dinero; para conseguir resultados es fundamental conocer los motivos de los vendedores para estar con la empresa. “La motivación surge, pues, como elemento clave de toda fuerza de ventas, lograr los objetivos y llegar a las metas propuestas no solo por factores crematísticos, sino humanos y de autosatisfacción” (Ongallo, 2007, P. 16). La eficacia de la venta directa es superior a otros sistemas, como se ve en el gráfico extraído de “*El libro de la venta directa*” de Ongallo en donde se compara a este sistema con otros (ver figura 3).

---

<sup>11</sup> Autora del artículo “Aproveche al máximo cada evento”, perteneciente al capítulo “Cómo hacer una planificación de reuniones y entrenar a los anfitriones” del libro *Construir en Grande*.



**Figura 3 Eficacia de la venta directa en el proceso general de ventas. Fuente: El libro de la venta directa.<sup>12</sup>**

Parte de la propuesta de investigación es entender cuál es la distancia real entre la concepción anglosajona de autogestión para los vendedores independientes del libro “Construir en Grande” con la realidad de la unidad de análisis de la investigación de forma tal de arribar a un concepto global sin dejar de lado la cultura local. Es por esto que se utilizaron datos concretos de la Cámara Argentina de Venta Directa de ahora en adelante CAVEDI, una Asociación Civil sin fines de lucro fundada en 1973 que agrupa a empresas de la Argentina que venden sus productos por medio del sistema de Venta Directa.

### La Venta Directa no es...

Según un informante clave<sup>13</sup>, CAVEDI a diferencia de la mayoría de las cámaras en la Argentina, agrupa a las empresas por su forma de comercialización independientemente del producto que vendan.

---

<sup>12</sup> Fuente: El libro de la venta directa. Versión digital de Carlos Ongallo Chaclón. [https://play.google.com/books/reader?id=omj9gJ8X\\_7UC&printsec=frontcover&output=reader&hl=es&pg=GB.S.PA13](https://play.google.com/books/reader?id=omj9gJ8X_7UC&printsec=frontcover&output=reader&hl=es&pg=GB.S.PA13) Fecha de consulta 05-08-15

<sup>13</sup> Alberto Villamil, director ejecutivo de CAVEDI. Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1678365-la-venta-directa-una-modalidad-antigua-que-sobrevive-y-factura>. Fecha de consulta: 05-08-15.



En la página oficial de esta Asociación Civil podemos ver un apartado destinado a explicar explícitamente lo que la venta directa no es. “La venta directa no es, venta por Internet, por teléfono ni por correo. Estas últimas son formas de venta a distancia. Los contratos a distancia son concluidos exclusivamente a través del uso de uno o más medios de comunicaciones a distancia (sin la presencia física simultánea del proveedor y el consumidor).” (CAVEDI, 2017).

Y avanzando un poco más se enuncia explícitamente que hay una gran diferencia entre la venta directa y los esquemas piramidales los cuales consisten en operaciones en el cual un participante paga por la oportunidad de recibir una compensación, proveniente de la presentación de otras personas, más que por la venta de productos, por parte del participante u otras personas que se adhirieron al plan u operación. (CAVEDI, 2017).

## Por qué no Marketing Interno. Diferencias

Es importante demarcar la sutil línea que divide al *Marketing Interno* del objetivo del presente trabajo. Cuando se habla de marketing podemos hacer una primera disgregación entre el marketing para productos y el marketing para servicios, donde el marketing interno queda circunscripto dentro de este último. Por otra lado, tendencias de empresas multinacionales de consumo masivo como lo es Nestle Waters incursionan en no centrarse únicamente en el producto sino dar un valor agregado en el servicio asociado al producto, como lo es la entrega de botellones de 12 y 20 litros por los vendedores / repartidores (VR)<sup>14</sup> correspondiente a la unidad de negocio *home & office* mostrándose una zona gris que interrelaciona marketing de servicios y de productos.

Kotler afirma que el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las *cuatro P*<sup>15</sup>. En su definición de marketing interno establece que: “consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como apoyar al personal de servicio para

---

<sup>14</sup> Termino propio de la filial Argentina de Nestle Waters. VR (Vendedor / Repartidor). Conocimiento y perspectiva adquirida en base a mi pasado como analista de distribución en dicha empresa. Período 2008-2009.

<sup>15</sup> Cuatro P del Marketing. A ser: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.



que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 264).

Otra definición de marketing interno lo especifica “como el conjunto de técnicas y procedimientos comunicacionales al interior de la organización, cuya finalidad es revalorizar a los clientes internos como base de la creación de clientes externos y de la construcción del posicionamiento.” (Stern, Testorelli, et al., 2005, p. 374).

En ambas definiciones, en la de Kotler con mayor claridad, se valida como elemento clave la pertenencia de los individuos con una relación laboral llamándolos empleados. En la definición de Stern resaltan las palabras “conjunto de técnicas y procedimientos comunicacionales al interior de la organización” dando a entender la misma relación laboral citada por Kotler. Es por esta misma razón que se entiende al marketing interno como una herramienta que se puede utilizar como referencia pero que claramente está destinada a un universo de individuos que el presente trabajo de investigación no pretende estudiar.

## **CAPÍTULO III: Control del comportamiento mediante cultura organizacional**





Heller en su tesis doctoral “Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales” plantea un eje central de la presente investigación. “Los temas de gestión de organizaciones en América Latina, son tratados habitualmente utilizando teorías, métodos y estrategias propuestos por países desarrollados y no debemos desconocer que las administraciones latinoamericanas están definidas por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en diferentes países de la región.” (Heller, 2012, p. 161).

En gran medida la ventaja estratégica de las compañías cuyo sistema de comercialización se sustenta en el marketing directo, se centra en la optimización y coordinación de los eslabones culturales y de comportamiento de los individuos que forman parte de la misma. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Estos son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, en una cadena de comida rápida el tiempo entre las campañas promocionales puede influir el uso de la capacidad. Axioma que en las empresas de venta directa relacionadas con la venta de cosméticos tienen presente. Por ende la ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. (Porter, 1998, p. 66).

“Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Por ejemplo, un producto más costoso en el diseño, especificaciones de materiales más restringidas o una mayor inspección dentro del proceso pueden reducir los costos del servicio. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.” (Porter, 1998, p. 66).

Para el desarrollo de estrategias comerciales que contemplen los estándares motivacionales y de comportamiento que rigen a los vendedores del CVD de la Argentina no se puede obviar ciertos eslabones claves relacionados con la cultura e identidad que fomentan las compañías del rubro estudiado y se contendrán a lo largo de este capítulo.



## Cultura y Subcultura

Desde los inicios de los sistemas sociales humanos, la cultura ha existido para dar soporte al individuo con los dilemas de incertidumbre y la ambigüedad de su existencia. Los factores culturales ejercen una amplia y profunda influencia en los individuos y en particular en nuestra unidad de análisis, por lo que es indispensable entender los roles que se desempeñan dentro de la cultura, la subcultura y la clase social.

Al hablar de cultura entendemos que “es el origen más básico de los deseos y del comportamiento de una persona. El comportamiento humano en gran parte se aprende. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores, percepciones, deseos y conductas básicos, de su familia y de otras instituciones importantes. En la cultura occidental un niño por lo general aprende los siguientes valores o está expuesto a ellos: logro y éxito, actividades y participación, eficiencia y sentido práctico, progreso comodidad material, individualismo, libertad, generosidad, jovialidad, y buen estado físico y salud.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 142).

A su vez, cada cultura tiene subculturas más pequeñas, o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias y situaciones comunes. Entre las subculturas incluimos las nacionalidades, religiones, grupos étnicos y las regiones geográficas. (Kotler, Armstrong, 2007, p. 142).



**Figura 4 Relación entre Cultura y Subcultura. Fuente: Elaboración propia.<sup>16</sup>**

En la cultura organizativa podemos encontrar características observables e inobservables. En el nivel observable, la cultura incluye aspectos como la arquitectura del establecimiento, la vestimenta de los individuos, los modelos de comportamiento, las reglas,

<sup>16</sup> En base a teoría existente. Libro (Kotler y Armstrong, 2007, p. 142).



las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias. En el nivel inobservable, la cultura está formada por los valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización. La cultura es el modelo de características que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos (Hodge, Anthony, Gales, 2003).

## Sistemas Sociotécnicos

En un sistema de comercialización de venta directa, el factor cultural de los individuos pertenecientes a la organización va a estar estrechamente ligado a los provenientes del entorno familiar del cual procedan. Asimismo podemos encontrar patrones de comportamientos adquiridos en otras organizaciones debido a que el distribuidor independiente de venta directa, también denominado en la práctica revendedor/a no necesariamente trabaja en exclusividad para una empresa.

La unificación o conciliación de estas diferencias culturales es de real importancia para lograr el sentido de pertenencia y favorecer la motivación. La correcta implementación de un sistema sociotécnico contribuirá a la formación de un sistema integral que solvente los inconvenientes propios del canal de distribución de venta directa. Inconvenientes propios que muchas veces son originados por no contar con una estructura organizativa formal<sup>17</sup> que contenga a los individuos del universo analizado en este trabajo.

Los objetivos de los sistemas sociotécnicos son la optimización conjunta de los sistemas sociales y técnicos para satisfacer las necesidades del individuo. Esto implica que los cambios estructurales que satisfacen las necesidades humanas, mientras que ignoran las del sistema técnico o a la inversa, no serán efectivos para mejorar el desempeño o rendimiento global de la organización (Daft y Steers, 1992).

Es así como la implementación de un cronograma de trabajo, generalmente impuesto de forma autodidacta por los vendedores independientes del canal, suele ser la clave

---

<sup>17</sup> Para este trabajo una estructura organizativa formal implica sistemas de reglas que actúan de referencias para el individuo dentro de un marco delimitado por características principalmente observables (arquitectura del establecimiento, la vestimenta de los individuos, los modelos de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las ceremonias.)



diferenciadora entre el éxito del revendedor dentro de la organización o el fracaso. “*Direct sellers are busy with their working schedules like hunting and strategising for getting potential prospects.*” (Nuredayu Omar, 2014, p. 230). Hecho central no solo en características propias de la motivación de estos integrantes, sino que son factores circunstanciales que se suelen apreciar en otros rubros en los cuales el esquema de trabajo es más laxo y depende en gran medida del individuo auto delimitarse el camino a seguir. Como ejemplos similares están los investigadores, los empleados públicos o privados autodidactas y los emprendedores de cualquier rubro entre otros.

El Hombre necesita satisfacer necesidades las cuales un sistema sociotécnico podrá canalizar. Entre ellas encontramos la necesidad de tener un esquema de trabajo relativamente exigente con una variedad de tareas mínimas. La de conocer la naturaleza del trabajo y aprender durante el mismo. La de poseer un área mínima de decisión e iniciativa. También encontramos la necesidad del reconocimiento social por parte de la organización en torno al trabajo realizado y poder ubicar éste trabajo en relación a los objetivos perseguidos por la misma. Y por último hallamos la de sentir que su tarea conduce a un futuro deseable, aunque no necesariamente en términos de promoción.

## **El clima organizacional como parte de la cultura organizacional**

El clima organizacional es parte fundamental de la cultura predominante en cualquier empresa de cierta envergadura y no queda exento de nuestro análisis, debido a que, mediante su correcta interpretación y orientación, es posible obtener los insumos adecuados para fortalecer la estrategia comercial de las empresas de venta directa y de cualquier otra organización que se precie de altos valores de motivación y desempeño para los participantes de la misma.

En estudios recientes en cuanto al análisis del clima organizacional orientado a la calidad de los servicios de instituciones de salud públicas principalmente de países de Latinoamérica se reafirma los enfoques del comportamiento del individuo restringido o afectado por el medio que lo rodea. “Lo cual ocasiona que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que estas tienen referentes a su área de trabajo, las



relaciones con sus compañeros y jefes; en general, la percepción de toda la institución a la cual pertenecen.” (Bernal Gonzáles, Pedraza Melo, Sánchez Limón, 2014, p. 10)

En el trabajo realizado de recopilación de los más variados autores referentes al clima organizacional hasta la actualidad por Bernal Gonzáles, Pedraza Melo y Sánchez Limón se deduce como, este fenómeno, ejerce una fuerte presión en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la institución donde trabajan y cómo el clima organizacional denota un óptica predictiva frente al desempeño laboral. (Bernal Gonzáles et al., 2014, p. 12). Entre sus conclusiones principales encontramos que “se identifica que el ambiente de trabajo juega un papel relevante en el comportamiento de los empleados y superiores, ya que engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional.” (Bernal Gonzáles et al., 2014, p. 17)

## Indicadores y manifestaciones culturales

La incorporación de un cúmulo de indicadores en el tablero de comando de toda organización es requisito básico para cualquier administración que se precie de cierto conocimiento sobre la materia. Como se ha observado, la cultura organizacional posee un sinnúmero de alternativas y variables independientes que hacen a la motivación o desmotivación de los individuos interactuantes. Si bien no corresponde tratar a estos indicadores con la misma rigurosidad que a los indicadores financieros o económicos, es saludable para la correcta persecución de los objetivos organizacionales un análisis detallado de la existencia de ellos.

Los ritos, rituales y ceremonias son sucesos sociales públicos que marcan el paso de algunos eventos o acontecimientos relevantes en la organización. Los ritos y rituales poseen un carácter individual celebrándose eventos particulares. Las ceremonias por el contrario combinan varios tipos de ritos y rituales en un único evento. Podemos encontrar como ejemplos la celebración de nuevas incorporaciones al personal, transiciones por ascensos y despedidas de jubilación entre otras.



Algunos ritos y rituales pueden estar muy bien planificados, ensayados y llevados de manera formal hasta el extremo que están definidos y descritos en los documentos de la compañía.

Otros pueden ser eventos espontáneos y sin planificación. Las ceremonias, ritos y rituales mantienen unidos al grupo y son manifestaciones de las creencias, valores, percepciones y comprensión de la organización (Hodge et al., 2003).

En una estructura informal como la del CVD, la construcción de ritos, rituales y ceremonias son de especial interés para el desarrollo de un sentido de identidad por parte del individuo. De esta forma se pasa a ser parte de un todo, viéndose la intención de hacer sacrificios por pertenecer a ella. Esto es a lo que llamaremos motivación intrínseca por pertenecer a la organización.

Por otro lado son muchas las empresas que destinan parte de sus recursos a la creación de símbolos y eslóganes con el fin de poseer elementos diferenciadores para los *stakeholder*<sup>18</sup>. Los símbolos pueden variar de un uniforme distintivo como los usados por los empleados de “McDonald's” hasta la pipeta de “Nike”. Los eslóganes son frases cortas que intentan representar en pocas palabras los ideales de la organización y la forma en que quiere ser recordada en el inconsciente colectivo de los individuos. Para las empresas citadas “I'm lovin' it” y “just do it” respectivamente.

Otra de las características de los grupos inmersos en una cultura organizacional es la creación de un lenguaje específico y con ciertos vocablos propios. El lenguaje es uno de los indicadores más visibles dentro de la cultura y hace referencia muchas veces al tipo de individuo que trabaja en la misma: profesión, escala social, educación, etc.

Algunos ejemplos del léxico Disney son los siguientes:

- A los parques temáticos Disney se les denominan "parques" y no "parques de atracciones".
- A los visitantes del parque se les denominan "invitados" nunca "clientes".

---

<sup>18</sup> Todas aquellas personas afectadas por las actividades de una empresa.



- A los empleados de los parques Disney se les denominan "miembros del reparto (actores, actrices, bailarines...)".
- Los miembros del reparto no llevan "uniformes"; en su lugar llevan "vestimentas" y "disfraces".
- Los miembros del reparto trabajan en "atracciones" más que en "atracciones de feria".
- "El cuerpo de seguridad", que no es la policía, investiga "incidentes" pero los parques de Disney no tienen "accidentes" (Hodge et al., 2003, p.289).

Conjuntamente con la asimilación específica de un lenguaje particular se recrean mitos o historias. Los grupos de las organizaciones suelen contar historias de quienes los antecedieron y muchas veces pasan a crearse mitos emblemáticos a su alrededor. En NSK Argentina permanecían latentes las historias de cómo se hizo sobresalir el primer importador de estos rodamientos en el país<sup>19</sup>. Su historia era contada a los nuevos integrantes sirviendo de inspiración y motivación para el futuro dentro de la empresa probablemente desconociéndose el valor de la misma.

El entorno físico compuesto por las estructuras físicas, los estímulos físicos y los objetos simbólicos completan la cultura organizacional del grupo que se quiera estudiar. En este punto se analizan desde la distribución y forma de los escritorios y oficinas de los empleados, hasta la estructura arquitectónica del edificio.

“Cada empresa utiliza sus métodos para transmitir sus valores a responsables de ventas e incluso a clientes finales. Desde la formación hasta la comunicación, publicidad, hasta la forma de fabricar sus productos, el lenguaje propio que se emplea y los nuevos sistemas de retribución, motivación o incluso patrocinio.” (Ongallo, 2007, p. 41).

---

<sup>19</sup> Conocimiento y perspectiva adquirida en base a mi pasado como ingeniero de aplicación en NSK Argentina. Período 2007-2008.



## Influencia y Cambio

La directora del Centro de Capacitaciones de la D.S.W.A.<sup>20</sup> afirma que “Algunas de las necesidades humanas más básicas son ser escuchados y comprendidos, y establecer una conexión con los demás.” (D.S.W.A., 2006, p.153).

Todo proceso motivacional suele estar impulsado por factores del índole intrínseco o extrínseco al individuo al cual se pretende inferir un nuevo comportamiento. Estos factores comúnmente son guiados por alteraciones significativas en las pautas de conducta, o sea, procesos de cambios.

Al proceso de cambio no se lo puede asociar únicamente con un factor desencadenante, sino todo lo contrario, a una sumatoria de hechos implícitos y explícitos capaces de alterar el estado de normalidad de precedencia para transformar el orden naturalizado por los individuos y marcar los pilares de una nueva directiva. Estos cambios pueden ser influenciados por una estructura orientada, como la de una organización, con los fines deseados.

Los subprocesos que determinan el movimiento de las nuevas ideas se caracterizan por el desprendimiento de metas generalizadas y lazos sociales anteriores formados en torno a patrones de conducta, para ir hacia objetivos específicos y nuevas relaciones que apoyan los cambios propuestos de conducta y actitudes. Todo esto acompañado con un incremento en la autoestima de los individuos. (Kolb, 1977).

Las personas que ingresan a un centro de rehabilitación para alcohólicos o cualquier otra adicción, entran con una necesidad de cambio. En este tipo de organizaciones, donde el fin principal es el de inducir al individuo en un proceso positivo de cambio para su bien personal, lo primero que se le pide al nuevo integrante es que admita francamente el fracaso de empeños individuales anteriores y su necesidad de ayuda. La angustia latente que suele presentarse en el individuo desmotivado, puede canalizarse para reorientarse en un cambio positivo de actitud y encauzarse en los objetivos perseguidos por el sector / organización a la cual pertenece. Jerome Frank sugiere que en la psicoterapia la presencia de una angustia emocional previa se vincula estrechamente con los resultados del tratamiento. Argumenta lo siguiente: La importancia de la angustia emocional para establecer una relación

---

<sup>20</sup> DSWA: Direct Selling Women's Alliance



psicoterapéutica fructífera está sugerida por el hecho que cuanto mayor sea el grado general de angustia expresada, medida de acuerdo con una lista de control de síntomas, más probable será que el paciente continúe con el tratamiento, mientras que, a la inversa, dos de las categorías de pacientes más difíciles de tratar no tienen nada en común salvo la ausencia de angustia. (Citado por Kolb, 1977, p.261).

Los intentos de influir exitosamente en la conducta de los individuos de una organización, están relacionados con síntomas de angustias preexistentes. Habiendo una mayor probabilidad de éxito de influencia en dichos individuos. Esta energía percibida por medio de la angustia latente, puede y debe ser encauzada al proceso de cambio.

El cambio puede ser guiado, pero no totalmente dominado. Teniendo en claro dicho axioma se procede en las organizaciones, de forma que se materialicen los objetivos. El proceso de cambio exige desequilibrar la situación previa, motivo por el cual su resistencia suele ser tan amplia, y mantener la inestabilidad durante todo el proceso. El cambio requiere la participación de todo el personal de la empresa para actuar sobre su estrategia y mantener los valores y reglas de la cultura precedente.

## **El contrato psicológico**

Cuando una persona ingresa a una organización después de todo un proceso de selección y precondiciones, se establece una dependencia laboral que pretende desarrollar una relación simbiótica entre ambos. Esta relación genera obligaciones y deberes en donde los individuos, al igual que la empresa, pretenden conseguir un beneficio particular. La reciprocidad entre el individuo y la organización debe estar cuidada por parte de esta última, quien proporciona el contexto del contrato psicológico.

De esta forma con el contrato psicológico se hace referencia a expectativas y creencias establecidas en la relación profesional del individuo para con la organización. Si bien esta relación formal no es propia del universo estudiado, es completamente extrapolable.

La creación de las condiciones laborales, teniendo en cuenta los aspectos culturales hace al incremento motivacional y al correcto desempeño de sus miembros como ya se ha mencionado en el apartado “El clima organizacional como parte de la cultura organizacional”.



Cada empleado y empleador perciben sus mutuas obligaciones de forma diferente ya que el contrato psicológico es un constructo perceptual donde se da lugar a que surjan discrepancias entre las partes que participan. Tales discrepancias en las interpretaciones del acuerdo de intercambio derivan de una variedad de factores que incluyen principalmente las predisposiciones individuales y las experiencias pasadas. Por ejemplo, la creencia de un trabajador que se le debe facilitar el medio de transporte hasta el lugar de trabajo como uno de los requisitos de empleo, puede derivarse de las experiencias laborales previas al nuevo trabajo. A pesar que el empleador nunca perciba ésta obligación de ocuparse del transporte de sus empleados, con el tiempo, pierde su condición aleatoria y pasa a ser esperada por el trabajador como un resultado rutinario del empleo. (Tena Tena, 2002).

En la venta directa el momento en cual se empieza a forjar dicho contrato se da en las entrevistas a cargo del patrocinador de las reuniones. La entrevista es “el más aceptado y eficaz sistema de selección. Consta de una reunión en un lugar «neutro» (cafetería, sala de reuniones, sede de la empresa, centro de belleza, domicilio...), y que tiene como objetivo buscar la motivación del candidato a vender, sus conocimientos y aptitudes sobre el producto, así como la necesidad económica y la disponibilidad de tiempo”. (Ongallo, 2007, p. 47).

Referente a la formación del contrato psicológico las relaciones laborales pocas veces están completamente delimitadas por lo que los empleados obtienen información desde numerosas fuentes a través de una variedad de interacciones verbales y no verbales con los miembros de la organización (Tena Tena, 2002). El contrato psicológico se empieza a crear durante el proceso de incorporación del individuo a la organización y es ahí donde se empiezan a formar las primeras lagunas en la comprensión del contrato debido a que ninguna de las partes articula completamente sus expectativas. Asimismo, se suele encontrar que las dos partes pongan el acento en los aspectos positivos de lo que cada uno ofrece (Tena Tena, 2002).

Como en todo contrato, cuando se irrumpe en sus condiciones, éste se encuentra en falta. A continuación se hace una diferenciación entre un contrato psicológico en “infracción” y la “violación” del mismo como desagregación de las causas y efectos de la violación del contrato. Cuando se habla de infracción del contrato psicológico se prevé una valoración cognitiva por parte de los empleados que sus contribuciones no han sido justamente correspondidas según lo pactado. En cambio la violación del contrato está asociada a una

experiencia emocional que implica decepción, frustración y ansiedad. Si la infracción percibida puede evolucionar hasta la violación, va a depender de la interpretación de los individuos intervinientes y de la falta de confianza identificada con nuestro factor de estudio: la desmotivación (Tena Tena, 2002). Por otra parte, cuando se produce la violación del contrato, se percibirá mayor importancia por recompensas monetarias que por los aspectos emotivos (Tena Tena, 2002).

La alteración del contrato psicológico y su posterior quiebre se puede subordinar en tres clases, a ser: violación inadvertida, violación disruptiva o brusca y ruptura del contrato (ver figura 5).



**Figura 5 Clases de quiebre que alteran el contrato. Fuente: Elaboración propia<sup>21</sup>.**

La violación inadvertida se produce cuando ambas partes son capaces en teoría de mantener su compromiso y desean hacerlo, pero la diferencia de interpretaciones acerca del contenido hace que el comportamiento de una de las partes pueda, inadvertidamente, ir contra los intereses de la otra (Karpf y Büchner, 2007).

La violación disruptiva o brusca se produce cuando determinadas circunstancias externas hacen imposible para una o ambas partes cumplir con el contenido del contrato, a pesar de que quieran hacerlo (Karpf y Büchner, 2007).

La ruptura del contrato se produce cuando una parte que es capaz de cumplir con el contenido, renuncia o rechaza de forma deliberada (Karpf y Büchner, 2007).

---

<sup>21</sup> En base a teoría existente y conceptos expuestos.



Todo esto desencadena en falta de iniciativa, pérdida de compromiso, pérdida de identidad cultural y desafección del grupo del trabajo por parte de los integrantes, viéndose actitudes y conductas malogradas.

### Liderazgo e Influencia

“La creación, instalación y mantenimiento de una cultura diversa desde la perspectiva de los sujetos, puede desarrollarse de modo formal a través de un liderazgo comprometido que impulse sistemas de selección, promoción, programas de recompensas y estímulos y otros procesos de toma de decisiones, siempre y cuando lo/as líderes comprendan e incorporen las culturas locales.” (Heller, 2012, p. 161).

La influencia está relacionada con la capacidad que posee un individuo o un conjunto de individuos para conseguir que el sistema susceptible de ser influenciado siga los lineamientos establecidos y persiga una conducta específica sin sentirse obligada, y en adelante adoptar las ideas que en principio no le eran propias. Potencialmente toda persona perteneciente en un esquema cultural determinado no cerrado es influenciable.

Una vez activado este proceso es fundamental, implícitamente o explícitamente, establecer una necesidad de cambio, la cual se desempeña como elemento guía para la canalización de la energía preexistente como fuente del “motor motivacional” que se desea poner en marcha. Esta influencia puede estar vinculada a una persona, grupo o estructura dentro de la organización según se corresponda con la escala. Pero lo verdaderamente importante al implementar nuevos procesos, es el apoyo tácito de los directivos de la organización.

“La afirmación ‘se hace camino al andar’ implica que los procesos de cambio tan profundos como los culturales, cada organización, cada sociedad, debería diseñar su propia ruta, a medida de sus condiciones y circunstancias.” (Heller, 2012, p. 162). A nivel táctico los chinos tienen un dicho relacionado con lo que en psicología social es bautizado como *pasar el umbral*, y es: *dar un paso después de haber ganado un centímetro*. “Se trata de empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias; esta técnica está basada en la teoría de que las personas probablemente estén más abiertas a



aceptar demandas más amplias si ya han estado de acuerdo en posiciones intermedias previas” (Gao Yuan, 2007, p. 109).

La capacidad de influencia, inherentemente humana no queda circunscripta bajo los cánones de la lógica. “Cuando tratamos con la gente debemos recordar que no tratamos con criaturas lógicas. Tratamos con criaturas emotivas, criaturas erizadas de prejuicios e impulsadas por el orgullo y la vanidad” (Carnegie, 2011, p. 43). “De modo que el único medio de que disponemos para influir sobre el prójimo es hablar acerca de lo que él quiere, y demostrarle cómo conseguirlo.” (Carnegie, 2011, p. 64).

Comúnmente se asocia la palabra influencia con liderazgo, esperando encontrar un líder nato dentro de la estructura capaz de desglosar los intrincados elementos que impulsa la motivación de los individuos bajo su cargo. Pero es importante resaltar que los procesos de influencia si bien suelen tener un representante fehaciente como cara visible, están inmersos en un entorno que favorece el cambio.

Kouzes y Posner en sus casos de estudios han descubierto que la gente común que guía a otros en travesías pioneras siguen senderos bastantes similares. Cada caso de estudio es único en su expresión pero con patrones comunes de conducta. Partiendo de estos comportamientos modelizaron cinco prácticas fundamentales de un liderazgo ejemplar. Estas mostraban la capacidad por parte de los líderes de desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento (Kouzes y Posner, 2005).

El líder de referencia puede fomentar la motivación de sus empleados de diversas formas preestablecidas, como hacer el trabajo interesante, relacionar las recompensas con el rendimiento, proporcionar recompensas que sean valoradas, tratar a los empleados con el respeto merecido alentando su participación y colaboración, etc.

En el terreno comercial favorecer el cambio muchas veces depende de una actividad específica que embarque a los compradores potenciales en un comportamiento deseado. Desde la psicología social sabemos que ambientes determinados producen acciones relacionadas con el entorno propiciado. Y estas acciones no solo están acotadas a empresas de Occidente.



“Cuando la empresa electrónica Sanyo lanzó un nuevo modelo de radio en 1952, ordenó a los agentes de ventas que fueran disfrazados de clientes por tiendas y lo pidieran, para alentar una buena acogida por parte de los comercios. En dos años se duplicaron las ventas y Sanyo se convirtió en el número dos de los proveedores de radios, tras la empresa National.” (Gao Yuan, 2007, p. 175).

Asimismo todos los que enseñan, orientan, preparan o dirigen a otros necesitan aprender a reconocer y minimizar ciertas distorsiones psicológicas, como la proyección y la transferencia. “La proyección significa que se proyectan o perciben en otra persona las cualidades o rasgos, positivos o negativos, que pertenecen a uno mismo. La transferencia es «el desplazamiento de pautas de conducta y sentimientos experimentados originalmente con figuras significativas de la propia infancia, a individuos con los que mantenemos relaciones actuales». En el ámbito laboral una de las manifestaciones más comunes es la transferencia de autoridad.” (Whitmore, 2012, p. 62).

Ahora también es importante remarcar que muchas veces el liderazgo no es un rasgo deliberadamente trabajado por el líder y sin embargo suele generar influencia sobre otras personas. Eso suele pasar con los líderes de opinión, es decir, “las personas dentro de un grupo de referencia quienes, gracias a habilidades, conocimientos personalidad especiales u otras características, ejercen una influencia sobre los demás [...] los *influyentes*.” Siendo estos los que marcan las tendencias (Kotler y Armstrong, 2007, p. 147). No es extraño que en la actividad de venta directa, las empresas busquen deliberadamente estos “líderes natos” para incorporarlos en la base de su pirámide comercial”

Como corolario del liderazgo e influencia es importante entender que los filósofos vienen haciendo conjeturas acerca de las reglas de las relaciones humanas desde hace miles de años. Desde Confucio, pasando por Buda hasta llegar a Jesús podemos encontrar un pensamiento común y es “Haz al prójimo lo que quieras que el prójimo te haga a ti”. Y desde la relación pragmática hay un axioma de suma importancia en la conducta humana. “*trate siempre que la otra persona se sienta importante*” (Carnegie, 2011, p. 143-144).

## **CAPÍTULO IV: Comprensión de las causas del comportamiento**

---





Teóricos de la comunicación Humana afirman que “es imposible no comunicarse” y que “toda conducta es comunicación” especialmente las conductas de dominio y control del poder, las relacionadas al fruto del trabajo y las que conciernen a la libertad civil del hombre. Por lo tanto todo gesto, acción, producción o realización de los seres humanos encierran comunicación en su núcleo. Comunicar es inherente al vínculo sujeto de la demanda (Sd) y objeto en oferta (Oo) en la medida que el ser humano es primordialmente social: A partir que nace y a lo largo de toda su vida está inserto en grupos de alguna manera institucionalizados (desde la familia hasta organizaciones más complejas como las educativas, laboral o políticas). Incluida en la trama social cada persona se hace a lo largo de su existencia cada vez “más social” (Rojas Breu, 2002, p.122-123). Y uno de los cambios más importantes en la historia de la sociedad, permanece manifestado por voluntad natural del hombre de evolucionar; rescindiendo su libertad natural para conseguir la libertad civil.

Según John Locke la finalidad de la sociedad política encuentra su razón de ser en el miedo e incertidumbre de ser invadido por otros. Es así como el hombre renuncia a su imperio y se somete al dominio y control de otro poder. En su fin último la cimentación de una sociedad política es la construcción de un muro que protege a la humanidad de aquellos hombres que, en estado de la ley natural, operan bajo sus propios intereses. Cegados por no comprender el beneficio del trabajo en conjunto atentan contra el bienestar social. “Pues como en el estado de naturaleza todos son reyes los mismo que él, cada hombre es igual a los demás; y como la mayor parte de ellos no observa estrictamente la equidad y la justicia, el disfrute de la propiedad que un hombre tiene en un estado así es sumamente inseguro” (Locke, 2006, p.134).

Si bien podemos concordar con que parte de la finalidad de la sociedad política es la seguridad civil, nos gusta pensar en la voluntad natural del hombre de evolucionar; rescindiendo su libertad natural para conseguir la libertad civil. “[...] lo que el hombre pierde por el contrato social es su libertad natural y un derecho ilimitado a todo lo que desea y puede alcanzar; lo que gana es la libertad civil y la propiedad de todo lo que posee. Para no equivocarse en estas compensaciones, hay que distinguir la libertad natural, cuyos únicos límites son las fuerzas del individuo, de la libertad civil, que está limitada por la voluntad general; y la posesión - que es tan sólo el efecto de la fuerza o el derecho del primer ocupante - de la propiedad, que no puede fundarse sino en un título positivo [...]”. (Rousseau, 2005, p.62-63).



Para John Locke la tierra y todas las criaturas inferiores pertenecen en común a todos los hombres. Sin embargo el hombre posee una propiedad que es única de él. Esta propiedad es su trabajo, y al ejercerlo en los bienes comunales esto le da el derecho de apropiárselos siempre y cuando no permita que se corrompan o se echen a perder, ya que esto atenta con la ley natural. Esto según el autor se justifica desde el punto de vista que al apropiarse de una tierra y trabajarla el hombre le agrega valor. Un valor mucho mayor a diez veces el original sin ser trabajada. Todas estas libertades, de ejercer dominio sobre cualquier bien comunal, son las que el hombre renuncia para construir una sociedad política. Una sociedad que velará por un interés social cuyo fin último sea lograr la paz, la seguridad y el bien del pueblo. Del paso del estado natural a la sociedad política se puede decir que se crea el concepto que, los derechos de un ciudadano terminan donde empiezan los de su prójimo.

Para nuestra investigación, si bien es importante entender cuáles son las razones existenciales por las cuales el individuo decide ser parte de un esquema superior donde busca encontrar un equilibrio estable y progresivo para el bienestar colectivo, nos es útil centrarnos en las particularidades que demuestra el sujeto en un marco determinado como el de la venta directa para la idiosincrasia del ciudadano Argentino. Trabajando sobre las diferentes categorías de revendedores, se espera dar respuestas a preguntas tales como: ¿Cuáles son las expectativas del revendedor al momento de ingresar al CVD? Las mismas, ¿Perduran en el tiempo? ¿El desempeño simultáneo en diferentes firmas de un mismo revendedor es perjudicial o beneficioso para la empresa? ¿Conviene fijar un mínimo de compra, contemplando que en ocasiones los revendedores compran productos de más para llegar a ese mínimo aunque no tengan aseguradas esas ventas? ¿Dónde se originaron estas características diferenciadoras de los revendedores? ¿Se encontraban presentes o las organizaciones consiguieron desarrollarlas en ellos?

El debate de las perspectivas persona-situación en la teoría de la organización pone de relieve diversos problemas como por ejemplo el hecho de no tomar en cuenta la posibilidad que la respuesta a la pregunta de cuál es el lugar más productivo para buscar la causalidad del comportamiento en la organizaciones varia con el tiempo y, en especial, entre lugares. Aun así para la comprensión de la causas del comportamiento organizacional, la perspectiva de las situaciones es especialmente estudiada con una visión centrada en el ambiente del individuo.



“Las décadas de 1980 y 1990 fueron testigos de un interés renovado en las investigaciones que buscan las causas del comportamiento y actitudes individuales no en el ambiente organizacional o social de una persona en particular, sino más bien en la propia personalidad o carácter del individuo.” (Pfeffer, 2000, p.34). De esa forma se encuentra sustento teórico para el enfoque de nuestro trabajo pero entendiendo que cualquier teoría que ponga el foco en el carácter individual debe de responder a la pregunta de: ¿dónde se originó tal carácter o tales inclinaciones? Para la respuesta podemos hallarnos con el entorno del individuo pero también, en parte, con la genética del sujeto. Estudios sobre gemelos han intentado con cierta coherencia demostrar la naturaleza hereditaria de tal fenómeno encontrando relaciones aún más marcadas en gemelos monocigóticos<sup>22</sup> que en bicigóticos. (Pfeffer, 2000, p.39).

Por su lado, Piaget al hablar del tiempo y el desarrollo individual del niño en base a sus estudios de Psicología Genética, resalta que “[...] un hecho no es nada por sí mismo si no se lo interpreta, y la interpretación aquí es siempre delicada.” Es por esto que presenta con cautela un panorama esquemático y conciso del desarrollo del individuo que puede explicarse por cuatro factores. (Piaget, 1973, p.29-30).

El primer factor es la herencia, la maduración interna. “Este factor debe ciertamente retenerse desde todo punto de vista, pero es insuficiente porque jamás juega en el estado puro o aislado.” El segundo factor es la experiencia física, la acción de los objetos. “Constituye, nuevamente, un factor esencial que no se trata de subestimar pero que también es insuficiente; en particular la lógica del niño no se extrae de la experiencia de los objetos, proviene de las acciones que se ejercen sobre los objetos, lo que no es lo mismo. Es decir, la parte de actividad del sujeto es fundamental y aquí la experiencia obtenida del objeto no es suficiente.” El tercer factor es la transmisión social. El mismo es un factor determinante en el desarrollo pero por si solo sigue siendo insuficiente por la razón que para que se establezca una transmisión entre el medio social y el educado es preciso que exista una asimilación por parte del niño de lo que se intenta inculcarle desde afuera. El cuarto factor que Piaget denomina como “factor de equilibración” explica la necesidad de equilibrio entre los tres primeros. “La equilibración es la compensación por reacción del sujeto a las perturbaciones exteriores,

---

<sup>22</sup> Poseen mayor material genético en común.



compensación que lleva hacia la reversibilidad operatoria al término de este desarrollo.” Con la concepción de este factor se puede entender como por un lado se puede acelerar el desarrollo del individuo pero a la vez presenta una curva asintótica la cual no se puede superar. (Piaget, 1973, p.30-32).

Este trabajo no solo intenta remarcar el panorama esquemático del desarrollo del individuo, sino también el aspecto pragmático y conductual que llevan al sujeto a pivotar esporádicamente, o de forma programada, de dirección bajo un entorno acotado como es la venta directa. Descifrar este tipo de relación entre la organización de venta directa y el comportamiento de sus revendedores es crucial y los conceptos de Pfeffer sobre el refuerzo positivo o negativo hacen del tema un tópico que no se puede pasar por alto.

Es así como “otro avance en las obras dedicadas a los rasgos personales ha sido el reconocimiento de la necesidad de distinguir tanto en teoría como empíricamente entre el humor, o estados de ánimo que puedan inducirse experimentalmente por medio de manipulaciones, como dar galletas a los sujetos, [...] y las características más estables y perdurables, como el afecto positivo o negativo.” Pervin y Lewis (1979) resumieron que la psicología de las interacciones abarca aproximadamente cinco significados de la interacción de una persona y una situación: La interacción descriptiva (describe relaciones y conductas), la interacción estadística, la interacción aditiva (dos o más variables con efectos que se suman), la interacción interdependiente (los rasgos del individuo y las variables de la situación son parte de un sistema interdependiente), y la interacción recíproca acción-transacción (una variable recibe la influencia de sus propios efectos en otras variables). (Pfeffer, 2000, p.43;48).

Pero más allá de una interpretación correcta del individuo dentro de la organización, es importante hacerlo en su proceso de incorporación a la misma. Cuanto más alineado a la cultura de la firma, sea el perfil psicotécnico del interesado, más fácil será trabajar las variables de su motivación. “El proceso de control empieza con el reclutamiento y la selección mediante los cuales las organizaciones tratan de encontrar individuos que ya poseen las capacidades y actitudes que los convierten en buenos candidatos a ser productivos. Descubrir quién tiene probabilidades de ser un buen empleado y posee las cualidades indispensables es inevitablemente, una tarea incierta. No siempre es posible observar de modo directo la motivación, diligencia o inteligencia. Por consiguiente, en el proceso de



reclutamiento ocurre con frecuencia que las organizaciones dependen de señales o indicios de la cualidad subyacente que se busca.” (Pfeffer, 2000, p. 136). Esta es otra de las características que se piensa desarrollar en la presente investigación, enfocada a la interpretación de los indicadores psicosociales utilizados en el reclutamiento de revendedoras.

Para el proceso de control posterior al ingreso del reclutado, Pfeffer analiza cuatro mecanismos de control social: 1. el uso de premios e incentivos, incluidas las recompensas “negativas” y la vigilancia; 2. los procesos de compromiso y socialización; 3. la cultura organizacional, y 4. el liderazgo. “Cada uno de estos procesos constituye un mecanismo fundamental de control social en los ambientes organizacionales y tiene el propósito de dirigir y motivar la conducta”. Como veremos más adelante, esperamos encontrar estos indicadores en nuestra investigación con particularidades que se pretenden resaltar.

Después de esta introducción al proceso de control Pfeffer nos deja abierta la siguiente pregunta, la cual es válida también para nuestro trabajo: “¿Cuáles son los efectos de varias cantidades, formas y distribuciones de los incentivos en el comportamiento y desempeño individual y organizacional? (Pfeffer, 2000, p. 140)

## **Control del comportamiento vs control de los resultados**

La dirección de ventas de una organización, puede optar por dos sistemas opuestos para realizar tareas de control. El control del comportamiento y el control de resultados. En las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento, la dirección tiene un importante compromiso con la tarea de venta lo que presupone una mayor supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de resultado (Canales Ronda y Küster Boluda, 2008, p. 138)

Cabe aclarar que el estudio llevado adelante por Canales Ronda y Küster Boluda difiere sustancialmente en lo que respecta a la unidad de análisis. La población objeto está compuesta por jefes de equipos de venta de pequeñas y medianas empresas que actúan en una determinada área geográfica. Respecto al perfil de la muestra, y de modo resumido, contemplaron a empresas del sector de bienes de consumo (42,6%), seguidas de bienes industriales (30,6%). El sistema de remuneración utilizado por la mayoría de las empresas que estudiaron es el sistema mixto siendo parte de la remuneración fija y otra parte variable, lo



que dista existencialmente con nuestra muestra de estudio. (Canales Ronda y Küster Boluda, 2008, p. 144)

Igualmente sus conclusiones y limitaciones son en cierta medida extrapolables al trabajo presentado. En ellas los autores resaltan que “cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus vendedores, estos desarrollan un comportamiento más profesional en términos de las acciones llevadas a cabo. Existe una mejor adecuación a lo planificado por la dirección de la empresa. Es decir, los vendedores que son controlados en base a su comportamiento se sienten más integrados en la empresa, el desarrollo de sus tareas les estimula y buscan la satisfacción suya tanto como la de sus clientes y de la empresa.” (Canales Ronda y Küster Boluda, 2008, p. 150)

Asimismo resaltan que “cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus vendedores, estos obtienen un mejor desempeño. La explicación parece estar en que los vendedores saben a priori lo que se espera de ellos. Además, se ha observado que cuando los vendedores desarrollan, en el transcurso de sus tareas, un comportamiento más profesional, obtienen un mejor desempeño [...] Esta situación parece deberse a una mejor planificación de sus tareas anteriores, durante y posteriores al encuentro de ventas.” (Canales Ronda y Küster Boluda, 2008, p. 150) Estos últimos elementos son factores en común que suelen ser guía y parte del proceso de capacitación para los vendedores independientes de las firmas de venta directa pero con la gran distancia que los vendedores independientes cumplen una doble función (vendedor / consumidor) y no son personal en relación de dependencia de la empresa madre.

## **Comportamiento de las Masas y Grupos – Desindividualización**

El desarrollo del CVD asienta sus pilares fundacionales en el trabajo sobre grupos de personas con ciertas características específicas que permitan al sujeto adentrarse en una actividad comercial que muchas veces implica una filosofía, no solo de trabajo, sino de vida. Este es un factor por demás válido que nos abre las puertas al entendimiento del individuo dentro de un grupo.

Experimentos demuestran que los grupos de personas pueden activar a la gente resultando en una especie de caja de resonancia generadora de una sensación de excitación, o



de estar en algo que es más grande que uno mismo. Los experimentos sobre holgazanería social demuestran como los grupos pueden borrar la línea de responsabilidad entablada en un grupo de trabajo. Es así como, “cuando se combina la activación y la difusión de la responsabilidad y disminuyen las inhibiciones habituales, los resultados pueden ser sorprendentes” (Myers, 2008, p. 205).

Todo esto conlleva a que, en ciertas ocasiones, el individuo pierda su sentido de individualidad y se convierta en lo que Leon Festinger, Albert Pepitone y Theodore Newcomb (1952) denominaron persona desindividualizada. No es solo una circunstancia la que despierta este estado psicológico, pero uno de los aspectos de mayor peso es el anonimato que brinda las masas. La baja probabilidad de ser identificado como individuo, reduce notablemente las inhibiciones. (Myers, 2008, p. 206).

Internet ofrece un anonimato parecido. “El Ciberespacio es el último y más potente ‘objeto’ coordinador e inductor de inteligencia colectiva de la Humanidad. El Ciberespacio crea la posibilidad de una comunicación a gran escala donde todos los nodos conectados tienen la posibilidad de ser emisores o receptores, participando en las mismas condiciones y democráticamente en la generación, negociación y estabilización del conocimiento e inteligencia compartidos.” (Ramos y Pérez, 2003).

El ser anónimo no libera necesariamente nuestros peores impulsos. Robert Johnson y Leslie Downing (1979) señalan que los atuendos estilo Ku-Klux-Klan que llevaban los participantes de Zimbardo podrían haber promovido la hostilidad. En un experimento realizado en la Universidad de Georgia, se vistieron a mujeres con uniformes de enfermeras antes de decidir la descarga eléctrica que debía recibir una persona. Aquí por el contrario al permanecer en el anonimato las descargas eléctricas pasaron a ser menos agresivas. Es así como se puede inferir que el anonimato hace que una persona sea menos consciente de sí misma. (Myers, 2008, p.209-210). Si a esto le sumamos que la persona es parte de un grupo, en ese momento determinado y bajo esas circunstancias, es probable que adquiera la identidad del grupo.

La autoconciencia es lo contrario a la desindividualización. Las personas que son conscientes de sí misma muestran una mayor consistencia entre sus palabras fuera y dentro de una situación de grupo. (Myers, 2008, p. 211). Ahora es válido plantearse cuán a menudo se da esta circunstancia de autoconciencia y si es fomentada por características intrínsecas del



individuo o si por el contrario dependen de personas ajenas al grupo. Personas con intereses propios particulares o individuos que actúan en nombre de una firma con la finalidad de adecuar el comportamiento de las masas a favor de la estrategia de la organización.

## Comportamiento de las Masas y Grupos – Polarización de grupos

A su vez podemos introducir el concepto que los investigadores Serge Mascovici y Marisa Zavalloni denominaron polarización de grupo, donde encontramos ejemplos de estudios de grupos que acentúan sus decisiones ya tomadas. Las discusiones en un grupo suelen reforzar la inclinación media de sus miembros ya que en la vida cotidiana la gente se relaciona fundamentalmente con otras personas cuyas actitudes son similares a las propias. Entre las teorías que explican esta polarización podemos encontrar dos que han sobrevivido. Una se centra en los argumentos presentados durante una discusión (influencia que emana de la aceptación de la evidencia de la realidad) y la otra en cómo se ven a sí mismo los miembros del grupo respecto a los demás miembros (influencia basada en el deseo de ser aceptado o admirado por otros). (Myers, 2008, p.213-219).

A partir de las investigaciones que surgieron gracias a la conclusión de James Stoner (1961), quien contrastó la creencia hasta aquel entonces que los grupos son más cautos que los individuos, podemos ver como las decisiones del grupo por lo general implican una alternativa un escalón aún más arriesgada que si la decisión queda en manos de un solo individuo. Igualmente tras años de investigaciones se llegó a la conclusión que tomar decisiones arriesgadas bajo la influencia de un grupo no era una cuestión universal. Donde se ven situaciones en los que las personas se hacen más cautas tras la discusión en el grupo (Myers, 2008, p.213-214). Esto nos lleva a preguntarnos ¿qué tan azarosos son los sistemas de reuniones de vendedores para la venta de productos e incorporación de nuevos integrantes al propio canal de ventas? Los sujetos integrantes de estas reuniones, ¿verían afectadas sus decisiones en caso de encontrarse solos frente al representante de la firma? ¿Específicamente cuáles son las influencias de este grupo? ¿Y hasta qué punto se pueden generalizar?

En cuanto al comportamiento de los grupos, Myers retoma al psicólogo social Irving Janis quien identificó ocho síntomas del pensamiento de grupo que son una forma colectiva



de reducción de la discrepancia que se suele ver en grupos cuando afrontan una amenaza. Estos son:

- 1) Una ilusión de invulnerabilidad
- 2) Creencias indiscutidas sobre la moralidad del grupo
- 3) Racionalización. (Explicar y justificar en vez de reflexionar o volver a analizar)
- 4) Visión estereotipada del oponente.
- 5) Presión para mostrarse conforme. (Represión por medio del sarcasmo).
- 6) Auto-censura. Ya que los desacuerdos resultan incómodos en el grupo.
- 7) Ilusión de unanimidad.
- 8) Guardianes de la mente. Algunos miembros protegen al grupo de la información que pondría en duda la eficacia o moralidad de sus decisiones. (Myers, 2008, p.222-223).

## Comprensión de las causas del comportamiento en venta directa

*“In recent years, direct selling is becoming a luxury platform for people around the world to at least increasing the combination of their life wellbeing, wealth and health. Everybody can become a direct seller as long as they have intentions to increase their income, consume or utilize the direct selling products, and pay some sum of money to become a member of the direct selling company.”* (Omar, 2014, p. 228)

Según Néstor Donato Ferrari las recomendaciones típicas realizadas por las empresas de venta directa a sus revendedores es tener en cuenta que el dinero es solamente un medio para obtener satisfacción a necesidades insatisfechas. Consecuentemente se trata de detectar esas necesidades con preguntas del tipo ¿Qué le gustaría tener? para luego destacar que este modelo de negocio es un puente a esas necesidades. (Ferrari, 1999, p. 20).



Se puede clasificar esta motivación de los revendedores como básica. La pregunta que corresponde responder es: ¿esta es una motivación genuina del CVD o simplemente una motivación básica de los seres humanos? Asimismo si un revendedor entra al CVD por esta motivación, la misma, ¿perdura en el tiempo, evoluciona o es permutada por otra? Según el análisis y conclusiones de Ferrari el tema motivacional, vinculado con las cosas que pueden obtenerse con dinero, parece correctamente planteado. A estas alturas podemos pensar en discrepancias con lo planteado por Ongallo mencionado en el apartado Comercialización multinivel y extraído de “*El libro de la venta directa*” donde se aclara que la motivación surge no sólo por factores crematísticos, sino humanos y de autosatisfacción. (Ongallo, 2007) Si bien con esto Ongallo no está excluyendo al dinero, parecería que lo dejase fuera del centro de escena.

Por otro lado, pero no menos importante, hay que considerar la posibilidad que la masa crítica de vendedores que llevan adelante día a día este modelo, no hayan ingresado al mismo con una visión de desarrollo profesional. Sino que producto de la interacción con la empresa, colegas vendedores y entorno propio en general, hayan volcado su interés en este medio. Recordemos que en “estudios recientes se ha demostrado que la mayoría de los representantes<sup>23</sup> de venta directa entran al negocio para recibir un descuento sobre su consumo personal de un producto o servicio”. (D.S.W.A., 2006, p.125).

La crítica razonable sobre donde dejar el foco, es ambigua y va a depender mucho del individuo en particular. Entre las conversaciones entabladas con revendedoras de diferentes tipos de productos de venta directa, es importante remarcar para la presente investigación el comentario textual de Aida Aurelia G. quien es revendedora de productos cosméticos naturales en Chubut Argentina.

*“Yo no doy prioridad al dinero en mi vida, pero los números tienen que cerrar...Acá incorporar gente para grupo lleva sus gastos por la diversidad de barrios que ahora conforman Madryn. Y lo que necesitaría saber detalladamente, es con que se incorporan las futuras vendedoras, como se entregan los productos (si tienen bolsitas, bolso, folletería, etc).”*

---

<sup>23</sup> Representantes como sinónimo de vendedores independientes el cual es nuestra unidad de análisis.



Vemos como si bien los factores económicos corren con la suerte del papel protagónico, son condición necesaria y no suficiente para toda revendedora que se precie de tal.

Asimismo Ferrari rescata que hay otras menciones, que en realidad también se relacionan con tener ingresos, como más tiempo libre, estar con la familia e ir a trabajar más tarde. Donde a partir del esquema de Maslow<sup>24</sup> el autor muestra que nuestros deseos son más bien medios para un fin y no fines en sí mismos. (Ferrari, 1999, p. 21-23).

## Motivación

Desde que se comenzó con trabajo remunerado, se ha recurrido a una combinación de premios e incentivos para conseguir que sus empleadores consigan las metas planteadas. La estrategia del palo y la zanahoria es un motivador persuasivo. Pero si se trata a las personas como burros ellas actuarán como tales. Por esta razón los motivadores externos, están llegando a ser cada vez menos útiles. (Whitmore, 2012, p. 117). Acá se establece un visón radicalmente diferente de las estrategias administrativas, psicologías y comerciales que se viene desarrollando en el último siglo. Igualmente John Whitmore no se desentiende de las teorías clásicas, sino que pretende ir un salto más adelante en cuanto a motivación. (Whitmore, 2012).

La motivación es clave para comprender el porqué del comportamiento del individuo, pero en este último aspecto radica un umbral difícil de superar con el que la psicología se suele encontrar. Es decir, analizar la motivación de los individuos claramente requiere de contemplar un sinfín de diferenciaciones que no hace fácil marcar una tendencia de comportamiento. Entendiendo al individuo como un ser único y diferente al resto resulta lógico. Es acá, donde la psicología social, de la mano de un concepto puramente matemático, nos brinda un esquema de trabajo que nos permite identificar tendencias para grupos de individuos con ciertas características o bajo determinadas condiciones ambientales.

“Cuando el tamaño de la muestra (número de observaciones en cada muestra) es *suficientemente grande*, la distribución muestral de la mediana puede aproximar por la

---

<sup>24</sup> Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow que formula una jerarquía de necesidades humanas.



distribución normal. Esto se cumple sin importar la forma de la distribución de los valores individuales de la población”. (Berenson, Levine, Krehbiel, 2001, p. 261). Este teorema es conocido como el Teorema del límite central. La pregunta que sigue es ¿Qué tamaño de muestra es suficientemente grande? Al respecto se ha dedicado una gran cantidad de investigación estadística y como regla general para muchas distribuciones poblacionales, si el tamaño de la muestra es por lo menos 30, la distribución muestral de la media se puede aproximar por la normal. Pese a esto, es posible aplicar el teorema del límite central con muestras aún más pequeñas si se conoce cierta información sobre la población, como por ejemplo saber que la distribución sea simétrica. Sin embargo en algunos casos, tamaños de 300 pueden no ser suficientes para afirmar normalidad. (Berenson et al., 2001, p. 262)

Una persona tiene muchas necesidades en un determinado momento; algunas son biológicas como lo son el hambre, sed o mismo la incomodidad y otras son psicológicas, las cuales surgen de la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en un motivo cuando se activa a un nivel de intensidad suficiente. Es así como un motivo o también conocido como impulso es una necesidad lo suficientemente apremiante como para hacer que una persona busque su satisfacción. “Los psicólogos han desarrollado teorías sobre la motivación humana. Dos de los más populares (las teorías de Sigmund Freud y Abraham Maslow) tienen significados muy diferentes para el análisis del consumidor y el marketing”. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 154).

En los albores del estudio humanístico se abre la siguiente incógnita ¿qué es lo que quiere el ser humano? La respuesta global que entiende el marketing para estudiar y comprender a las masas se puede dividir en ocho necesidades y son anheladas con una insistencia que no admite negativas. Casi todos los adultos normales quieren:

- 1) La salud y la conservación de la vida.
- 2) Alimento.
- 3) Sueño.
- 4) Dinero y las cosas que compra el dinero.
- 5) Vida en el más allá.
- 6) Satisfacción sexual.
- 7) El bienestar de los hijos.
- 8) Un sentido de propia importancia.



“Casi todas estas necesidades se ven complacidas en la vida [...] Pero hay un anhelo casi tan profundo, casi tan imperioso como el deseo de alimentarse y dormir, y ese anhelo se ve satisfecho muy rara vez. Es lo que llama Freud ‘el deseo de ser grande’.” (Carnegie, 2011, p. 48-49).

En la teoría de Sigmund Freud se supone al individuo muy poco consciente de las verdaderas fuerzas psicológicas que moldean su conducta. “Consideró que la persona era alguien que crecía y reprimía muchos impulsos, los cuales nunca se elimina ni quedan bajo un control perfecto, sino que surgen en los sueños, en los *lapsus linguae*<sup>25</sup>, en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en último de los casos, en la psicosis.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 154).

Por otro lado, Abraham Maslow intentó explicar porque los seres humanos se sienten impulsados por necesidades particulares en momentos específicos. “¿Por qué un individuo dedica mucho tiempo y mucha energía a su seguridad personal, y otro los dedica a ganar la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía [...] donde las más apremiantes se localizan en el punto inferior, y las menos apremiantes en la parte superior. Las necesidades son *psicológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización*.” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 154).

En esta teoría el individuo busca satisfacer primero las necesidades inferiores y a medida que satisface esas necesidades de mayor importancia, las mismas dejan de ser el foco de atención del individuo y las necesidades siguientes pasan a ser centro. Por ejemplo, “la gente con hambre (necesidad fisiológica) no tendrá interés por los últimos acontecimientos en el mundo artístico (necesidades de autorrealización), ni por la forma en que los demás la vean o la estimen (necesidades sociales o de estima), ni el hecho de si está respirando aire limpio (necesidades de seguridad). No obstante, conforme se satisface cada necesidad importante, entrará en juego la siguiente necesidad de importancia. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 154).

---

<sup>25</sup> Error lingüístico o tropiezo cometido al hablar por parte del aparato psíquico inconsciente en la teoría de Sigmund Freud.



## Jerarquía de las necesidades de Maslow

“La psicología existencial incluye un énfasis radical sobre el concepto de identidad y la experiencia de la identidad como elementos *sine qua non* de la naturaleza humana y de toda ciencia o filosofía de dicha naturaleza.” (Maslow, 1993, p.32) Maslow adopta este concepto como básico y recordando los conceptos citados por Piaget sobre el desarrollo del individuo, la identidad y el “Factor de equilibración”<sup>26</sup> delimitan el marco teórico que es abordado para la unidad de análisis de la presente investigación. Ambos elementos no aportan a esta tesis un modelo predictivo del comportamiento motivacional de los vendedores independientes pero si permite atribuirles un extracto psicológico para poder, con cierta probabilidad, extrapolar elementos y circunstancias motivacionales por medio de la cultura empresarial.

Ante la similitud de la neurosis con una enfermedad deficitaria la cual surge de la privación de ciertas satisfacciones, llamadas por Maslow necesidades en el mismo sentido que lo son el agua, los aminoácidos y el calcio (Maslow, 1993, p.45) se proyecta que la falta de un entorno adecuado puede desembocar en desmotivación evidenciándose en caída de ventas, pérdida de posición en el mercado e imagen negativa de la marca. La mayor parte de las neurosis incluían, junto con otros determinantes complejos, deseos insatisfechos de seguridad, entrega, identificación, de relaciones amorosas íntimas y de prestigio y de respeto. (Maslow, 1993, p.45)

“Está ya suficientemente demostrado en la actualidad que el ser humano posee como parte integrante de su estructura intrínseca, no sólo necesidades fisiológicas, sino también necesidades psicológicas. Puede considerárselas como deficiencias que pueden ser colmadas plenamente por el medio ambiente a fin de evitar la enfermedad y el malestar subjetivos. Las podemos llamar básicas o biológicas y compararlas a la necesidad de sal, calcio o vitamina D, porque:

- a) La persona deficitaria ansía persistentemente su satisfacción.
- b) Su deficiencia enferma y debilita a la persona.
- c) Su satisfacción es terapéutica y cura la enfermedad-deficitaria.

---

<sup>26</sup> Es la compensación por reacción del sujeto a las perturbaciones exteriores. Explica la necesidad de equilibrio entre los factores de herencia, experiencia física y transmisión social.

- d) Su constante satisfacción previene estas enfermedades.
- e) Las personas saludables (satisfechas) no muestran estas deficiencias.

Pero estos valores o necesidades guardan una relación mutua en forma evolutiva y jerárquica, de acuerdo a un orden de fuerza y prioridad.” (Maslow, 1993, p.193)

La Jerarquía de las necesidades de Maslow es muy conocida en los círculos empresariales. El estado más elevado es la persona que se realiza mediante el esfuerzo propio, cuando las necesidades de estima y las demás necesidades de escala menor han sido satisfechas. Maslow llamó a esto “autorrealización”. (Whitmore, 2012, p. 120) Y es a partir de acá que las empresas de venta directa trabajan sobre la motivación de la unidad de análisis del presente trabajo de investigación.



**Figura 6 Jerarquía de necesidades de Maslow. Fuente: Desarrollo propio<sup>27</sup>.**

“La auto-realización es un «estado de cosas» relativamente alcanzado en unos pocos individuos. En la mayor parte, sin embargo, constituye más bien una esperanza, un anhelo, un impulso, un «algo» deseado pero no conseguido aún, que se muestra clínicamente como un impulso hacia la salud, la integración, el desarrollo, etc.” (Maslow, 1993, p.202)

---

<sup>27</sup> En base a teoría existente de Abraham H. Maslow. Libro (Kotler y Armstrong, 2007, p. 156).



El desarrollo de un entorno con metas dinámicas similares a las de la psicoterapia, aumentando los sentimientos de autoestimación y de seguridad del individuo, reemplazando los sentimientos de desvalimiento, desvalorización y culpa, y su temor al derrumbe catastrófico por una evaluación positiva de sus posibilidades (Maslow, Shaffer, et al., 1965, p. 44) lograrían un contexto de mayor motivación.

“El aumento de fuerza resultante tiene como consecuencia ulterior la capacidad de autoafirmarse, mostrarse emprendedor y tolerar mejor el fracaso, la desilusión y el dolor.” (Maslow et al., 1965, p. 44)

### **Teoría de la Motivación e Higiene.**

La teoría de la Motivación e Higiene sugiere que la satisfacción e insatisfacción laboral son producidas por diferentes factores de trabajo. Factores que hacen que las personas estén satisfechas en el trabajo los cuales están relacionados con el contenido del trabajo y son denominados factores de motivación y por otra parte factores que hacen infelices a los trabajadores los cuales no se relacionan con lo que hacen sino con lo bien o mal que son tratados (relacionados al contexto del trabajo). Debido a que este segundo tipo de factores describen el contexto laboral y, en sus aspectos negativos, inciden sobre la insatisfacción laboral, se los han denominado factores higiénicos simbolizando el hecho que representan condiciones preventivas y ambientales de trabajo. (Herzberg, 1974, p. 18)

Los factores de satisfacción se conocen como motivadores porque si están presentes en cantidades apropiadas en cualquier organización, provocan la motivación del trabajo como consecuencia de la creación de actitudes positivas de satisfacción laboral. (Herzberg, 1974, p. 18)

En resumidas cuentas hay factores de insatisfacción (factores de higiene) que de por sí mismos no provocan la satisfacción pero la ausencia de ellos provoca insatisfacción y factores de satisfacción (factores de motivación) los cuales en cantidades justas inciden en la motivación.

Los factores de higiene según Herzberg son:

- La política de la empresa y sus prácticas administrativas



- La supervisión
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones de trabajo
- El salario
- El estatus
- La seguridad

Debido a su naturaleza universal, el salario comúnmente aparece como motivador así como de higiene. Aunque principalmente es un factor de higiene, también actúa a menudo en algunas de las propiedades de un factor de motivación con una dinámica similar al reconocimiento por logro. (Herzberg, 1974, p. 20)

Los factores de motivación según Herzberg son:

- Logros
- Reconocimientos por logros
- Atractivo del trabajo
- Mayor responsabilidad,
- Progreso
- Crecimiento

Todos los factores de higiene son potencialmente de la misma importancia porque no se puede diferenciar significativamente en una entrevista un tipo de sufrimiento como más grande que otro. Tampoco se puede equiparar el sufrimiento causado por el mismo factor en dos individuos diferentes. Es por esto que estos factores se clasifican por frecuencia y no por importancia. (Herzberg, 1974, p. 19-20)

Para ilustrar: El factor de insatisfacción más común es “la política de la empresa y sus prácticas administrativas” y el menos frecuente, “la seguridad”. Recuerde que la frecuencia es la clave. Un empleado debe tratar todos los días con gente en el trabajo, principalmente su supervisor y compañeros, y es no es habitual cuando todas estas experiencias interpersonales son positivas. Además, se verá obligado, casi todos los días, de alguna manera por la política de la empresa y sus prácticas administrativas. Estas son insatisfacciones de alta frecuencia.



“El estatus” y “la seguridad”, que por su naturaleza evolucionan lentamente, ocurren con menos frecuencia en las actividades diarias; Por lo tanto, dan cuenta de pocas respuestas en las entrevistas. (Herzberg, 1974, p. 19-20)

De igual forma, los factores de motivación “logro” y “reconocimiento por logros” en la vida laboral son mucho más probables que ocurran que los factores “atractivo del trabajo” o “progreso”. Esta distinción entre frecuencia e importancia es uno de los aspectos más mal interpretados de la teoría de la motivación e higiene. Todos los factores de higiene son igualmente importantes, dependiendo de las circunstancias; sin embargo, los factores motivacionales más importantes ocurren con la menor frecuencia. El crecimiento personal es el objetivo final de los motivadores, mientras que el logro es el punto de partida para cualquier crecimiento personal. (Herzberg, 1974, p. 19-20)

Vemos como Herzberg, al igual que Maslow, plantea una Jerarquía motivacional pero Herzberg distinguiendo a los factores de higiene los cuales saben tener la misma importancia, o sea, segregándolos de esta jerarquía y ubicándolos como condición básica a cumplirse para que no haya insatisfacción. En las conclusiones de su trabajo *Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization* señala una oración la cual no amerita traducción: “[...] As I have written previously, there are no permanent solutions for sanitary engineers.” (Herzberg, 1974, p. 29)

## **Poder del Sistema: El poder personal, el poder situacional y el poder sistémico.**

El círculo teórico que completa el análisis de la presente investigación comprende un concepto íntimamente relacionado con la psicología social y explica el poder que ejerce el sistema mediante las fuerzas situacionales. Fuerzas, aparentemente invisibles, pero que en su conjunto movilizan a los individuos constantemente y muy especialmente en entornos nuevos como los que suelen ser la venta directa para quienes ingresan por primera vez o continuamente se ven sumergidos en procesos comerciales y de interacción fuera de una estructura comercial formal.



Uno de los psicólogos sociales ávido de las características del poder situacional y el poder sistémico es el profesor emérito de Psicología de la Universidad de Stanford el Dr. Philip Zimbardo quien aclara que “La psicología social ofrece muchísimas pruebas de que el poder de la situación puede más que el poder de la persona en determinados contextos.” (Zimbardo, 2011, p. 17)

“La comprensión plena de la dinámica de la conducta humana nos exige reconocer el alcance y los límites del poder personal, del poder situacional y del poder sistémico.” (Zimbardo, 2011, p. 17) “Pero, ¿Qué ocurre cuando nos hallamos en un entorno totalmente nuevo desconocido donde nuestros viejos hábitos no bastan? Empezamos un trabajo nuevo, acudimos a una cita a ciegas, nos admiten a una hermandad, nos detiene la policía, nos alistamos en el ejército, nos unimos a una secta o nos presentamos para participar en un experimento. Nuestro viejo yo podría no actuar de la manera esperada cuando las reglas básicas cambian.” (Zimbardo, 2011, p. 27)

Esas mismas reglas básicas, entendidas como las prácticas normales de motivación orientadas a la venta directa, no suelen brindar una clara estrategia comercial a seguir por las empresas que contemple la perspectiva del revendedor haciendo una conciliación entre cultura organizacional y las características de la una situación.

Las características de una situación en particular están gobernadas por las fuerzas situacionales que actúan en un contexto conductual: Los roles, las normas y las reglas, el anonimato de las personas y del lugar, los procesos deshumanizadores, las presiones para obtener conformidad, la identidad colectiva y tantas cosas más. (Zimbardo, 2011, p. 273)

Es así como “El poder situacional se hace notar más en entornos nuevos, en entornos donde la gente no puede recurrir a unas directrices previas con las que guiar su conducta. En estas situaciones las estructuras habituales de recompensa son diferentes y no se cumplen las expectativas; las variables de la personalidad tienen muy poco valor predictivo, porque la persona imagina sus actos basándose en sus reacciones anteriores en situaciones que no tienen nada que ver con la nueva situación a la que se enfrenta [...] Así pues, siempre que intentemos entender la causa de una conducta extraña o atípica, sea propia o ajena, deberemos empezar por un análisis de la situación. Solo deberíamos dar prioridad a una análisis de la persona (genes, personalidad, patologías, etcétera) si el estudio a fondo de la situación no nos ayuda a entender su conducta.” (Zimbardo, 2011, p. 293-294)



Con esta mirada, orientada a la real comprensión del entorno mediante el conjunto de fuerzas creadoras de situaciones, se pretende examinar a un universo determinado de revendedores de las empresas de venta directa con el fin de evaluar la posibilidad de enriquecer las prácticas motivacionales para la idiosincrasia de la cultura local. Contemplando específicamente la visión y perspectiva del revendedor no como comprador ni como vendedor, sino con su doble función, la cual no debería tratarse por separado sino como un conjunto.

## CAPÍTULO V: Planteo del problema





Grandes esfuerzos se han realizado a través del tiempo para concebir el comportamiento del ser humano dentro y fuera de una organización. Se ha puesto énfasis en construir una extensiva literatura para entender la relación entre facturación y la fuerza de venta de la firma. Aunque la mayoría de las variables propuestas en estos modelos intentan influir en la facturación realizando ajustes sobre la fuerza de ventas, o en su defecto explicarla, una que no se ha contemplado son las expectativas de la unidad de análisis del presente trabajo. Al respecto, Thomas R. Wotruba y Pradeep K. Tyagi trabajaron sobre las expectativas y la facturación en la venta directa intentando completar ese vacío, el cual inspira para profundizar en la investigación (Wotruba y Tyagi, 1991, p.24). En las conclusiones de Wotruba y Tyagi se trae a luz que las expectativas son dinámicas y es probable que se modifiquen con el tiempo en respuesta a las recompensas del pasado, el rendimiento, las alternativas disponibles y otros factores (Wotruba y Tyagi, 1991, p.33) por lo que es indispensable contemplar si la unidad de análisis de la investigación perciben a las mismas como dinámicas o estáticas.

Los modelos de negocios que basan sus ventas en el CVD no suelen ser contemplados con el énfasis que requieren en las fichas curriculares de la mayoría de las universidades Argentinas que abordan desde lo académico la problemática de la Administración, por más que esta actividad lleva más de 40 años en nuestro país y representa un valor agregado económico social. Según los datos presentados en la figura 2 “Evolución clientes revendedoras/es 2011/2015” y del anexo 1 “Población por condición económica y carácter de ocupación” se observa que los vendedores independientes representan cerca del 4% de la población total ocupada económicamente activa y cerca del 9.5% de la población de mujeres ocupada económicamente activa. Esta última no es una proporción menor debido a que la mayoría del universo estudiado son mujeres (ver figura 7 “demografía de la fuerza de ventas”). Asimismo si segregamos a la población de 14 años y más ocupada según el carácter de las ocupaciones se observa que la población de vendedores independientes en la Argentina representan aproximadamente el 39.3% de las ocupaciones de la comercialización.

Por otro lado es de real interés para la comunidad científica la comprensión del efecto que originan los procedimientos empleados por los actores principales del CVD, generalmente empresas multinacionales, en los vendedores independientes bajo la lupa rigurosa del método científico. Siempre poniendo énfasis en las relaciones entre los eslabones implícitos obtenidos por medios de teorías extraídas del marketing y la psicología social.



Las limitaciones de las teorías actuales se centran básicamente en realidades que se focalizan en ambientes estructurados donde el empleado guarda una relación de dependencia con la firma y están sustentadas en experiencias de campo, desarrollos teóricos y análisis de casos que no pueden circunscribirse bajo los límites de la presente investigación. Por lo que se depende las siguientes problemáticas detectadas:

- ✓ La teoría motivacional, no ha prestado suficiente atención a la relación entre la comprensión de comportamiento mediante las fuerzas situacionales y las culturas organizacionales locales.
- ✓ Las prácticas motivacionales orientadas a la Venta Directa, no brindan una clara estrategia comercial a seguir por las empresas que contemple la perspectiva del revendedor.

Por ende, la unidad de análisis es el individuo que se relaciona con la organización cuya modalidad de comercialización es por medio de la venta directa. Para la investigación propuesta la unidad de análisis serán los vendedores independientes que actúan como vendedores/ras de los productos de la empresa a la cual pertenecen sin contar con una formalidad laboral de relación de dependencia con la misma y a su vez son clientes de la misma. Ateniéndonos al lenguaje propio del sector, eventualmente se hará referencia a estos vendedores independientes como revendedores o revendedoras o distribuidores independientes, pero siempre bajo la misma premisa: sin contar con una formalidad laboral de relación de dependencia.

El planteo propuesto deja abierto varios interrogantes que es menester de esta tesis comprender y aspirar a responder. Una vez identificados los vendedores, se espera dar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cómo es la dedicación de los revendedores en el CVD? ¿Son todos fieles a una misma firma?
- ¿Cuáles son las características principales del conjunto de vendedores independientes de compañías de venta directa?



- ¿Es factible y conveniente concretar un conjunto de reglas o lineamientos con el fin de motivar a los revendedores de las empresas de venta directa?
- ¿De dónde proviene la motivación de los revendedores? ¿Reside en las firmas de Venta Directa mediante sus acciones? ¿Reside en el espíritu emprendedor propio de cada partícipe?
- ¿Varía la percepción de los revendedores una vez dentro del CVD?
- ¿Cuál es el impacto en el desempeño comercial del revendedor respecto a cómo se percibe como tal?
- ¿Cómo es el comportamiento de este canal cuando la Argentina atraviesa crisis económicas y financieras?
- ¿Existe una relación entre el nivel de estudio de las personas y su opción a pertenecer al CVD?
- ¿Las políticas de incentivos son más eficaces que ofrecer mayor participación en las ganancias por producto vendido?
- ¿Cómo es la relación entre ofrecer mayor participación en las ganancias por producto al vendedor independiente y su eficacia individual comercializando los productos de la firma del CVD?
- ¿Qué otras acciones de las firmas de Venta Directa aseguran la motivación de los revendedores?

## Finalidad

La presente tesis pretende indagar, analizar y clasificar los estándares de comportamiento y principios básicos de motivación que gobiernan a los integrantes del CVD para un entorno cultural determinado. Por ende fue necesario conocer las prácticas

motivacionales de los vendedores independientes para poder proponer tácticas funcionales a un estrategias comerciales, replicable y mejorable.

Todo el estudio ha sido dirigido a vendedores independientes de la Argentina cuya idiosincrasia dista en particular de los estadounidenses, y europeos donde se encuentra desarrollada la mayoría de las teorías motivacionales abordadas en el capítulo IV de la presente investigación.

Este modelo de distribución, a través del cual se sustentan cada vez más empresas en la Argentina y el mundo, suele nutrirse de situaciones de inestabilidades y fluctuaciones ya que representa un ingreso económico secundario, o a veces un único ingreso para los vendedores independientes, permitiéndoles desarrollar una actividad comercial en los períodos de recesión económica donde se elevan los niveles de subocupación, desocupación y ocupación informal.

Una primera aproximación de las características del universo estudiado nos revela que el 95% de vendedores en la Argentina son mujeres. (Ver figura 7).

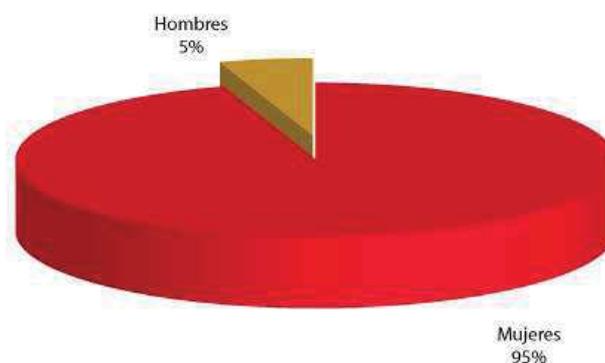


Figura 7 Demografía de la Fuerza de Ventas. Fuente: CAVEDI<sup>28</sup>.

Asimismo, si bien durante la investigación se han contemplado varios tipos de compañías dedicadas a la venta directa, se aprecia un sesgo en las empresas dedicadas a las fabricación de productos cosméticos, ya que el 67% de las ventas de la región pertenecen al rubro Cosméticos & Cuidado Personal según datos de la World Federation of Direct Selling Associations<sup>29</sup> (ver figura 8).

<sup>28</sup> Web: <http://www.cavedi.org.ar>. Fecha de consulta: 15-04-15

<sup>29</sup> Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

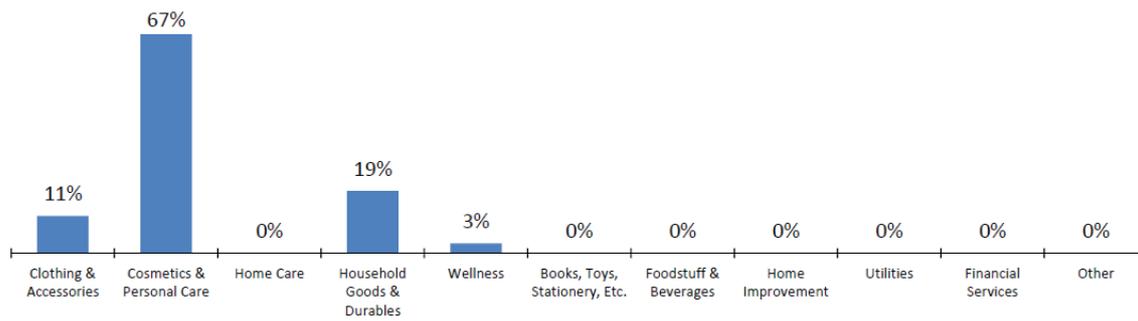


Figura 8 Ventas por categoría de producto 2012 – Argentina. Fuente: WFDSA<sup>30</sup>

A lo largo de este apartado se plantearon diferentes dimensiones culturales que presentan las organizaciones de venta directa desde la perspectiva de los propios vendedores independientes en base al estado del arte presentado, indagando sobre sus particularidades para construir sus estrategias comerciales.

## Planteo de objetivo general y específicos

Como eje de investigación, se planteó un objetivo general basado en los antecedentes previamente descriptos y el mismo se desglosó en un conjunto de objetivos específicos que permitieron ordenar la investigación.

## Objetivo General

Indagar y clasificar los aspectos motivacionales de los vendedores independientes del CVD que no pertenecen formalmente a las organizaciones de venta directa dentro del contexto organizacional y estimar como varían sus expectativas.

---

<sup>30</sup> Sales by Product Category 2012 – Argentina. Fuente: WFDSA. Web: [http://www.wfdsa.org/about\\_wfdsa/?fa=globalStats](http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/?fa=globalStats)



## Objetivos Específicos

1. Determinar las características de los vendedores independientes en cuanto a experiencia, dedicación y fidelidad para con la firma de venta directa.
2. Recabar las tácticas que posibilitan un adecuado desempeño laboral en el CVD.
3. Explorar la relación entre las expectativas de los vendedores independientes y la incidencia en la eficacia de la venta.
4. Explorar la relación entre la percepción que los vendedores independientes tienen de sí mismos respecto a su desarrollo dentro del CVD y su incidencia en la eficacia de la venta.
5. Comprobar que el CVD se ve favorecido por situaciones de inestabilidad económica como las que pasó la Argentina en el año 2001.
6. Determinar el nivel de educación formal requerido que predomina en los vendedores independientes del CVD.
7. Establecer un paralelismo entre las políticas de incentivo por desempeño y las que ofrecen una mayor comisión por venta.
8. Cuantificar la percepción individual de los vendedores independientes respecto a las políticas de incentivos y su incidencia en las ventas.
9. Cuantificar el grado de conformidad respecto a las políticas de mínimos de compra y su resultado en las ventas necesarias para cumplir adecuadamente con la estrategia comercial de una empresa de venta directa.

# CAPÍTULO VI: Metodología





La metodología de investigación desarrollada combina un conjunto de instrumentos teóricos, de análisis relacional y trabajo de campo. Si bien gran parte del estado del arte referente a esta investigación se centra en conceptos de la psicología social los cuales dieron explicaciones para los resultados encontrados, el enfoque está puesto en la construcción de indicadores que permitan establecer una estrategia comercial eficaz para la gestión de los eslabones claves del CVD. La eficacia no deja de ser un indicador, un ratio, una proporción que independientemente del rubro analizado se construye con la finalidad de obtener un análisis situacional, en este caso que tan eficaces son las políticas aplicadas sobre las ventas del canal de comercialización.

En este contexto al hablar de eficacia no podemos dejar explicitar el concepto de productividad el cual marca una relación entre insumos (recursos utilizados) y productos / servicios obtenidos. El término de productividad no siempre responde a una única definición principalmente porque no tiene el mismo sentido para un economista, un político, un sindicalista, un administrador o un ingeniero industrial. Por otro lado, no es lo mismo hablar de la productividad de naciones, países o de distintos sectores económicos dentro de un país o de empresas. (Narváez, 2006, p. 32). Para esta tesis se hará una gran distinción entre dos tipos de productividades. La primera se la conoce como productividad física, la cual mide valores en bruto de una misma especie por unidad de tiempo (ejemplo kilos de tornillos fabricados en una hora o autos ensamblados por día en una línea automotriz). Al querer formar un valor de productividad más amplio que contemple varias unidades de negocios de una misma firma o incluso la productividad global de un país, se debe afectar estas productividades físicas por un factor de conversión que permita sumar todas las productividades. Este factor generalmente usado es económico y se corresponde con la moneda del país de residencia o la moneda de un país cuya estabilidad cambiaría permita sesgar lo menos posible los valores de productividad física. A esta productividad se la conoce como productividad valorizada.

“La productividad física brinda una información de mayor precisión que la productividad valorizada. No siempre es posible utilizar un tipo de productividad física, por lo que es necesario establecer diversos métodos de medición que faciliten la realización de cálculos correctos y consistentes.” (Narváez, 2006, p. 37).

Excede la intención de este trabajo la posibilidad de utilizar una productividad valorizada. El objetivo es cuantificar la eficacia de la venta directa como canal



independientemente del rubro. Comercializar diez unidades de un producto de \$10 no es lo mismo que vender una unidad de \$300. Para esta tesis es menester indagar sobre la cantidad de veces que el vendedor independiente interactúa con el CVD, como medida de frecuencia, por unidad de tiempo. Para investigaciones futuras se podría hacer este mismo análisis pero segregándolo por rubros. De esta manera estaríamos comparando eficacia en unidades de productos de mismos rangos de valor.

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio realizado, en base a los objetivos de investigación, tuvo un carácter correlacional y descriptivo. En cuanto a lo correlacional se propuso dar respuesta a preguntas que relacionan conjuntos y subconjuntos de fenómenos mensurables y en tanto que desde lo descriptivo, se propuso como intención especificar fenómenos socioculturales dentro de un tipo de comercialización dada.

Se procedió el estudio con un análisis cualitativo por medio de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves y un estudio cuantitativo mediante encuestas, con cuestionarios estructurados específicamente diseñados para la unidad de análisis. Estos cuestionarios fueron dirigidos a vendedores que no son personal en relación de dependencia de diferentes empresas que soportan su modelo de comercialización en la venta directa. Esto permitió contar con información cuantitativa.

A fines investigativos las entrevistas brindaron información cualitativa sobre la investigación. Los cuestionarios permitieron estudiar el modelo desde la visión de sus actores principales, los cuales son motor fundamental del canal, analizándose temas tales como incorporación de personal al canal, comunicación formal e informal, manejo del personal y clientes.

Un vendedor independiente perteneciente al CVD, si bien suele identificarse con la empresa fundadora, comercialmente es un cliente de ella. Es por esto que su motivación y el trato comercial que se le brinda, esencialmente diferente al de un empleado de una compañía, es una ecuación a resolver para alcanzar el éxito comercial.



Después de la aproximación al estado del arte se ingresó en un proceso de conceptualización para afrontar el foco de la investigación. Es así como se trabajó en el ordenamiento y sistematización de la información revelada explorándose las hipótesis de trabajo que se exponen a continuación:

## Hipótesis General

La causalidad del comportamiento varía con el tiempo y en especial entre lugares. Asimismo para una cultura establecida y unas fuerzas situacionales<sup>31</sup> determinadas es posible incidir positivamente en la motivación de los vendedores que no pertenecen formalmente a la organización de las empresas de venta directa.

## Hipótesis Secundarias

1. Los revendedores que tienen un trabajo *part time*, experiencia en el rubro mínima de tres años y trabajan en más de una firma constituyen la mayor parte de la fuerza de ventas de la industria de venta directa en Argentina.
2. Las tácticas comerciales indispensables para las empresas de Venta Directa incluyen: Un mínimo de interacción semanal con los vendedores, un manual del asociado, un mínimo de compra y el establecimiento de logros.
3. Los revendedores que ingresan al CVD por cuestiones relacionadas a la autorrealización manteniendo sus expectativas iniciales son más eficaces en la venta.
4. La percepción individual de los revendedores sobre sí mismo referido a capacidades de venta esta proporcionalmente relacionado con la eficacia en la venta. Cuanto más positiva es, mayor eficacia en la venta.
5. El modelo de venta directa suele nutrirse de situaciones de inestabilidades y fluctuaciones económicas al representar un segundo ingreso para la mayoría de los revendedores.

---

<sup>31</sup>Terminología específica utilizada por el profesor emérito de Psicología de la Universidad de Stanford, Philip Zimbardo



6. La mayoría de las personas que se desenvuelven en el CVD no cuentan con una carrera universitaria.
7. Las empresas que invierten en otras políticas de incentivos por desempeño obtienen mejores resultados que las que ofrecen una mayor comisión por venta.
8. La percepción individual por parte de los revendedores respecto a las políticas de incentivos está proporcionalmente relacionada con la eficacia de la venta. Cuanto más influyentes declaran que son, mayor eficacia en la venta.
9. Cuanto mayor es el grado de conformidad respecto a las políticas de mínimos de compra, mayor eficacia de venta.

En el desarrollo de la tesis, se prevaleció el uso del término vendedor independiente como reemplazo de léxicos propios de cada empresa de venta directa como son: revendedor, distribuidor, consultor o vendedor de acuerdo al sentido amplio en que dichos términos se utilizan en la jerga de la venta directa. Es decir, los vendedores independientes que actúan como vendedores/ras de los productos de la empresa a la cual pertenecen sin contar con una formalidad laboral de relación de dependencia con la misma y a su vez son clientes de la misma.

## **Cuestionario propuesto para revendedoras**

Luego de entrevistas en profundidad con actores claves del CVD se trabajó con el “Cuestionario para vendedoras/es de venta directa” propuesto para esta investigación y que se encuentra en el Anexo 2. El mismo se redactó teniendo en cuenta las hipótesis de trabajo ya planteadas y en base a los conocimientos del marco teórico.

El proceso de investigación mantiene una única dirección pero muchas veces es necesario recorrer el camino en ambos sentidos tantas veces sea necesario para encontrar el valor agregado de lo que se pretende investigar. Es por esto que el cuestionario final no fue solo consecuencia directa de las hipótesis y objetivos de trabajo, sino un largo camino hasta el bruñido que se exhibe.

La metodología para acercar los cuestionarios a los vendedores independientes fue variada. Una parte por intermedio de CAVEDI, otra por contactos personales por e-mail y en algunos casos en versión impresa para poder acceder a vendedores que no dominaban el



manejo de las herramientas informáticas. En todos los casos el cuestionario fue de formato auto-aplicado independientemente de la forma de recolección.

## Procesamiento de los datos

Los resultados cuantificables producto de los cuestionarios recibidos se procesaron por medio de planillas de cálculo. Primero se armó una planilla base la cual contenía la información en bruto de las encuestas. Luego, dependiendo del análisis pertinente, se procedió a dividir la hoja de datos para dejar a resguardo y visible los datos en bruto y a partir de ellos se empleó fórmulas de la misma planilla según fue necesario. La planilla con los resultados en bruto y modificados se pueden observar en el Anexo 5.

Una vez conformada la base de dato, se dividió la información en base a las hipótesis de investigación principalmente mediante el uso de *tablas dinámicas*. Los resultados de los cálculos auxiliares más complejos realizados con funciones del *software* de la planilla de cálculo y sus respectivas *tablas dinámicas* se pueden observar en el Anexo 4.

Los números expuestos a lo largo de toda la tesis se redondearon al primer decimal. Eso hizo que en ocasiones totales de conjuntos o subconjuntos de análisis que debieran sumar 100% lleguen a 99,9% como lo fue el caso de los datos expuestos referente a la auto-percepción respecto a la influencia, correspondiente al capítulo VII.

## Resultados esperados

Como primera instancia, la validación o refutación de las hipótesis de investigación, permitirían visualizar un panorama situacional del CVD en la Argentina, para un momento determinado, que no estaba abordado académicamente. Un panorama situacional que contemple principalmente las percepciones propias de los integrantes del mismo CVD.

Por otro lado, como consecuencias teóricas se espera entrelazar las teorías motivacionales existentes de administración para el CVD enmarcadas con la idiosincrasia de la unidad de análisis de la presente investigación obteniéndose resultados y propuestas específicas.



Como conocimiento práctico y tangible se espera indagar las diferentes estrategias de motivación entre distintas empresas que soporten su forma de comercialización bajo el modelo de venta directa y cuyos factores clave las lleven al éxito distándose de las que no.

En cuanto a la producción de conocimiento, el estudio de la cultura organizativa de los recursos humanos y la situación del mercado espera converger en la construcción de un análisis detallado basado en métodos prácticos para la toma de decisiones en base a las variables motivacionales.

Asimismo se esperarán resultados en cuanto a la difusión de resultados que mejoren la percepción del público acerca de la venta directa como método de compra y venta de productos y como alternativa de negocio para emprendedores comerciales.

Con el fin de mantener un correlato coherente y consistente con el plan de investigación se construyó un cuadro cualitativo que vincula la relación entre la problemática detectada, los objetivos de investigación y las hipótesis de trabajo y se presenta a continuación:



# Facultad de Ciencias Económicas

## Universidad de Buenos Aires



**Tabla 1 Relación entre las la problemática detectada, los objetivos de investigación y las hipótesis de trabajo.**

<u>Problemática detectada</u>	<u>Preguntas de investigación</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Hipótesis Secundarias</u>	<u>Preguntas del Cuestionario</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es la dedicación de los revendedores en el Canal de Venta Directa? ¿Son todos fieles a una misma firma? ¿Cuáles son las características principales del conjunto de vendedores independientes de compañías de venta directa?</li> <li>¿Es factible y conveniente concretar un conjunto de reglas o lineamientos con el fin de motivar a los revendedores de las empresas de venta directa?</li> <li>¿De dónde proviene la motivación de los revendedores? ¿Reside en las firmas de Venta Directa mediante sus acciones? ¿Reside en el espíritu emprendedor propio de cada participante?</li> <li>¿Varía la percepción de los revendedores una vez dentro del canal de Venta Directa? ¿Cuál es el impacto en el desempeño comercial del revendedor respecto a cómo se percibe como tal?</li> <li>¿Cómo es el comportamiento de este canal cuando la Argentina atraviesa crisis económicas y financieras?</li> <li>¿Existen una relación entre el nivel de estudio de las personas y su opción a pertenecer al canal de Venta Directa?</li> <li>¿Las políticas de incentivos son más eficaces que ofrecer mayor participación en las ganancias por producto vendido? ¿Cómo es la relación entre ofrecer mayor participación en las ganancias por producto al vendedor independiente y su eficacia individual comercializando los productos de la firma del CVD?</li> <li>¿Qué otras acciones de las firmas de Venta Directa aseguran la motivación de los revendedores?</li> </ul>	<p>Indagar y clasificar los aspectos motivacionales de los vendedores que no pertenecen formalmente a las organizaciones de venta directa dentro del contexto organizacional propio a la muestra estudiada y estimar como varían las expectativas del individuo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar las características de los vendedores independientes en cuanto a experiencia, dedicación y fidelidad para con la firma de venta directa.</li> <li>Recabar las tácticas que posibilitan un adecuado desempeño laboral en el CVD.</li> <li>Explorar la relación entre las expectativas de los vendedores independientes y la incidencia en la eficacia de la venta.</li> <li>Explorar la relación entre la percepción que los revendedores tienen de sí mismos respecto a su desarrollo dentro del canal de Venta Directa y su incidencia en la eficacia de la venta.</li> <li>Comprobar que el canal de Venta Directa se ve favorecido por situaciones de inestabilidad económica como las que pasó la Argentina en el año 2001.</li> <li>Determinar el nivel de educación formal requerido que predomina en los vendedores independientes del CVD.</li> <li>Establecer un paralelismo entre las políticas de incentivo por desempeño y las que ofrecen una mayor comisión por venta.</li> <li>Cuantificar la percepción individual de los vendedores independientes respecto a las políticas de incentivos y su incidencia en las ventas.</li> <li>Cuantificar el grado de conformidad respecto a las políticas de mínimos de compra y su resultado en las ventas necesarias para cumplir adecuadamente con la estrategia comercial de una empresa de venta directa.</li> </ol>	<p>La causalidad del comportamiento varía con el tiempo y en especial entre lugares. Asimismo para una cultura establecida y unas fuerzas situacionales determinadas es posible incidir positivamente en la motivación de los vendedores que no pertenecen formalmente a la organización de las empresas de venta directa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los revendedores que tienen un trabajo part time, experiencia en el rubro mínima de 3 años y trabajan en más de una firma constituyen la mayor parte de la fuerza de ventas de la industria de venta directa en Argentina.</li> <li>Las tácticas comerciales indispensables para las empresas de Venta Directa incluyen: Un mínimo de interacción semanal con los vendedores, un manual del asociado, un mínimo de compra y el establecimiento de logros.</li> <li>Los revendedores que ingresan al canal de venta directa por cuestiones relacionadas a la autorrealización manteniendo sus expectativas iniciales son más eficaces en la venta.</li> <li>La percepción individual de los revendedores sobre sí mismo referido a capacidades de venta esta proporcionalmente relacionado con la eficacia en la venta. Cuanto más positiva es, mayor eficacia en la venta.</li> <li>El modelo de venta directa suele nutrirse de situaciones de inestabilidades y fluctuaciones económicas al representar un segundo ingreso para la mayoría de los revendedores.</li> <li>La mayoría de las personas que se desvinculan en el CVD no cuentan con una carrera universitaria.</li> <li>Las empresas que invierten en otras políticas de incentivos por desempeño obtienen mejores resultados que las que ofrecen una mayor comisión por venta.</li> <li>La percepción individual por parte de los revendedores respecto a las políticas de incentivos está proporcionalmente relacionada con la eficacia de la venta. Cuanto más influyentes declaran que son, mayor eficacia en la venta.</li> <li>Cuanto mayor es el grado de conformidad respecto a las políticas de mínimos de compra, mayor eficacia de venta.</li> </ol>	<p>PREG. 1 ; PREG. 5 ; PREG. 18</p> <p>PREG. 7 ; PREG. 8 ; PREG. 9 ; PREG. 15 ; PREG. 16 ; PREG. 17 ; PREG. 17.1</p> <p>PREG. 4 ; PREG. 6 ; PREG. 10 ; PREG. 11 ; PREG. 12</p> <p>PREG. 3 ; PREG. 4 ; PREG. 13 ; PREG. 14</p> <p>PREG. 19</p> <p>PREG. 20 (y analizando la influencia de los niveles de ingresos de los vendedores argentinos).</p> <p>PREG. 2 ; PREG. 4 ; PREG. 5.1 ; PREG. 5.2 (el cumplimiento averiguand los niveles de ingresos de las empresas de VD)</p> <p>PREG. 4 ; PREG. 16 ; PREG. 16.1</p> <p>PREG. 4 ; PREG. 9.1 ; PREG. 9.2</p>	

## CAPÍTULO VII: Hallazgos





La optimización y coordinación de los eslabones culturales y de comportamiento de los individuos que forman parte de las compañías cuyo canal de distribución principal es por medio de la venta directa, genera una ventaja estratégica. Para el desarrollo de una estrategia comercial adecuada, que contemple los factores motivacionales que inciden en los vendedores independientes, es preciso contemplar la cultura e identidad que es suscitada en el entorno y durante toda la tesis se vio manifestada. Esto implica comprender el léxico específico utilizado y a su vez, características exclusivas que el análisis de esta tesis propone identificar a continuación.

### **Población y muestra**

La unidad de análisis es el individuo que se relaciona dentro de la organización cuya modalidad de comercialización es por medio de la venta directa sin contar con una formalidad laboral de relación de dependencia con la misma. Conocidos muchas veces en la jerga como revendedor, distribuidor, consultor o vendedor independiente, y que son quienes cumplen un doble rol. Por un lado la función de vendedores/ras de los productos de la empresa a la cual se asocian y por otro lado la de consumidores.

Los cuestionarios fueron distribuidos en diferentes etapas entre octubre de 2015 y diciembre de 2016 para obtener un total de 72 encuestados. El 6.9% de la muestra declaró una antigüedad en el rubro de la venta directa menor a un año. El 37.5% entre 1 y 3 años, el 9.7% entre 3 y 5 años, el 23.6% entre 5 y 10 años y el 22.2% restante declaró una antigüedad mayor a 10 años. El 95.8% de los vendedores independientes son de sexo femenino cuya edad promedio es de 42.2 años y el restante 4.2% de sexo masculino cuya edad promedio es de 39.3 años.

Según datos extraídos de CAVEDI<sup>32</sup> el 65% de los productos vendidos corresponden al rubro “Cuidado personal”, el 23% al rubro “Hogar” y el restante 12% se divide en forma equitativa para los rubros “Vestimenta y accesorios” y “Bienestar”. Con el fin de trabajar una

---

<sup>32</sup> Se utilizó estos datos y no los correspondientes a la figura 8 porque su fecha de consulta fue más apropiada teniendo en cuenta el período en que fueron repartidas los cuestionarios. Fuente consultada: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panorama-argentina&action=productos-vendidos> (fecha de consulta 18-05-16)



muestra relevante se cuidó de respetar la cantidad de encuestas verificándose proporciones semejantes con empresas representativas de los rubros antes mencionados. Al hacer referencia a empresas representativas buscamos asociar un rubro al *core* de la empresa de venta directa (ver tabla 2).

Para la muestra relevada, se detectó que muchos vendedores independientes no solo trabajan con una firma, sino con varias al mismo tiempo. Del total de los encuestados el 29.2% declaró trabajar con más de una firma de venta directa. Al tenerse en cuenta esta información se analizó la cantidad de veces que una empresa es declarada por el vendedor independiente<sup>33</sup> y para los cálculos presentados a continuación se descartaron 5 encuestas en las cuales los vendedores declararon más de dos empresas y un valor específico en la cual el encuestado declara trabajar con Natura (valor que si se contó) y con una empresa propia de productos de pastelería artesanales (valor que se descartó).

De los datos presentados el 64.6% reflejan a empresas del rubro “Cuidado Personal” (Natura, Avón, Violetta, Amodil, TSU, Millanel y Gigot), el 29.3% a empresas del rubro “Hogar” (Essen, Tupperware, Jean Cartier y PSA), el 3.7% a una empresa de “Bienestar” (Herbalife) y el restante 2.4% a empresas de “Vestimenta y accesorios” (Kemini SA y Martina di Trento). Es así como el universo estudiado sin un sesgo intencional mantiene proporciones semejantes para los rubros según lo declarado por CAVEDI.

A continuación se adjunta la clasificación de las empresas de venta directa estudiada según rubro especificándose el valor de “cuenta vendedor” obtenido, y las fuentes y fechas de consulta de donde se dedujo el rubro de cada firma.

---

<sup>33</sup> Ver número “cuenta vendedor” propuesto para la HIP VII que refleja la cantidad de veces que es nombrada la empresa de venta directa en los cuestionarios salvo para los cinco encuestados que trabajan con más de dos empresas.



Tabla 2 Clasificación de las empresas de venta directa estudiadas según rubro

Empresa de VD	Cuenta de Vendedor	Rubro	Web de donde se extrajo información para clasificar la empresa por rubro	Fecha de consulta
Herbalife	3	Bienestar	<a href="http://empresa.herbalife.com.ar/">http://empresa.herbalife.com.ar/</a>	15/02/2017
Natura	32	Cuidado Personal	<a href="http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/acerca-de-natura/Nuestras-Creencias">http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/acerca-de-natura/Nuestras-Creencias</a>	15/02/2017
Avón	8	Cuidado Personal	<a href="https://www.avon.com.ar/avon-ar/compania.html">https://www.avon.com.ar/avon-ar/compania.html</a>	15/02/2017
Violetta	4	Cuidado Personal	<a href="http://www.violettacosmeticos.com.ar/empresa">http://www.violettacosmeticos.com.ar/empresa</a>	15/02/2017
Amodil	3	Cuidado Personal	<a href="http://www.amodil.com/empresa_quienes.html">http://www.amodil.com/empresa_quienes.html</a>	15/02/2017
TSU	3	Cuidado Personal	<a href="https://www.tsucosmeticos.com.ar/sysaps/nosotros">https://www.tsucosmeticos.com.ar/sysaps/nosotros</a>	15/02/2017
Millanel	2	Cuidado Personal	<a href="http://www.millanel.com/seccion/la-empresa/visin/6-6">http://www.millanel.com/seccion/la-empresa/visin/6-6</a>	15/02/2017
Gigot	1	Cuidado Personal	<a href="http://www.gigot.com.ar/page/details/179/quienes-somos">http://www.gigot.com.ar/page/details/179/quienes-somos</a>	15/02/2017
Essen	14	Hogar	<a href="http://www.essen.com.ar/nosotros/">http://www.essen.com.ar/nosotros/</a>	15/02/2017
Tupperware	8	Hogar	<a href="http://www.tupperware.com.ar/tupperware-re-brands-argentina/tupperware-">http://www.tupperware.com.ar/tupperware-re-brands-argentina/tupperware-</a>	15/02/2017
Jean Cartier	1	Hogar	<a href="http://jeancartierhogar.com/empresa.php">http://jeancartierhogar.com/empresa.php</a>	15/02/2017
PSA	1	Hogar	<a href="http://www.psa.com.ar/quienes-somos/empresa#.WKG0TG81-po">http://www.psa.com.ar/quienes-somos/empresa#.WKG0TG81-po</a>	15/02/2017
Kemini SA	1	Vestimenta y accesorios	<a href="https://www.cuitonline.com/detalle/30707528458/kemini-sociedad-anonima.html">https://www.cuitonline.com/detalle/30707528458/kemini-sociedad-anonima.html</a>	15/02/2017
Martina di Trento	1	Vestimenta y accesorios	<a href="http://www.martinaditrento.com/index.php/quienes-somos/">http://www.martinaditrento.com/index.php/quienes-somos/</a>	15/02/2017

Propia (Pastelería art.)	1	Descartado
Más de dos	5	Descartado
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	

## Desarrollo de las hipótesis de investigación

La fidelidad medida desde la cantidad de vendedores que trabajan únicamente con una sola empresa de venta directa fue alta (pregunta 5 del cuestionario). El 70.8% se relaciona con una sola empresa de venta directa y del 29.2% restante en muchos casos los vendedores independientes se relacionan con empresas complementarias<sup>34</sup>. Un ejemplo significativo lo marcó el 5.6% de los encuestados que interactúan con Natura y Tupperware. Dos empresas de las cuales el *core* de sus actividades difieren, por más que comparten el modelo de

<sup>34</sup> Los datos expuestos fueron calculados en base a la respuesta de la pregunta 5, sin embargo tres encuestados no mostraron coherencia entre sus propias respuestas y la validación de empresa con la que cada vendedor interactúa la cual se hizo con posterioridad. Los encuestados son los que poseen la marca temporal 42535,9912615741; 42716,4866203704 y 42735,8963657407.



distribución para el canal de venta. En la misma línea de este razonamiento, otros dos vendedores independientes interactúan uno con Millanel y Tupperware y otro con Avón y Tupperware. Antagónicamente el 6.9% realizan una multioferta<sup>35</sup> a sus clientes interactuando con más de dos firmas.

En lo que respecta a la dedicación de los vendedores el 16.7% tiene una dedicación baja, el 33.3% lo hace con una dedicación simple, el 13.9% con una dedicación de media jornada, el 4.2% con una dedicación semi-exclusiva y el restante 31.9% con una dedicación exclusiva. La clasificación de la distribución del tiempo según la escala mencionada se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 3 Distribución del tiempo según escala de dedicaciones. Fuente: Elaboración propia.**

Dedicación	Distribución del tiempo
Baja	Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada.
Simple	Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada.
Media jornada	Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada.
Semi-exclusiva	Le dedica el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada.
Exclusiva	No realiza otra actividad rentada.

Atendiendo a parte del objetivo general se observó que el 86.1% de los encuestados responden que sí a la pregunta 11 del cuestionario que indagó sobre si las expectativas de los encuestados perduraron en el tiempo. Respecto a la pregunta 12 sobre el grado en que se cumplieron las expectativas iniciales, el 19.4% de los encuestados afirmó que en un grado muy alto, el 47.2% alto, el 25% medio, el 6.9% bajo y el 1.4% que no se cumplieron.

La HIP I se puede desglosar en varias partes. La primera de ellas contempla la dedicación en la actividad de la venta directa respecto a otras actividades con fines de lucro. Justificado en esto, la pregunta 18 del cuestionario solicita que se seleccione de una lista como es la dedicación dando a optar por: dedicación exclusiva, dedicación semi-exclusiva, dedicación media jornada, dedicación simple y dedicación baja. Para los casos en los que el encuestado respondió dedicación exclusiva se considera que no posee un trabajo *part time* ya que la hipótesis en esta afirmación contempla la posibilidad que comparta su actividad de vendedor del CVD con otra actividad de lucro. Para todas las otras opciones se considera que sí. En un primer momento se consideró cruzar esta información con lo especificado por el

---

<sup>35</sup> Comercializan productos de más de dos firmas de venta directa.



encuestado en la casilla de profesión, pero se descartó debido a que la profesión no necesariamente marca relación entre dedicación y profesión declarada. La segunda parte de la hipótesis exige una experiencia mínima de tres años en el rubro lo cual se pudo indagar con la pregunta 1. La tercera parte intenta establecer la cantidad de firmas con las que se relaciona el vendedor independiente y se pudo extraer a partir de la pregunta 5 la cual consulta específicamente si vende productos de más de una firma de venta directa en la actualidad.

Solo el 12.5% de los encuestados cumplieron con las tres condiciones, respecto a la HIP I, para el subconjunto de vendedores independientes que residen en la provincia de Buenos Aires. Si bien es un número considerable, es por lejos la cantidad esperada. En parte se debe al 70.8% de vendedores independientes que trabajan en exclusividad con una empresa de venta directa y asimismo si de esta hipótesis se elimina la restricción de antigüedad en el CVD, el 12.5% asciende a 23.2%. Si extrapolamos la muestra desde la provincia de Buenos Aires a todo el país, los valores se mantienen estables correspondiéndose un 11.1% que cumplen las tres condiciones y un 19.4% si se elimina la restricción de antigüedad.

Entre las tácticas comerciales que se utilizan con regularidad se prestó especial atención a la interacción mínima entre vendedor y empresa proveedora medida en cantidad de horas, la necesidad de un manual explicativo de las políticas y procedimientos y las políticas respecto a los mínimos de compras. Al evaluar el tiempo que las empresas de venta directa invierten en capacitaciones, contactos telefónicos e interactuando en la misma organización entre otras actividades se evidenció que: 22.2% de los vendedores estiman menos de una hora de interacción semanal, 16.7% declara entre 1 y 3 horas semanales de interacción, 23.6% entre 3 y 5 horas, 19.4% entre 5 y 10 horas, 5.6% entre 10 y 15 horas y por último el 12.5% estima más de 15 horas.

Respecto al manual, el 80.6% de los encuestados reconocieron la existencia de un manual del asociado por parte de las empresas de venta directa donde se explica la actividad y valores de la misma. En conexión al manual el 27.8% de los vendedores consideraron específicamente primordial contar con los valores de la empresa, una descripción de los productos y su forma de uso, como comunicarse con los clientes y la forma de contacto con la empresa proveedora.

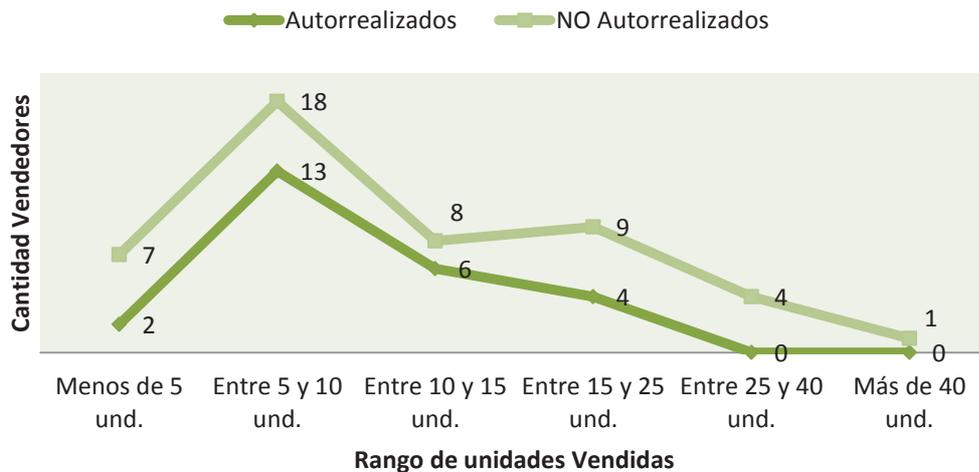
El 87.5% de los vendedores reconocieron exigencias de mínimos de compra y un 83.3% declaró la existencia de algún sistema de ranking de facturación. Asimismo el 100% de los



encuestados reconocieron que las empresas madres aplican premios e incentivos. El 84.7% afirmaron conocer los principios y valores de las empresas madres de los cuales la auto-percepción respecto a la influencia de los mismos sobre la actividad diaria en general fue muy buena. El 32.8% consideró estos principios y valores muy influyentes. El 42.6% los consideró influyente, el 16.4% medianamente influyente, el 4.9% poco influyente, el 1.6% no influye y el restante 1.6% no especificó.

A la vista de la calidad de estos últimos datos se apreció que el componente clásico de la receta motivacional para los vendedores independientes del CVD se mantiene vigente, por lo que valida la HIP II, la cual marca como partida indispensable, un mínimo de interacción semanal con los vendedores, la existencia de un manual del asociado, un mínimo de compra y el establecimiento de logros y objetivos.

La HIP III hace una fuerte presunción sobre la autorrealización. Para los fines estadísticos en este trabajo se entiende a un vendedor que ingresa al CVD por motivos de autorrealización, de ahora en más A, si al menos seleccionó el ítem de “emprender su propio negocio” de la pregunta 6 del cuestionario y mantuvo sus expectativas iniciales. Si en un primer momento ingresaron para “emprender su propio negocio” pero por diversas razones no continuaron con esa elección, no sería correcto afirmar que continuaron motivados por la autorrealización desde la perspectiva de Maslow. La autorealización es un constructo dinámico que para esta investigación correspondió evaluar en el momento  $T=1$  cuando el vendedor respondió a la encuesta. Para el resto de las posibilidades se las consideró no autorrealizados, de ahora en más  $\bar{A}$ . La pregunta tenía abierta una opción libre para el encuestado, que en caso de haber sido seleccionada se analizó caso por caso.



**Figura 9 Cantidad vendedores A vs  $\bar{A}$  presentados según eficacia en la venta. Fuente: Elaboración propia.**

La figura 9 analiza la cantidad vendedores A vs  $\bar{A}$  presentados según eficacia en la venta, en donde se puede apreciar una leve tendencia que muestra más vendedores  $\bar{A}$  que A por cada rango de unidades comercializadas, lo que implica un punto en común con lo expuesto por Maslow en el marco teórico en el capítulo IV.



**Figura 10 Unidades vendidas entre A y  $\bar{A}$ . Fuente: Elaboración propia.**

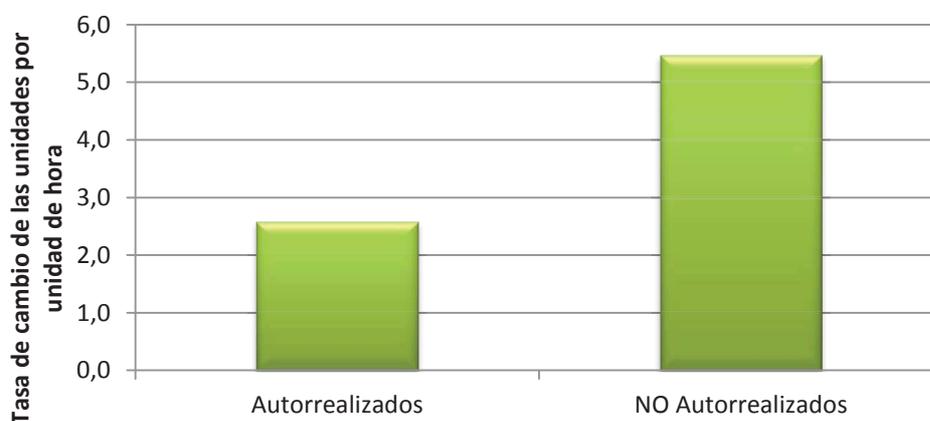
Para el análisis de la cantidad de unidades vendidas en la semana separadas por cada vendedor A y  $\bar{A}$ , como muestra la figura 10 se tuvo que llevar a valores discretos las respuestas de la pregunta 4 del cuestionario asignando el valor medio entre los extremos de las múltiples opciones que se le permitió responder al encuestado según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4 Cambio de variable por valores discretos para eficacia discretizada. Fuente: Elaboración propia.**

Multiples respuestas	Valor asignado
Menos de 5 und.	2.5
Entre 5 y 10 und.	7.5
Entre 10 y 15 und.	12.5
Entre 15 y 25 und.	20
Entre 25 y 40 und.	32.5
Más de 40 und.	40+

A este indicador lo denominaremos “Eficacia Discretizada” y representa un cambio de variable. El inconveniente radicó en asignar un valor representativo para la opción “más de 40 unidades” pero esto no fue necesario resolver. Solo un encuestado seleccionó esta respuesta por lo que a fines estadísticos esta respuesta no fue cuantificada.

Referente a la cantidad de unidades vendidas en la semana separadas por cada vendedor A y  $\bar{A}$ , se observó que no hay valores sustanciales que validen o refuten la HIP 3, pero si a estos valores los proporcionamos, visualizando la tasa de cambio de las unidades por unidad de hora en la semana en el CVD, vemos como los  $\bar{A}$  en promedio poseen un ratio mayor, mostrándose claramente en la figura 11.



**Figura 11 Promedio de tasa de cambio de las unidades por unidad de hora [und/hs] en la semana.**

**Fuente: Elaboración propia.<sup>36</sup>**

<sup>36</sup> El vendedor que declaró comercializar más de 40 unidades a la semana fue descartado para la construcción de este indicador.



Para la confección de la figura 11 primero se construyó un “indicador de velocidad” [unid / hs] en la semana el cual fue obtenido mediante el ratio de “cantidad de unidades vendidas discretizadas” y “cantidad de horas invertidas por el vendedor discretizadas” según se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Indicador de velocidad por vendedor} = \frac{Q \text{ unid. vend. discretizadas}}{Q \text{ hs. invert. discretizadas}}$$

Para la “cantidad de horas invertidas por el vendedor discretizadas” se realizó un cambio de variable como el dispuesto en la “Eficacia Discretizada” y el cual es especificado en la tabla 5 “cambio de variable por valores discretos para cantidad de horas invertidas por el vendedor discretizadas”. Referente a la cantidad de unidades vendidas discretizadas se usó el mismo cambio de variable mostrado en la tabla 4 “cambio de variable por valores discretos para eficacia discretizada”.

Una vez obtenido el “indicador de velocidad por vendedor” se calculó el promedio correspondiente a los conjuntos A y  $\bar{A}$ . Observando los resultados de esta información, quedó refutada la HIP III, lo cual tiene lógica si se piensa que quien está A no busca satisfacer sus necesidades básicas por ya tenerlas satisfechas en su escala jerárquica de necesidades.

**Tabla 5 Cambio de variable por valores discretos para cantidad de horas invertidas por el vendedor discretizadas. Fuente: Elaboración propia.<sup>37</sup>**

Multiples respuestas	Valor asignado
Menos de 1 hs.	0,5
Entre 1 y 3 hs.	2
Entre 3 y 5 hs.	4
Entre 5 y 10 hs.	7,5
Entre 10 y 15 hs.	12,5
Más de 15 hs.	22,5

La auto-percepción respecto a la influencia de los incentivos en general es buena. Según las estadísticas correspondiente a la pregunta 16.1 el 33.3% de los vendedores distinguieron a los incentivos como muy influyentes, el 37.5% como influyentes, el 16.7% como medianamente influyente, el 6.9% como poco influyente, el 2.8% no influye y el restante 2.8% no respondió a esa pregunta.

<sup>37</sup> Como rango superior de la respuesta “más de 15hs.” se usó el valor de 30 hs. porque CAVEDI dice que el 88 % de los vendedores le dedica menos de 30hs. Por ende el valor asignado fue 22.5 hs.

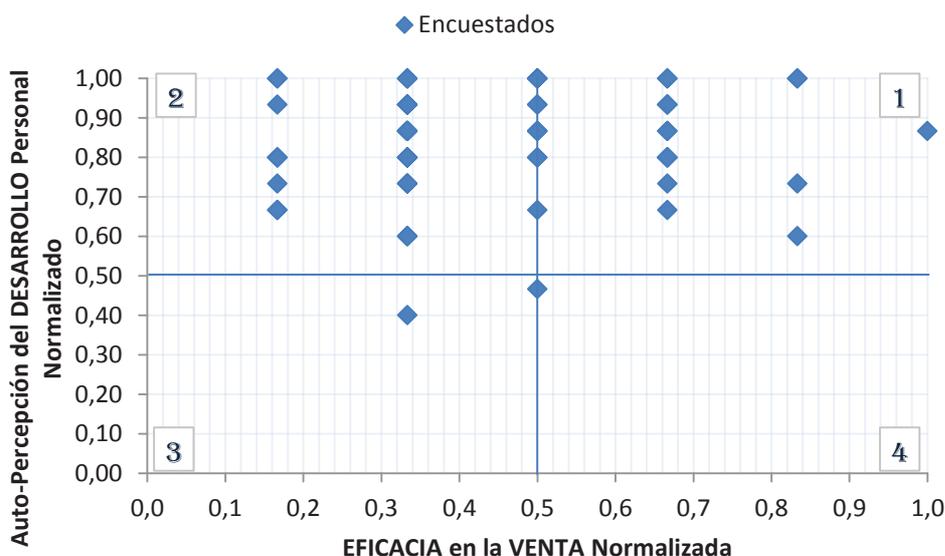


En lo que respecta a la HIP IV se trabajó con las preguntas 14.1; 14.2 y 14.3 del cuestionario que permitieron al encuestado autoevaluarse en conceptos claves a tener en cuenta como requisito indispensable para desenvolverse apropiadamente en un contexto comercial. Los mismos son:

- Capacidad para comunicarse eficientemente con otras personas.
- Capacidad para fijarse metas y cumplirlas.
- Autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias en lo que respecta a vender un producto.

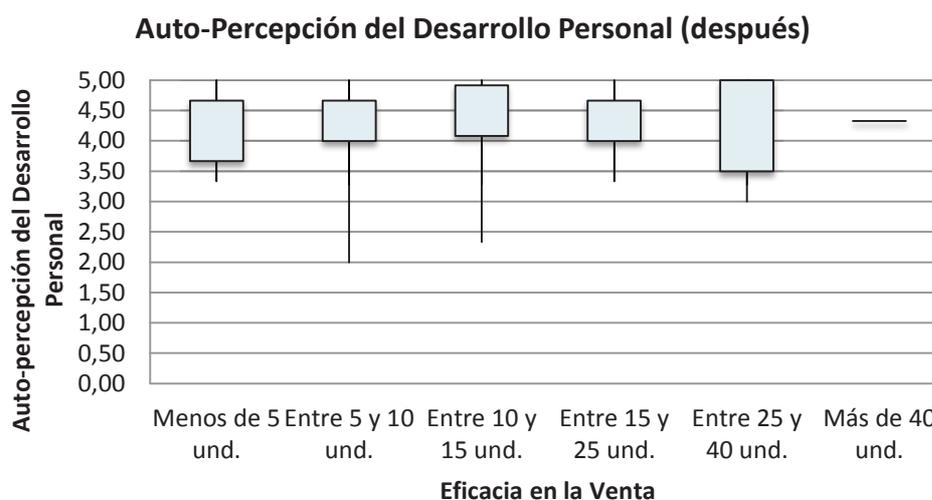
Intercalando esta información con la cantidad de unidades vendidas se pudo formar una matriz normalizada dividida en cuadrantes para visualizar cuatro posibles estados. Cuadrante uno “Alta Auto-percepción y Alta Eficacia”, cuadrante dos “Alta Auto-percepción y Baja Eficacia”, cuadrante tres “Baja Auto-percepción y Baja Eficacia y por último el cuadrante cuatro “Baja Auto-percepción y Baja Eficacia”.

Para trabajar con la eficacia en la venta se procedió a asignar los números enteros del uno a seis para cada una de las opciones de la pregunta 4 correspondiéndose el valor uno para menos de 5 unidades y el valor seis para más de 40 unidades (ver tabla 6 “cambio de variable para eficacia estandarizada). Luego para considerarla normalizada se dividió todo por seis. Respecto a normalizar la autopercepción del desarrollo personal una vez después de haber ingresado al CVD se procedió a sumar todas las respuestas validadas en una escala de uno a cinco de las preguntas 14.1; 14.2 y 14.3 y luego dividir las por quince. Es así como se obtuvo la figura 12.



**Figura 12 Auto-percepción del desarrollo personal de los vendedores independientes una vez después de haber ingresado al CVD con variables normalizadas. Fuente: Elaboración propia.**

En la misma se evalúa que casi la totalidad de los vendedores tienen una auto-percepción valorada por encima de la media sin mostrar una dependencia clara con la eficacia. La deficiencia del gráfico de la figura 12 radica en que es imposible apreciar los valores superpuestos. Al haber 72 encuestados algunos coinciden en una misma auto-percepción de su desarrollo personal una vez después de haber ingresado al CVD y estos valores no se observan en el gráfico de dispersión propuesto. Por esta razón y con la finalidad de interpretar con mayor precisión los datos de la figura anterior se confeccionó un gráfico demarcando el primer cuartil, el tercer cuartil, los mínimos y los máximos para cada una de las escalas de eficacia.



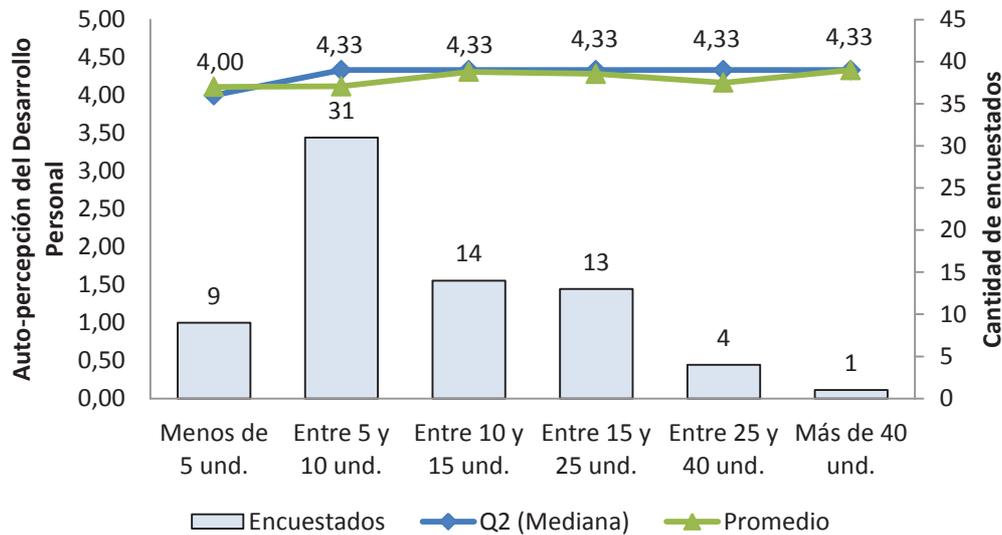
**Figura 13 Diagrama de caja de la Auto-percepción del desarrollo personal de los vendedores independientes una vez después de haber ingresado al CVD dividido en escalas de eficacia. Fuente: Elaboración propia.**

El gráfico de la figura se construyó de forma similar al de Auto-percepción del desarrollo personal de los vendedores independientes una vez después de haber ingresado al CVD con variables normalizadas pero sin ser normalizado. Las respuestas validadas de las preguntas 14.1; 14.2 y 14.3 se las sumó y dividió por tres para obtener un solo valor integrador de las capacidades para comunicarse eficientemente con otras personas, las capacidades para fijarse metas y cumplirlas y el autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias en lo que respecta a vender un producto. Como complemento de la figura anterior, se confeccionó la figura 14. La misma es un histograma del conjunto de encuestados en el cual además de visualizar la cantidad de encuestados por cada segmento de eficacia en la venta, se especificó los valores de la mediana y el promedio de la auto-percepción del desarrollo personal. En palabras del experto en estadística Aldo Sacerdoti<sup>38</sup> “la mediana, como medida de posición se usa porque no le afectan los *outliers*<sup>39</sup>, o sea un dato anormalmente alto deforma la media pero no la mediana y no sería correcto eliminar valores ‘porque me parecen malos’ sin verificarlos”. Siguiendo este criterio a lo largo del trabajo se consideró la mediana pero sin dejar de mostrar el valor promedio para que sirva de comparación. Según se visualiza

<sup>38</sup> Ingeniero Industrial y Licenciado en Economía de la UBA. Docente de la UBA, coordinador de la carrera de Ingeniería Industrial de la UNLaM y consultor independiente.

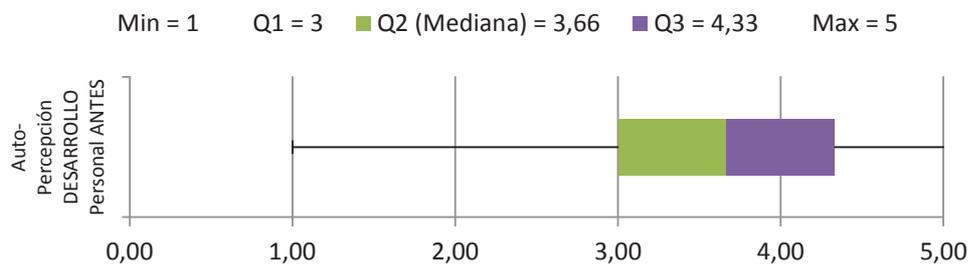
<sup>39</sup> Valores atípicos.

en ambas figuras, no hay tendencia que permita inferir relación entre la auto-percepción y la eficacia en la venta.

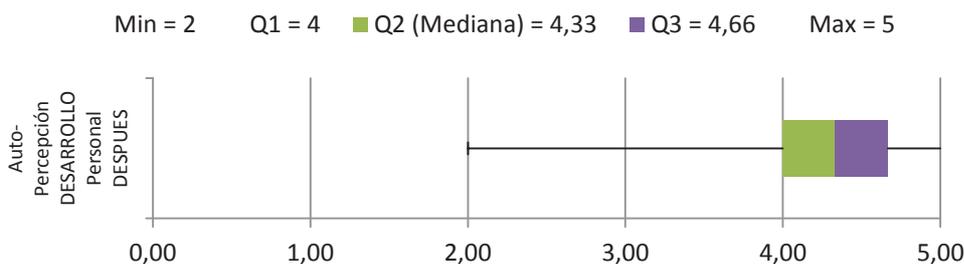


**Figura 14** Histograma del conjunto de vendedores independientes correspondiente al ítem Auto-percepción del desarrollo personal una vez después de haber ingresado al CVD. Fuente: Elaboración propia.

Ahora si se analiza la dispersión y simetría de la evolución respecto de los encuestados antes y después de ingresar al CVD, comparando los resultados de las preguntas 13.1; 13.2; 13.3; 14.1; 14.2 y 14.3 vemos no solo que la unidad de análisis posee en líneas generales una alta percepción de sí mismos, independientemente de lo eficaces que sean, sino que la misma se incrementó.



**Figura 15** Diagrama de caja de la Auto-percepción del desarrollo personal ANTES de ingresar al CVD. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 16 Diagrama de caja de la Auto-percepción del desarrollo personal DESPUES de ingresar al CVD. Fuente: Elaboración propia.**

La evolución descrita por los vendedores no es notoria pero alcanza para observar el incremento posterior a ingresar al CVD con una media mayor para el estatus “Después”. En publicaciones anteriores con menor cantidad de encuestados se obtuvieron dos gráficas prácticamente iguales. Solo bajó el mínimo del diagrama de cajas de la Auto-percepción personal después de ingresar al CVD. (Lopez Vergara y Mon, 2017, p. 47).

La interpretación de las últimas cinco ilustraciones nos permitieron refutar la HIP IV y confirmar que la percepción individual de la unidad analizada es independiente de la eficacia. Colocándose los encuestados con una muy buena percepción de sí mismos en cuanto a capacidades de la venta sin guardar relación con la eficacia, posiblemente por la idiosincrasia de ellos mismos.

Respecto a la HIP V se trabajó con un subgrupo de la unidad de análisis mucho menor al total de encuestados por ser una condición que muy pocos cumplían debido a la distancia temporal de la crisis nombrada. El concepto de crisis al cual aludió la pregunta 19 del cuestionario es ambiguo y lógicamente no todos los vendedores entiendan crisis de la misma forma. La HIP V refiere situaciones de inestabilidades y fluctuaciones económicas como las acontecidas en el 2001 en la Argentina. Por esta misma razón esta pregunta apuntó a esa misma fecha. En el análisis se trabajó con el subgrupo de vendedores que cumplen con el requisito de haber pertenecido por más de diez años al CVD. De los 72 encuestados 16 cumplen con esa condición. Al ser una cantidad chica no tiene sentido hablar de porcentajes, pero los números son favorables para la HIP V. De los 16 hay que descartar 9 vendedores que marcaron la opción “No aumentó mi dedicación” o “No aplica”<sup>40</sup>. De los restantes 7

<sup>40</sup> Avanzada la investigación de campo se consideró relevante agregar a la validación de las posibles respuestas una que diga “No aumentó mi dedicación” para separarla de la opción “No aplica” a la cual se le



vendedores 4 marcaron que sí aumentó su dedicación a una dedicación exclusiva, 1 marcó la opción que sí aumentó su dedicación a una media jornada y los restantes 2 vendedores si aumentó a una dedicación simple. Lo que conlleva tentativamente a validar la HIP V debido a la existencia de un número de vendedores que en la crisis del 2001 aumentaron su dedicación en el CVD. Para una mayor certeza correspondería en futuras investigaciones incrementar el  $n$  y ampliar las preguntas sobre esta hipótesis.

Considerando la HIP VI el 67.1% de los encuestados no poseen una carrera universitaria, de los cuales el 38.3% sostuvo que en caso de poseerla no continuaría en el CVD o disminuiría su dedicación. El restante 61.7% afirma que continuaría siendo vendedor a pesar de poseer una carrera Universitaria.<sup>41</sup>

Es claro que la mayor parte del universo estudiado no posee una carrera universitaria por lo que valida la HIP VI y de forma esperable a la idiosincrasia de un público con muy buena auto-percepción (ver HIP IV) el 61.7% de ellos reafirma su decisión de permanecer como vendedor en caso de tener una carrera que lo habilite para otra actividad.

Un detalle estadístico para esta hipótesis es que dos encuestados clasificados con carreras de grado universitarias marcaron uno la opción de “sí, pero con una menor dedicación” en la respuesta a la pregunta 20 y otro directamente marcó la opción “No”. El encuestado que respondió “sí, pero con una menor dedicación” de profesión abogada podría interpretarse que empezó a vender los productos antes de recibirse, ya que marcó la opción más de diez años para la pregunta 1, y que al recibirse bajo su dedicación. Para el encuestado que respondió “No” de profesión docente con el terciario completo puede que haya considerado que su carrera no sea una carrera de grado universitaria pero para los fines de esta investigación si se lo consideró.

Respecto a la HIP VII al especificar otras políticas de incentivo, se hizo referencia a políticas específicas consultadas en el cuestionario, estratificadas en:

---

agregó a su lado la aclaración (No trabajaba en venta directa en el 2001). Por ende para esta investigación no se puede separar entre cuales respuestas corresponden a “No aplica” y “No aumentó mi dedicación”.

<sup>41</sup> Se descartaron dos respuestas del total de 72 encuestados por ambiguas y no poder inferirse su respuesta



- Manual de procedimientos con diferentes informaciones que permitan al vendedor sentirse parte de la empresa y conozcan como desenvolverse en ciertas circunstancias. (Preguntas 8 y 8.1).
- Estricticidad o no en cuanto a mínimos de compras para desenvolverse en la actividad de venta directa. (Preguntas 9; 9.1 y 9.2).
- Publicación de un ranking de facturación entre vendedores para fomentar una competencia sana. (Pregunta 15).

Por otro lado para analizar la HIP VII se empleó el indicador “Eficacia Estandarizada”. Recordando lo ya dicho, la “Eficacia Estandarizada” es un cambio de variable para cada una de las opciones de la pregunta 4 correspondiéndose los valores enteros del uno al seis según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 6 Cambio variable para Eficacia Estandarizada**

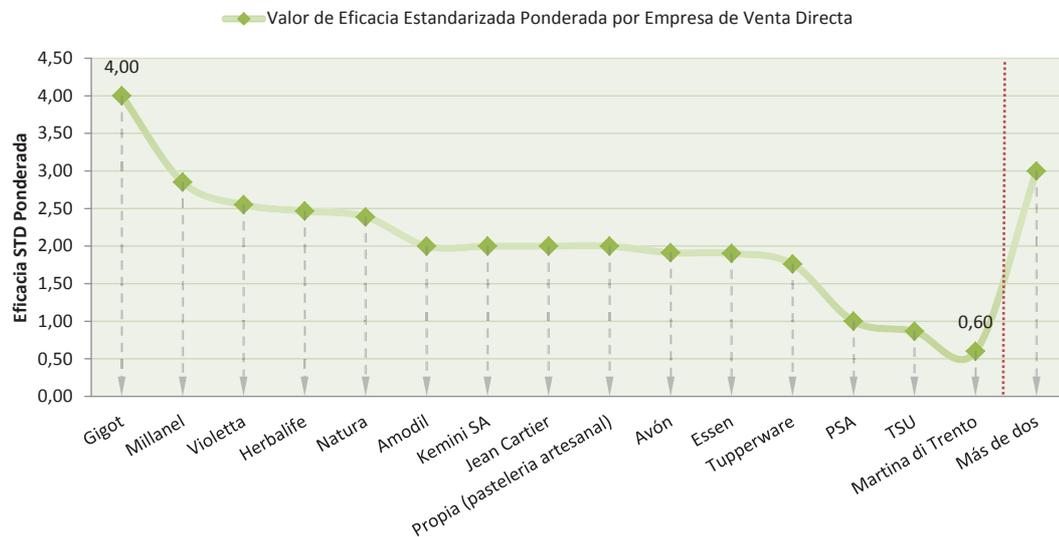
Múltiples respuestas	Valor asignado
Menos de 5 und.	1
Entre 5 y 10 und.	2
Entre 10 y 15 und.	3
Entre 15 y 25 und.	4
Entre 25 y 40 und.	5
Más de 40 und.	6

Lo que subyace latente en la HIP VII es la pregunta de si ¿existe una correlación entre ofrecer mayor participación en las ganancias (comisiones de venta) por producto al vendedor independiente y su eficacia individual comercializando los productos de la firma del CVD? Para tales fines se partió de la eficacia estandarizada ponderándola con las respuestas obtenidas de la pregunta 5.2 y no de la eficacia llevada a valores discretos (o “Eficacia discretizada” de la HIP III). Esta decisión se fundamenta en la búsqueda de un indicador relativo y no absoluto esperando encontrar un indicador más parecido al indicador de productividad valorizada que al de productividad física siempre teniendo en cuenta lo aclarado en el apartado de Metodología sobre la eficacia. Las respuestas de la pregunta 5.2 del cuestionario permiten ponderar la eficacia estandarizada para una mayor precisión<sup>42</sup> por cada vez que un vendedor independiente comercialice productos de dos empresas del CVD. Con

---

<sup>42</sup>Para los encuestados 57, 62, 67 y 71 se supuso un porcentaje de 50% para cada una de las empresas que declaran por no responder o responder de forma ambigua la pregunta 5.2 del cuestionario

este análisis se intentó validar o refutar la HIP VII sin entrar en detalle en las “otras políticas de incentivos” que sí son tratadas a lo largo de toda la tesis para simplificar el indicador y proveerlo de practicidad.



**Figura 17 Productividad construida en base a la eficacia estandarizada ponderada por Empresa de Venta Directa. Fuente: Elaboración propia.**

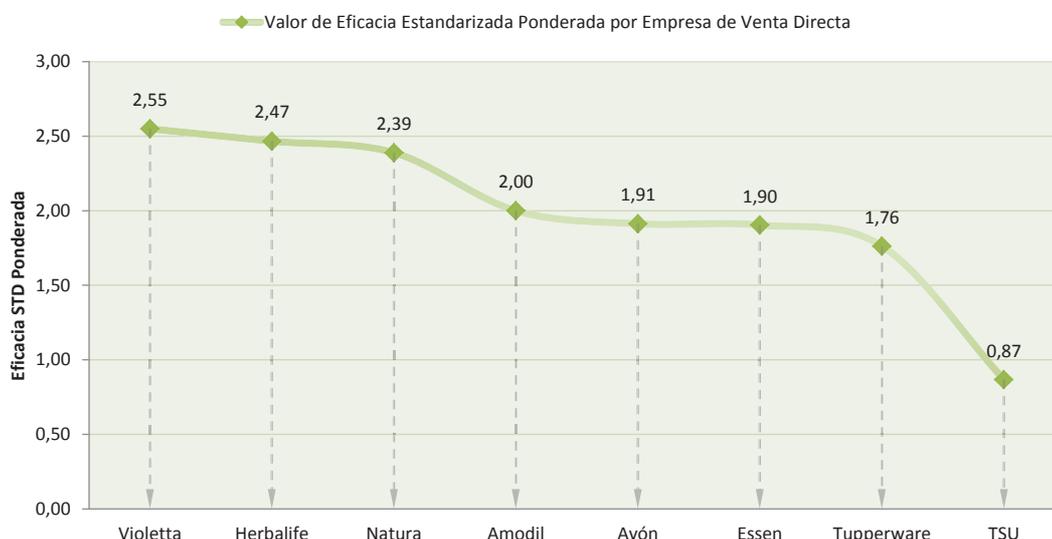
La figura 17 muestra en orden decremental las empresas que obtienen una mayor eficacia estandarizada, el cual va desde Gigot a Martina di Trento. Si bien la “Eficacia Estandarizada” es representada por números naturales, al estar ponderada por las respuestas de la pregunta 5.2 se encuentra en el campo de los números irracionales. En el final de la gráfica se incluyó, en vez de una empresa, la eficacia estandarizada de un grupo de cinco encuestados que declararon vender productos de más de dos empresas. Cabe aclarar que estos cinco encuestados no fueron ponderados por la pregunta 5.2 y por eso se mostraron por separado. Como se observa el valor de eficacia estandarizada de este subgrupo dio dentro del rango de las demás empresas.

El rango de valor de la eficacia estandarizada va de uno a seis y en este caso dicho indicador de productividad no fue normalizado (ver hipótesis IV). Para obtener un gráfico que permita comparar todas las empresas teniendo en cuenta que la cantidad de veces que aparece una empresa de venta directa no es la misma, se dividió la sumatoria de la eficacia

estandarizada ponderada por el concepto “cuenta vendedor”<sup>43</sup> como se muestra en la siguiente ecuación:

$$Eficacia\ STD\ Pond.\ por\ Empresa\ de\ VD = \frac{\sum Eficacia\ STD\ Pond.}{Cuenta\ Vendedor}$$

El número “cuenta vendedor” refleja la cantidad de veces que es nombrada la empresa de venta directa en los cuestionarios salvo para los cinco encuestados que trabajan con más de dos empresas que, como se anticipó, formaron una categoría analizada por separado. Este valor se tipió manualmente contemplando el casillero de la encuesta que permitía completar al encuestado “Empresa de venta directa a la que compra y revende sus productos:” y las preguntas número 2 y 5.2 del cuestionario. Siguiendo el análisis se muestra por separado a las empresas Violetta, Herbalife, Natura, Amodil, Essen, Avón, Tupperware y TSU descartando todas aquellas empresas que fueron nombradas menos de tres veces (el número “cuenta vendedor” fue menor a tres) y descartando las cinco encuestas antes segregadas. Los valores de “cuenta vendedor” para Violetta, Herbalife, Natura, Amodil, Essen, Avón, Tupperware y TSU son 4, 3, 32, 3, 14, 8, 8, y 3 respectivamente.



**Figura 18 Productividad construida en base a la eficacia estandarizada ponderada para las empresas Violetta, Herbalife, Natura, Amodil, Essen, Avón, Tupperware y TSU. Fuente: Elaboración propia.**

<sup>43</sup> La sumatoria de cuenta vendedor no es igual a la sumatoria de encuestados ya que un encuestado puede trabajar con una o más empresas de venta directa.



La figura 18 reveló un rango de la eficacia estandarizada ponderada que va desde 0.87 a 2.55 el cual es un rango amplio considerando que el valor mínimo y máximo de este indicador son cero y seis respectivamente.

Por otro lado, en base a informantes claves se construyó una tabla donde se muestra los porcentajes promedio que ofrecen diferentes empresas del CVD previamente mencionadas (ver tabla 7).

**Tabla 7 Porcentajes / comisiones de venta de las empresas del CVD. Fuente: Elaboración propia.<sup>44</sup>**

Empresa	TSU	Tupperware	Avón	Essen	Amodil	Violetta	Natura
% productos principales	30	25	25	25	25	30	30
% productos accesorios	15 / 20	15	20	-	15	15	-

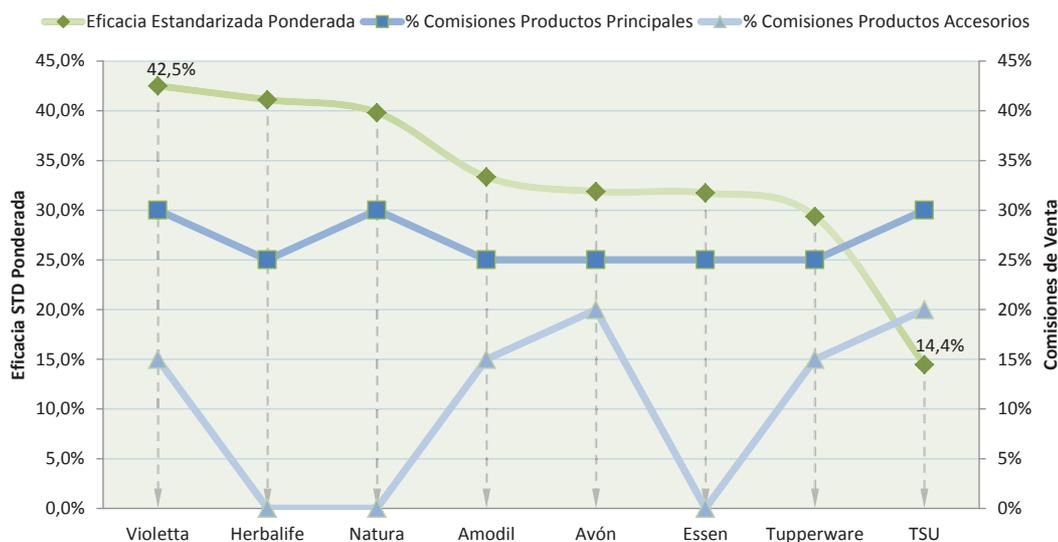
De lo expuesto anteriormente se aprecia que el porcentaje de comisión sobre la venta otorgado por las empresas de venta directa es relativamente homogéneo moviéndose en un rango acotado desde un 15 al 30%.

Un análisis anticipado en base a los valores obtenidos de la tabla 7 de porcentajes de venta de las empresas del CVD nos indica que para una variabilidad tan chica es necesario que los datos de la eficacia estandarizada ponderada por empresa de venta directa posean una tendencia muy marcada respecto a los porcentajes dinerarios recibidos por los vendedores independientes.

Lo importante para la HIP VII es visualizar en un mismo tablero de comando la información de la eficacia estandarizada ponderada de la figura 18 y los porcentajes / comisiones de venta de las empresas del CVD de la tabla 7 pero no sin antes normalizar la eficacia estandarizada ponderada de forma tal que se relativice la variaciones de ambos indicadores. Para normalizar simplemente vamos a dividir la eficacia estandarizada ponderada por seis y expresarla en porcentaje.

---

<sup>44</sup> Esta tabla ha sido corroborada con el Director Ejecutivo de CAVEDI en la entrevista personal que se efectuó el 27-06-16.



**Figura 19 Eficacia estandarizada ponderada VS los porcentajes / comisiones de venta de las empresas del CVD con Valores Normalizados. Fuente: Elaboración propia.<sup>45</sup>**

La HIP VII centra su tesis en que el motor principal motivacional para la unidad de análisis no radica en el porcentaje dinerario que se obtenga para conseguir mejores resultados, sino en otras políticas analizadas desde el comienzo.

La figura 19 no muestra funciones lineales sino indicadores para una selección de empresas de venta directa. Teniendo en claro esto, parecería encontrarse un pequeño acompañamiento de la curva de porcentajes de comisiones de productos principales con la curva de eficacia estandarizada ponderada, salvo para las últimas empresas (Tupperware y TSU). Este pequeño acompañamiento es aparente y en especial con TSU se observó que se invirtieron los indicadores. Asimismo, como se marcó en un principio, la variación de la curva de porcentajes de comisiones de productos principales es menor, prácticamente la mitad, que la variación de la curva de eficacia estandarizada ponderada. Sumando que la curva de porcentajes de comisiones de productos accesorios no muestra relación alguna, se pudo inferir la validación de la HIP VII.

Igualmente recordemos que en esta investigación se enfatizó la construcción de indicadores de productividad física. Los indicadores de eficacia estandarizada y discretizada fueron construidos a partir de la pregunta 4 del cuestionario que midió unidades sin

<sup>45</sup> El dato de porcentaje de comisiones de Herbalife no aparece en la Tabla 7 Porcentajes / comisiones de venta de las empresas del CVD ya que fue obtenido con posterioridad a la entrevista con el Director de CAVEDI



contemplar el precio de venta de esa unidad (ver apartado de Metodología). Asimismo a lo largo de la investigación al tomar contacto con la unidad de análisis se pudo percibir que las campañas publicitarias llevadas adelante por la firmas de venta directa tendrían incidencia en la productividad del vendedor independiente.

Respecto a la HIP VIII, ya se adelantó que el 100% de los encuestados reconocen que las empresas madres aplican premios e incentivos. La incógnita a responder aquí fue saber si hay o no relación entre la eficacia estandarizada y la percepción individual por parte de los vendedores independientes respecto a las políticas de incentivos. La HIP VIII supone que cuanto más influyentes declaran que son, mayor eficacia en la venta. Para esto se procedió a construir un diagrama de cajas similar al confeccionado para la HIP IV pero mostrando la percepción sobre la influencia de políticas de incentivos estandarizada por escala de eficacia. La percepción sobre la influencia de políticas de incentivos estandarizada se construyó de forma similar a la eficacia estandarizada. Para cada posible respuesta de la pregunta 16.1 se asignó los números enteros del uno al cinco según se muestra en la siguiente tabla:

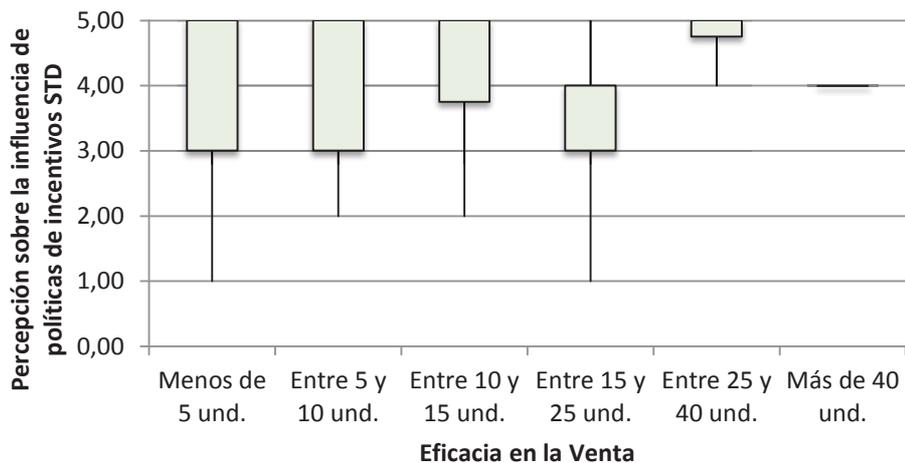
**Tabla 8 Cambio de variable para percepción sobre la influencia de políticas de incentivos Estandarizada. Fuente: Elaboración Propia.**

Múltiples respuestas	Valor asignado
Muy influyente.	5
Influyente.	4
Medianamente influyente.	3
Poco influyente.	2
No influye.	1

A continuación se confeccionó un diagrama de cajas de la percepción sobre la influencia de políticas de incentivos estandarizadas de los vendedores independientes dividida en escalas de eficacia el cual se muestra en la figura 20. Para el mismo se descartaron dos encuestas<sup>46</sup>.

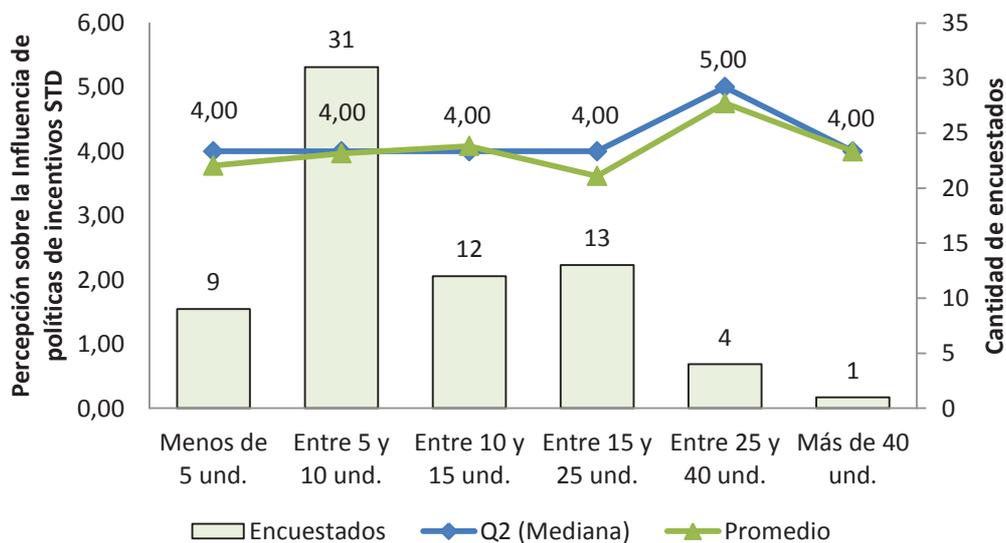
---

<sup>46</sup> Los encuestados cuyas marcas temporales se corresponden con 42290,868912037 y 42535,6293634259 no respondieron la pregunta 16.1



**Figura 20** Diagrama de cajas de la percepción sobre la influencia de políticas de incentivos estandarizadas. Fuente: Elaboración propia.

A su vez y siguiendo la misma línea de trabajo de la tesis, se confeccionó un histograma del conjunto de encuestados en el cual se puede visualizar al mismo tiempo el valor de la mediana y promedio correspondientes a la percepción sobre la influencia de políticas de incentivos estandarizadas de los vendedores independientes. El mismo se muestra en la figura 21 donde la suma total de encuestados para este análisis fue de 70 vendedores producto de lo anteriormente mencionado:



**Figura 21** Histograma del conjunto de vendedores independientes pertenecientes al ítem percepción de políticas de incentivos estandarizados. Fuente: Elaboración propia.



La HIP VIII esperaba encontrar una relación lineal no constante que observando las figuras 20 y 21 no se observó por lo que termina refutándola. Todos los encuestados percibieron a las políticas de incentivos como una herramienta importante en la receta motivacional. Seguramente este resultado se deba a estándares culturales fomentados por el alto grado de acceso a la información de este siglo, donde la entidad “políticas de incentivos” es conocida por todos sin necesariamente poseer dominio real de lo que implica.

Lo que no se puede dejar de considerar fue la respuesta de los vendedores que tienen una mayor eficacia respecto a los demás. Observando las últimas dos escalas se detecta que ambos tienen en común una percepción sobre la influencia de las políticas de incentivos estandarizada mayor a cuatro, lo que marcó una característica propia de los vendedores “elite”.

Respecto a la HIP IX, la incógnita a responder fue saber si hay o no relación entre la influencia que perciben los vendedores independientes respecto a los mínimos de compra y la eficacia en la venta. Nuevamente se construyó un diagrama de cajas mostrando la percepción sobre la influencia respecto a los mínimos de compra estandarizada por escala de eficacia. La percepción sobre la influencia respecto a los mínimos de compra estandarizada se construyó de forma similar a la eficacia estandarizada. Para cada posible respuesta de la pregunta 9.2 se asignó los números enteros del uno al cinco según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9 Cambio de variables para percepción respecto a los mínimos de compra estandarizada.**

**Fuente: Elaboración propia.**

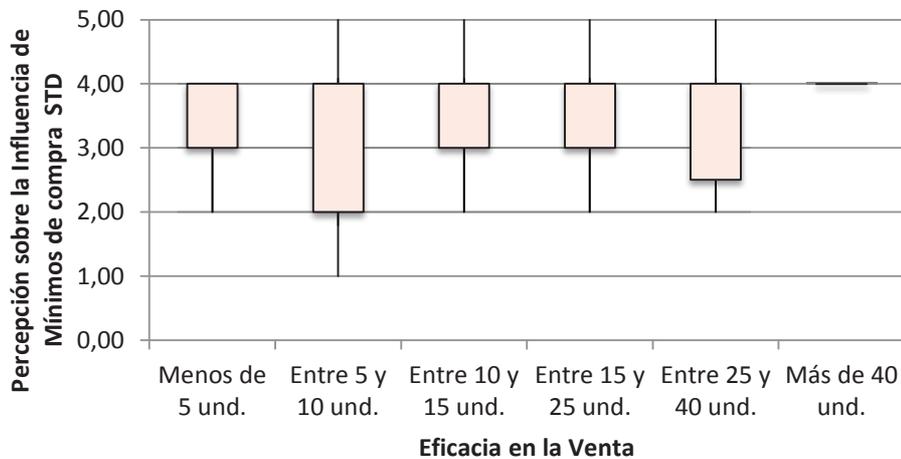
Múltiples respuestas	Valor asignado
Muy conforme.	5
Conforme.	4
Medianamente conforme.	3
Poco conforme.	2
Inconforme.	1

En el análisis del diagrama de cajas, de la percepción sobre la influencia respecto a los mínimos de compra estandarizada de los vendedores independientes dividida en escalas de eficacia de la figura 22, se descartaron dos encuestas<sup>47</sup>. El mismo expone la relación entre la percepción sobre la influencia respecto a los mínimos de compra y la eficacia en la venta.

---

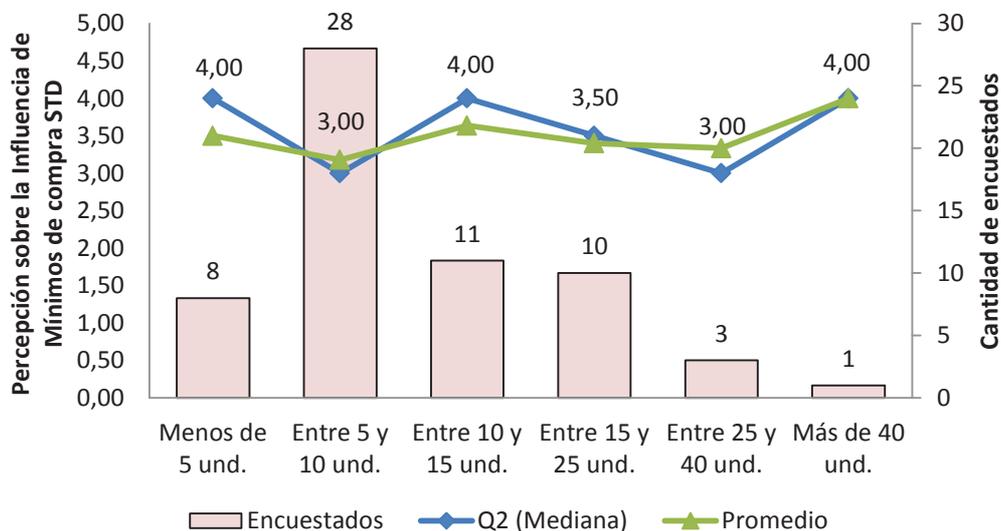
<sup>47</sup> Los encuestados cuyas marcas temporales se corresponden con 42290,86875 y 42535,513194444 no respondieron la pregunta 9.2

Cómo se especificó el 87.5% de los vendedores reconocen las exigencias de mínimos de compra por lo que nueve encuestas quedaron fuera del gráfico que se muestra a continuación.



**Figura 22 Diagrama de cajas de la percepción sobre la influencia de mínimos de compra estandarizadas. Fuente: Elaboración propia.**

Al igual que para la hipótesis anterior, se confeccionó un histograma del conjunto de encuestados en el cual se puede visualizar al mismo tiempo el valor de la mediana y promedio correspondientes a la figura 22. En el mismo se observa que el total vendedores de este subgrupo es de 61 como se presenta a continuación:



**Figura 23 Histograma del conjunto de vendedores independientes sobre la influencia de mínimos de compra. Fuente: Elaboración propia.**

Al igual que la hipótesis anterior, la HIP IX esperaba encontrar una relación lineal no constante en las figuras 22 y 23, que no se observó. Por ende queda refutada la HIP IX.



## Otras relaciones fuera de las hipótesis de investigación

En el análisis de los resultados, se obtuvo en general valiosa información y sorprendió la variabilidad de respuesta de los 72 encuestados principalmente al no encontrarse confirmadas las últimas dos hipótesis. A raíz de esto se procedió a analizar puntualmente los cinco encuestados que declararon una mayor eficacia de venta. Cuatro con pedidos semanales entre 25 y 40 unidades y uno con pedidos semanales mayores a 40 unidades. En base a sus respuestas se pudo establecer una serie de condiciones necesarias pero no suficientes a esperar de un vendedor independiente “elite”. Entre ellas se encontró que los premios o incentivos aplicados por las firmas de las que comercializan los productos son reconocidos por ellos entre influyentes y muy influyentes. Que todos fueron considerados para la hipótesis tres como “No Autorrealizados” y que ninguno cuenta con una carrera universitaria.<sup>48</sup>

Por otra parte se indagó cómo influye la experiencia de los vendedores independientes dentro del CVD y su eficacia. Para la misma se realizó un cambio de variables de forma similar a lo que se hizo durante todo el trabajo de investigación, según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10 de cambio de variable para experiencia vendiendo productos por venta directa discretizada. Fuente: Elaboración propia.<sup>49</sup>**

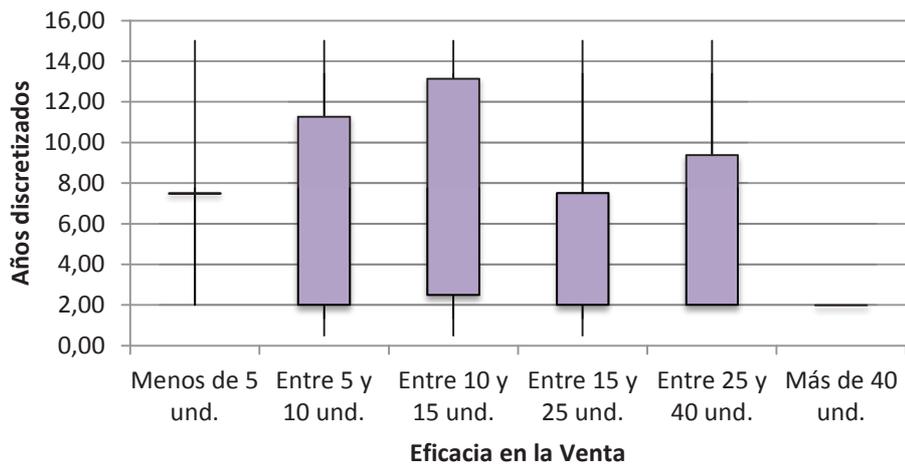
Múltiples respuestas	Valor asignado
Menos de 1 año.	0,5
Entre 1 y 3 años.	2
Entre 3 y 5 años.	4
Entre 5 y 10 años.	7,5
Más de 10 años.	15

A continuación se presenta la figura 24 la cual muestra el diagrama de cajas de los años discretizados de experiencia vendiendo productos por venta directa de los vendedores independientes dividida en escalas de eficacia:

---

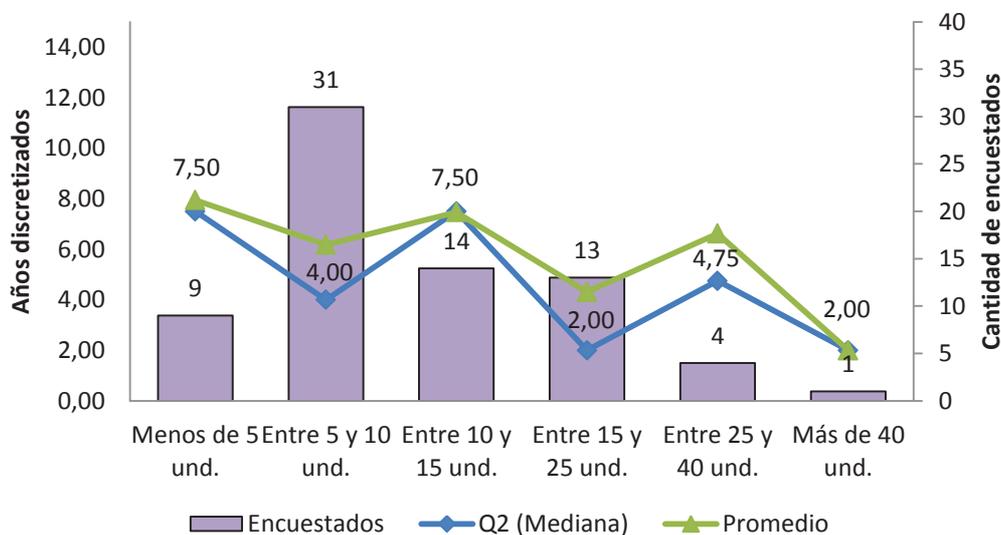
<sup>48</sup> Las marcas temporales que identifican a cada uno de estos encuestados son: 42523,5071875000; 42291,8617361111; 42322,6959837963; 42709,9730555556; 42709,9773958333

<sup>49</sup> Como rango superior de la respuesta “más de 10 años” se usó el valor de 20.



**Figura 24 Diagrama de cajas de experiencia vendiendo productos por venta directa. Fuente: Elaboración propia.**

Como complemento se confeccionó la figura 25, la cual es el histograma sobre los años de experiencia vendiendo productos por venta directa de los vendedores independientes con el cruce de media y promedio de experiencia. En el mismo se puede visualizar al mismo tiempo el valor de la mediana y promedio correspondientes a la figura 24.



**Figura 25 Histograma sobre los años de experiencia vendiendo productos por venta directa de los vendedores independientes. Fuente: Elaboración propia.**

Contrario a lo esperable se observó una leve tendencia con fluctuaciones, a la baja. Al parecer el hecho de poseer más años de experiencia en el CVD no necesariamente hace más



eficaz al vendedor independiente, denotándose un aletargamiento de los vendedores más experimentados.

### **Discusión de los hallazgos.**

El canal de distribución diseñado en una organización tiene implicaciones sobre como una empresa configura su cadena de valor ya que delimita factores importantes tales como el tamaño de pedido, el tamaño de envío y el tiempo de espera. En la presente tesis, se ha analizado el canal de distribución que se configura principalmente por vendedores independientes que, como se mencionó previamente, cumplen una doble funcionalidad: la de consumidores y la de vendedores de productos. Esto no implica que la empresa que se dedique a comercializar sus productos a través del CVD no cuente con los recursos clásicos de logística y distribución que se demande para comercializar bienes tangibles, pero es de real importancia contemplar que su última etapa antes de llegar al cliente será por medio de vendedores independientes. Vendedores que en determinadas ocasiones actuarán de sub-depósitos transitorios de la mercadería a vender.

La falta de datos concretos en cuanto a experiencia, dedicación y fidelidad de los vendedores independientes del CVD para la República Argentina marcó el primer paso a determinar para la unidad de análisis de la presente investigación. Fue así que se observó que el 70.8% de los vendedores encuestados son fieles a una sola firma de venta directa y la dedicación de los mismos pivotea casi equitativamente entre una dedicación simple y una dedicación exclusiva, 33.3% y 31.9% respectivamente. Consecutivamente la antigüedad de mayor peso la marcó el segmento de vendedores que declaró entre 1 a 3 años en el CVD representando el 37.5% de encuestados seguidos por el segmento de 5 a 10 años cuyo porcentaje fue de 23.6%. Asimismo, de los histogramas mostrados en resultados se puede esperar que la mayoría de los vendedores independientes vendan entre 5 y 10 unidades por semana. De esta manera se pudo detectar y analizar las características esperables de los vendedores independientes de las principales empresas de venta directa en la Argentina.

Para el comportamiento del individuo y los grupos humanos es necesario establecer el conjunto de sistemas sociales y técnicos que delimitan la actividad de las personas que intervienen en lo que se denominó en el marco teórico como sistemas sociotécnicos. En los



mismos, las necesidades humanas no pueden pensarse separadas de las necesidades técnicas. Para abordar esta problemática de la unidad de análisis en particular, primero se indagó sobre los aspectos técnicos de las tácticas más usadas por las empresas de venta directa, analizadas desde la perspectiva de los vendedores independientes. Con esto nos referimos a la percepción del encuestado y no a lo declarado por la empresa. La lógica de esta premisa radicó en que, sobre la comunicación empresarial las firmas son totalmente responsables de lo que ellas exponen, pero no responsables de los que sus receptores interpretan, y menos aún en esta tipología de vendedores que no mantienen una relación laboral de dependencia de ningún tipo con la empresa. Es por esto que el foco de esta investigación fue puesto en lo que los vendedores entienden al interactuar con las firmas de venta directa, en lo que denominan una relación comercial y no laboral, ya que sus conductas van a estar regidas por esas interpretaciones, y no por lo que crean las empresas que les comunicaron.

Dentro de estas competencias técnicas cualquier vendedor independiente debe estar atento a un cronograma de trabajo que le sirva de guía para concretar sus objetivos personales. Este cronograma de trabajo puede estar impulsado desde las empresas pero es competencia única de ellos. Fue así como se indagó por la cantidad de horas que las empresas de venta directa invierten en capacitaciones, contactos telefónicos y demás interacciones dentro de sus límites con el fin de cuantificar el impulso técnico-motivacional propiciado por las empresas. Estas tácticas, son consideradas inversión por parte de las empresas en horas semanales con las cuales les pueden acercar, con mayor o menor precisión, herramientas para que el vendedor aprenda y use eficazmente un cronograma de trabajo confeccionado por él, y destinado para su cartera de clientes. De ahí en más es responsabilidad del vendedor implementarlo y mantenerlo. En lo que refiere a la interacción en cantidad de horas se evidenció que la misma está distribuida homogéneamente en el universo estudiado siendo el segmento de entre 3 y 5 horas semanales el más representativo con un 23.6% de la unidad de análisis.

Respecto a los sistemas sociales, surge que en los últimos años la venta directa, como propuesta de actividad independiente, se ha vuelto una plataforma buscada por muchas personas, principalmente mujeres, para incrementar su bienestar y riqueza. Recomendaciones como que el dinero que se puede obtener al desarrollar esta actividad es un medio para obtener satisfacción a necesidades insatisfechas, son las esperables. En base a los datos obtenidos, se propone adecuar las teorías motivacionales más usadas en la administración de



empresas a la unidad de análisis de la presente tesis. Las dos teorías motivacionales que ajustan mejor a la propuesta de esta investigación son la de Maslow y la de Herzberg. La primera establece, como parte de la estructura intrínseca del ser humano, no solo las necesidades fisiológicas, sino también las necesidades psicológicas bajo una escala jerárquica. La segunda encuentra factores de insatisfacción, a los que se denominan factores de higiene y que por sí mismo no provocan la satisfacción pero su ausencia provoca insatisfacción y factores de satisfacción, a los que se los denomina factores de motivación.

Al tener en cuenta principalmente estas teorías se procedió, en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, a clasificar los aspectos motivacionales según su impacto de eficacia en la venta. Es así como se observó que las variaciones en la oferta de una mayor comisión de venta por las empresas estudiadas no debería ser eje de las políticas motivacionales. Esto se evidenció en la baja variación de oferta de comisiones de venta por cada una de las empresas del CVD que abarcó la investigación y a su vez en cómo no guardaban relación marcada con el indicador eficacia estandarizada propuesto en el desarrollo. En adición, encontrar que no existe relación creciente o decreciente entre la percepción sobre la influencia de políticas de incentivos y la percepción sobre la influencia de mínimos de compra de los vendedores independientes enfatizó la postura que el motor motivacional principal de la unidad de análisis no radica en las comisiones de ventas ofrecidas y sí que, como el estado del arte de la presente investigación instala, son necesarias ciertas condiciones de contorno específicas para el rubro e idiosincrasia de la población.

Zimbardo explica que el poder situacional se hace notar más en entornos nuevos donde la persona no puede recurrir a directrices previas con las que guiar su conducta. Así es que cuando se intenta entender la causa de una conducta extraña o atípica se debe empezar por un análisis de la situación. De esta forma, un análisis situacional con grupos de vendedores independientes en futuras investigaciones podrían revelar relaciones con tendencias más concretas sobre roles, normas y reglas de los vendedores más eficaces. Desde el comienzo de la investigación, por medio de entrevistas personales a vendedores independientes y a informantes claves se observó que las condiciones de contorno para generar un espacio apropiado para los vendedores del CVD en la Argentina contempla un entorno específico cuyas fuerzas situacionales están influenciadas por la cultura propia del vendedor y la cultura organizacional de la empresa madre. Cultura desde todos los conceptos explicados en el Capítulo III de la presente tesis. Un ejemplo determinístico lo reveló una entrevista personal a



una vendedora de PSA en las instalaciones de la misma empresa donde entre otras comodidades los vendedores contaban con salas de capacitaciones, de reuniones y folletería específica de la empresa.

Para tales fines se entiende a la cultura del vendedor independiente dentro del contexto organizacional propio del CVD como un ejercicio permanente de equilibrio inestable entre tres variables, a ser: historia del individuo (desarrollo del individuo en la continuidad del tiempo), estructura organizativa (Sistemas de reglas que actúan de referencias para el individuo) y los referentes de conducta (basadas en condiciones de vida y vivencias de individuos que de una u otra forma pasan a formar parte de la vida de la persona). Los líderes encargados de la selección e incorporación de los nuevos vendedores independientes van a tomar esta posición de referentes de conducta y la empresa madre de venta directa por medio de sus manifestaciones culturales dará forma a la estructura organizativa.

A su vez, el análisis de los cuestionarios reveló determinadas tácticas comerciales implementadas en las acciones de las empresas estudiadas. Contrario a lo que se suponía y como se inició la discusión, la fidelidad con una sola empresa fue alta lo que permitió interpretar una identificación alta del vendedor independiente con la empresa proveedora de productos. Posiblemente esto se deba a los esfuerzos realizados por las empresas de venta directa. Normalmente desde las mismas se les aconseja a los vendedores que no compartan su negocio como lo especificó en una de las entrevistas el director ejecutivo de CAVEDI quien incluso recordó haber recomendado: “vendé nuestros productos o vendé otros, pero no vendas los dos” con la expresa aclaración que lo había hecho como sugerencia ya que las empresas de venta directa no tiene poder de policía sobre los vendedores independientes<sup>50</sup>. Respecto a la idiosincrasia del universo estudiado se encontró que poseen una percepción muy buena de sí mismos independientemente de lo eficaces que sean en las ventas. De los datos obtenidos se observó que la percepción de los vendedores independientes respecto a capacidad para comunicarse eficientemente con otras personas, capacidad para fijarse metas y cumplirlas y autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias en lo que respecta a vender un producto se incrementó de forma leve posteriormente a ingresar al CVD. Por otro lado, tentativamente se puede decir que el modelo de venta directa suele nutrirse de situaciones de inestabilidades

---

<sup>50</sup> Información en base a entrevista personal realizada a Alberto Villamil, Director ejecutivo de la Cámara Argentina de Venta Directa el 27-06-16.



y fluctuaciones económicas. Asimismo el 67.1% de los encuestados no poseen una carrera universitaria y en concordancia con quien posee una muy buena percepción de sí mismo, más del 60% de ese grupo reafirma su decisión de permanecer como vendedor en caso de tener una carrera que lo habilite para desarrollar otra actividad producto posiblemente de su alta autopercepción. Igualmente esto también puede deberse no solo a la sugerencia de las empresas de venta directa, como la citada del Director Ejecutivo de CAVEDI, sino a la alta identificación de los vendedores con las empresas madres producto posiblemente de las campañas millonarias en publicidad que estas realizan. Será objetivo de futuras investigaciones encontrar la existencia de una posible relación entre campañas publicitarias de las empresas de venta directa y su influencia respecto a la identificación que ejercen sobre los vendedores independientes; o si solamente es que, al existir una extensa publicidad, sus productos son más fáciles de vender y esto es una cualidad buscada por los vendedores independientes de productos comercializados en el CVD.

La identificación del vendedor independiente se canalizaría por acciones específicas que la empresa de venta directa debe concretar. Es así como en base a los resultados encontrados se observó que para desenvolverse en este modelo de canal de distribución las empresas deben poner a disposición de los vendedores independientes un manual del asociado el cual mínimamente debe contar con los valores de la empresa, una descripción de los productos y su forma de uso, como comunicarse con los clientes y la forma de contacto con la empresa madre. Estos fueron requisitos de partida que permitirán establecer un marco de referencia para el vendedor independiente y encuadrarían en lo que en administración se conoce como el contrato psicológico. En una relación laboral, cada parte percibe sus mutuas obligaciones de forma diferente ya que el contrato psicológico es un constructo perceptual donde se da lugar a que surjan discrepancias entre quienes intervienen. Para minimizar el impacto de posibles discrepancias y considerando inocua la falta de relación de dependencia laboral entre el vendedor independiente y la empresa proveedora de los bienes tangibles para este análisis, se clasificó a estas acciones como necesarias para establecer las obligaciones y beneficios esperados para ambas, de forma explícita. Por consiguiente, por medio de lo recabado y expuesto en las encuestas se observó al manual del asociado como elemento clave para una correcta interacción en el CVD de ambas partes. De igual forma se propone que las empresas de venta directa no confíen únicamente en lo redactado en su manual del asociado y revaliden continuamente su comunicación con los vendedores independientes.



Del estudio se desprende que el 86.1% de los encuestados afirman que sus expectativas perduraron en el tiempo y el 66.6% respondió entre alto y muy alto el grado de cumplimiento de sus expectativas iniciales. Se entiende “expectativas”, en el presente contexto, como la discrepancia entre lo que una persona encuentra en su actividad en términos de experiencias positivas o negativas y lo que él o ella esperan encontrar validándose en ítems que se corroboraron empíricamente y se utilizaron en la pregunta 10 del cuestionario. A saber: desarrollar habilidades de venta, contención del personal de la empresa, oportunidad de trabajar en equipo, fortalecer su autoestima, libertad de trabajar como se desea, orgullo de pertenecer a la empresa y poseer ingresos predecibles. Como se anticipó, en las conclusiones de Wotruba y Tyagi se trajo a luz que las expectativas son dinámicas y es probable que se modifiquen con el tiempo en respuesta a las recompensas del pasado, el rendimiento, las alternativas disponibles y otros factores por lo que fue indispensable contemplar si la unidad de análisis de la investigación percibió a las mismas como dinámicas o estáticas. A la luz del 86.1% de encuestados que afirmaron que sus expectativas perduraron en el tiempo parecería que, para esta unidad de análisis, no se cumplen las conclusiones de Wotruba y Tyagi pero no se estaría interpretando correctamente. Wotruba y Tyagi observaron las expectativas en dos tiempos determinados –T1 y T2- para ver cómo cambian. Lo que se hizo en esta investigación fue observar un solo tiempo T1 y preguntar si se mantienen o no las expectativas. Por consiguiente los datos obtenidos no contradicen a Wotruba y Tyagi sino que agregan información. Si bien las expectativas son dinámicas, la autopercepción de los vendedores muestra que no. En futuras investigaciones se podría abordar el T2 consultando la pregunta 10 del cuestionario al mismo universo y verificar o no si las mismas son dinámicas.

Abordando el análisis de la relación entre expectativas e incidencia en las ventas, se decidió dividir al grupo de vendedores independientes entre vendedores autorrealizados y no autorrealizados. La autorrealización de un individuo es un constructo de difícil definición dentro del marco del CVD, pero asociando este mismo a la necesidad de emprender un negocio propio por parte del vendedor y a su vez mantener sus expectativas iniciales, se observó que no hay relación entre la autorrealización y la eficacia en la venta. Hecho tal que mantiene la lógica si se piensa que quien está autorrealizado no busca satisfacer sus necesidades básicas por ya tenerlas satisfechas. Una interpretación simple de la autorrealización implica que para llegar a la misma es necesario que todas las necesidades anteriores en la jerarquía de necesidades estén cubiertas pero Maslow más específicamente



define a la autorrealización como un estado de cosas relativamente alcanzado por pocos y la cual constituye una esperanza, un anhelo, un impulso, un “algo” deseado pero no conseguido. En este sentido se observó que la cantidad de vendedores independientes no autorrealizados es mayor que la de autorrealizados. Asimismo los vendedores no autorrealizados obtuvieron un mejor ratio del “indicador de velocidad”. A diferencia de lo esperado en la hipótesis secundaria número tres, los vendedores autorrealizados son menos eficaces y los vendedores no autorrealizados, que poseen este impulso para llegar a ser autorrealizados, son quienes se desarrollaron mejor vendiendo.

En línea con la discusión que se está desarrollando, se plantea una teoría ajustada a la unidad de análisis estudiada con la finalidad de responder al objetivo de investigación. Se propone clasificar a los aspectos motivacionales en factores de higiene, factores motivacionales y factores aspiracionales. Los factores de higiene son condición necesaria pero no suficiente para el correcto desempeño de los vendedores independientes del CVD pertenecientes a la Argentina. Estos factores son: contar con un manual del asociado el cual explique valores de la empresa, una descripción de los productos y su forma de uso, como comunicarse con los clientes y la forma de contacto con la empresa madre. Los factores motivacionales van a complementar a los factores de higiene, y para esta propuesta, son equiparables a las necesidades sociales y de estima que se condicen con las propias de la escala jerárquica de Maslow. Las mismas se corresponden, para el CVD, con proponer esquemas de trabajo que permitan sociabilizar, capacitarse y pertenecer a un grupo selecto de individuos que canalizan sus actividades por este modelo de negocio independiente. Por último, es conveniente incentivar factores aspiracionales los cuales mantengan alta la performance de los vendedores independientes.

En esta clasificación los factores aspiracionales estarían latentes en cada individuo por su condición de ser humano, pero serían plausibles de potenciar por el poder situacional. Según lo propuesto, los factores aspiracionales son los que mantienen con impulso constante al vendedor. En este sentido, la cultura organizacional según lo relevado en el capítulo III y la forma de compensación del individuo a las perturbaciones exteriores según lo expuesto por Piaget en el capítulo IV van a dar forma única e individual a lo que el vendedor independiente entienda por autorrealización. Debido a que la autorrealización es un constructo difícil de delimitar, será propio de cada vendedor independiente. Lo esperable para la unidad de análisis estudiada es encontrar una estabilidad económica producto de una cartera de clientes estables



que le permitan tener cubiertos los factores precursores. Desde las empresas estos se podrían potenciar por medio un ranking de facturación o estableciendo objetivos y logros personalizados en base a las características de cada vendedor independiente.

Respecto a la selección de vendedores independientes para el CVD es recomendable que la masa crítica de ellos cuadre bajo la clasificación de no autorrealizados que se propuso en el desarrollo de las hipótesis de investigación. Asimismo cómo se recopiló en el Capítulo III el liderazgo de los “seleccionadores”, quienes pertenecen a las empresas madre de venta directa, debería ser un liderazgo comprometido que impulse a los vendedores independientes con programas de recompensas y estímulos basados en los factores de higiene, motivacionales y aspiracionales propuestos anteriormente. Los líderes encargados de la selección de nuevos vendedores independientes van a ser, en gran medida, responsables de incorporar a estos nuevos vendedores dentro de la cultura organizacional.

En síntesis, el universo de vendedores independientes del CVD en Argentina, que se estudió en la presente investigación, se compone principalmente por mujeres que presentaron una alta fidelidad con la empresa madre, una dedicación principalmente pivotante entre exclusiva y simple y una antigüedad para la mayoría de entre 1 a 3 años. La cultura dentro del contexto organizacional propio del CVD se puede entender como las tres variables abordadas: historia del individuo, estructura organizativa y referentes de conducta. Asimismo, dentro de las competencias técnicas esperables, los vendedores independientes necesitan estar atentos a un cronograma de trabajo el cual está incentivado por las estrategias comerciales del estilo de capacitaciones y aquellas que generan identidad y fidelidad hacia los vendedores por parte de la empresa madre. Las mismas no se plantean desde la perspectiva del control del comportamiento, sino desde el control de los resultados ya que esto permite mantener un vínculo de no dependencia por parte de las empresas hacia sus vendedores, fomentando un mejor entendimiento de las expectativas.

Respecto a las políticas de incentivos no pareciera que la estrategia de las empresas madres de brindar una mayor comisión de venta que la esperable por el mercado resulte como la más importante y que, del presente estudio, no surgen evidencias observables que relacionen al vendedor autorrealizado con una mayor cantidad de ventas. Los diferentes aspectos relevados y analizados en el presente estudio, confluyen en que resulta de mayor influencia sobre los vendedores independientes del CVD los aspectos motivacionales



articulados en los factores: higiene, motivacionales y aspiracionales. De esta forma, se estaría en una mejor posición para incidir positivamente en el desempeño de los vendedores sin dejar desatendidas las fuerzas situacionales de carácter aparentemente invisible, pero contundentes en el manejo de grupos.

## CAPÍTULO VIII: Conclusiones

---





En la presente tesis se ha abordado el tema de las estrategias comerciales para empresas de venta directa desde la perspectiva de los estándares motivacionales y de comportamiento que rigen a los vendedores independientes del CVD en Argentina.

Este abordaje encuentra escasos antecedentes de estudio y se han visualizado resultados que, en repetidas oportunidades, refutaron las conjeturas planteadas debido fundamentalmente a la insuficiente literatura sobre la unidad de análisis y su caracterización. En este sentido, la tesis desarrollada presenta un análisis y una clasificación de los factores motivacionales de los vendedores independientes del CVD argentino abriendo posibilidades para la definición de estrategias comerciales con la finalidad de mejorar el desempeño y la eficacia propia del sistema.

Es por ello que, a partir de una revisión bibliográfica sobre los antecedentes de venta directa en la Argentina y las principales corrientes sobre teorías motivacionales y de comportamiento aplicables a los vendedores independientes del CVD, surgieron varios interrogantes de investigación que desembarcaron en el objetivo de indagar y clasificar los aspectos motivacionales de la unidad de análisis propuesta y como varían sus expectativas.

Del abordaje metodológico sobre la problemática detectada se combinaron un conjunto de instrumentos de investigación social, que incluyeron recopilación bibliográfica, entrevistas en profundidad, estudio de campo con encuestas estructuradas y análisis estadístico de los datos relevados.

Las entrevistas en profundidad se realizaron a informantes claves y constituyó la base para confeccionar un cuestionario estructurado de 31 preguntas y 9 casilleros correspondientes a características sociodemográficas, con la finalidad de confrontar los resultados con 9 hipótesis secundarias que en su conjunto contemplan una hipótesis general la cual supone al comportamiento de los vendedores independientes plausible de ser incentivado por medio de diferentes factores. El estudio de campo se realizó sobre una muestra de 72 vendedores del CVD sobre un universo estimado de 750.000 en todo el territorio argentino, y vinculados a 14 empresas de diferentes rubros.

El inicio de la investigación implicó la determinación de las características de los vendedores independientes en cuanto a experiencia, dedicación y fidelidad para con las compañías de venta directa. Desde el comienzo de la investigación se observó que las condiciones de contorno para generar un espacio apropiado para los vendedores



independientes implican determinadas tácticas comerciales las cuales fueron puestas de manifiesto mediante la percepción de la unidad de análisis.

Como conclusión de algunas hipótesis de la investigación y contrariamente a lo esperado al realizarse la investigación de campo, se observó que la fidelidad con una sola empresa es alta, lo que permitió interpretar una alta identificación del vendedor con la empresa proveedora de productos. El análisis de la correspondiente hipótesis, tal como se expuso en el Capítulo VII, se desglosó en tres partes para una mejor interpretación que, conjuntamente con la búsqueda de recabar las tácticas propias del CVD, permitió observar que las mismas se encauzan en los siguientes aspectos: la existencia de un “manual del asociado” el cual debe contar con los “valores” de la empresa, una descripción de los productos y su forma de uso, así como de instrucciones sobre cómo comunicarse con los clientes y la forma de contacto con la empresa madre.

Al profundizar sobre las características de los vendedores independientes e indagar cómo interactúan sus expectativas en conexión al sistema comercial se concluye que una interacción mínima semanal entre vendedor y empresa son centrales en la identificación entre los vendedores y la compañía. Asimismo, las políticas respecto a mínimos de compras, la generación y difusión de un ranking de facturación y la expectativa de ventas principalmente en el rango de 5 a 10 unidades semanales son particularidades sobre el universo que debe esperar cualquier empresa que utilice el CVD como medio de comercialización en la Argentina.

En línea con el objetivo de explorar las expectativas y su incidencia en las ventas, se concluye que un vendedor independiente que ingresa al CVD por motivos relacionados a su autorrealización, no es más eficaz. Eficacia tal cual fue definida para la hipótesis III del Capítulo VII. Se observó que no hay relación directa entre la autorrealización y la eficacia en la venta dado que quien está autorrealizado, según lo estipulado en el escenario teórico, no exploraría satisfacer necesidades básicas en búsqueda de una necesidad superior. En definitiva, los vendedores autorrealizados son menos eficaces, en tanto que los vendedores no autorrealizados, que poseen un impulso para llegar a ser autorrealizados, obtuvieron un mejor ratio del “indicador de velocidad” lo que implica un mejor desempeño en los aspectos comerciales por parte de los no autorrealizados.



Respecto a la estructura del CVD se observó que está compuesto principalmente por mujeres que presentaron una alta fidelidad con la empresa madre, una dedicación principalmente pivotante entre simple y exclusiva, y una antigüedad del segmento mayoritario entre 1 a 3 años. En lo que respecta al desempeño simultáneo en diferentes firmas de un mismo vendedor, no se evidenció conflictos, posiblemente por la elección de relacionarse con firmas complementarias para casos en los que el vendedor eligió más de una empresa de venta directa.

En línea con la clasificación de los aspectos motivacionales de los vendedores del CVD se exploró la relación entre la percepción que tiene el vendedor independiente de sí mismo y su incidencia en la propia eficacia declarada, comprobándose que no hay relación. Evidenciándose a la vez que la idiosincrasia de la unidad de análisis conserva una alta autopercepción con un incremento de sus propias cualidades después de ingresar al CVD, pero sin mantener relación proporcional con la eficacia declarada.

El nivel de educación formal comprobó resultados esperados. La mayor parte del universo estudiado no poseía una carrera universitaria y la mayoría del subconjunto reafirmó su decisión de permanecer como vendedor en caso de tener una carrera que lo habilite para otra actividad.

Dentro de las competencias técnicas esperables, los vendedores independientes necesitan estar atentos a un cronograma de trabajo el cual está incentivado por las estrategias comerciales de las compañías del estilo de capacitaciones y, aquellas que generan identidad y fidelidad. Las mismas no se plantean desde la perspectiva del control del comportamiento, sino desde el control de los resultados y se observó que las expectativas de los vendedores según su percepción perduraron en el tiempo.

Un aspecto destacado que se observó al establecer un paralelismo entre las políticas de incentivo por desempeño y las que ofrecen una mayor comisión por venta, arroja como resultado que no se evidenció correlación entre ofrecer una mayor participación monetaria en las ganancias y la efectividad declarada por los vendedores independientes. Durante el desarrollo de la investigación no se encontró evidencia que brindar una mayor comisión de venta que la esperable por el mercado, resulte en una mayor eficacia respecto a la cantidad de ventas. Asimismo, del análisis de los vendedores más eficaces en la venta, se observó que reconocen entre influyentes y muy influyentes a los premios o incentivos, que fueron



clasificados por la presente investigación como no autorrealizados y que ninguno cuenta con una carrera universitaria.

Por consiguiente, las empresas que invierten en “otras políticas” de incentivos por desempeño que no sean ofrecer una mayor comisión sobre el precio de venta obtendrían mejores resultados. Principalmente orientando sus esfuerzos en premios e incentivos y forjando una estructura similar a la de relación de dependencia.

Al cuantificarse por un lado la percepción individual de los vendedores independientes respecto a las políticas de incentivos y su incidencia en las ventas y por otro lado el grado de conformidad respecto a las políticas de mínimos de compra y su incidencia en las ventas no se evidenció correlación. El grupo de vendedores independientes cuyo rango de ventas está entre 25 y 40 unidades, uno de los más altos, tendió a valorizar la influencia de las políticas de incentivos y despreciar las políticas de mínimos de compra, lo que marcaría una tendencia que para futuras investigaciones requeriría de aumentar la sensibilidad del indicador. Igualmente, no fue intención de la presente tesis redundar en dicha sensibilidad, sino por el contrario indagar y clasificar aspectos motivacionales.

Entre los objetivos de la presente tesis se encontraba analizar el comportamiento del universo estudiado para poder clasificar los aspectos motivacionales contando previamente con una escasa bibliografía o mínimos datos concretos de la unidad de análisis. Si bien la literatura sobre motivación es extensa, su implementación en el CVD propio de la Argentina no lo es. Esto desembarcó en uno de los aportes más destacados de la presente investigación, ofreciendo al lector una implementación a medida de las realidades de la unidad de análisis. Por un lado, en la literatura se desarrollaron las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg. Maslow jerarquiza cinco necesidades desde las fisiológicas, pasando por las de seguridad, las sociales, las de estima hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Por su parte, Herzberg encuentra factores de insatisfacción, a los que se denominan factores de higiene y factores de satisfacción, a los que los denomina factores de motivación con un espíritu similar a las necesidades superiores de la teoría de Maslow.

Luego del análisis situacional de las características del CVD argentino se propone clasificar los estándares motivacionales de los vendedores independientes en tres factores:

- I. Los factores de higiene los cuales establecen los parámetros indispensables para interactuar en el CVD. Estos factores son condición necesaria pero no suficiente



- para el correcto desempeño de los vendedores independientes. Por si solos no motivan, pero la falta de ellos desmotiva.
- II. Los factores motivacionales los cuales establecen los parámetros de pertenencia al CVD por medio de esquemas de trabajo y permiten a los vendedores conseguir el reconocimiento social y de estima. La injerencia sobre los mismos incide en el grado de motivación de los vendedores y actúan como complementarios de los factores de higiene.
  - III. Los factores aspiracionales los cuales pueden ser representados por el impulso del vendedor para superarse y le es inherente. Al ser intrínsecos del vendedor independiente van a constituir un factor complejo de generalización, pero principalmente van a estar gobernados por la forma de compensación del vendedor a las perturbaciones provocadas por la cultura organizacional.

Cada uno de estos factores fueron tomando diferentes formas dentro del CVD según lo expuesto. La agrupación realizada en base a la clasificación antedicha se explica a continuación:

Los factores de higiene comprenden un manual del asociado que cuente con los valores de la empresa, una descripción de los productos a comercializar y su forma de uso, las políticas sobre mínimos de compra y como interactuar con los posibles clientes y la empresa madre. Todo articulado por una interacción semanal mínima que la empresa debe fomentar.

Los factores motivacionales implican proponer esquemas de trabajo que incluyan a los vendedores independientes en un contexto social exclusivo, que les permita capacitarse y compartir sus experiencias con pares. Este factor involucra el desarrollo de competencias técnicas por medio de un cronograma de trabajo donde se destaquen el uso de diferentes premios e incentivos no fundamentados en un mayor porcentaje monetario de ganancia en las comisiones de la venta.

Los factores aspiracionales que en gran medida van a depender de las expectativas de los vendedores independientes al ingresar al CVD. Una consideración importante respecto a las mismas es que la mayoría de los individuos afirman que son estáticas pese al ser dinámicas. Expectativas que, si la empresa madre de venta directa consigue identificar para cada vendedor independiente, le brinde orientación sobre ese “algo” deseado que activa el impulso de superarse para ser mejores vendedores. A lo largo de la investigación se



contemplaron factores tales como desarrollar habilidades de venta, contención del personal de la empresa, oportunidad de trabajar en equipo, fortalecer su autoestima, libertad de trabajar como se desea, orgullo de pertenecer a la empresa y poseer ingresos predecibles, pero pueden ser muchos más. En resumen, los factores aspiracionales van a estar descriptos por el estado de cosas que constituyen una esperanza, un anhelo o un impulso superador latente en el vendedor independiente.

Por último, lo observado del CVD reconoce una estabilidad económica de los vendedores, producto de una cartera de clientes estables. Estratégicamente podría incentivarse a los vendedores no autorrealizados con foco en los factores II y III. Al aumentar el estímulo en los factores motivacionales por medio de un ranking de facturación o estableciendo logros y objetivos personalizados se podría aumentar la cantidad de horas invertidas por ellos e incrementar el volumen de ventas de la empresa madre. De los resultados expuestos se puede deducir que la cantidad de unidades vendidas en la semana entre vendedores autorrealizados y no autorrealizados es prácticamente la misma. La diferencia fundamental es que los vendedores no autorrealizados son más eficaces necesitando menos horas para conseguir resultados similares. Para incrementar aún más los resultados, sería útil identificar individualmente los factores aspiracionales. Este nivel de detalle hace 20 años podría haber significado un costo de oportunidad muy alto que, con los avances de las tecnologías de la información actuales, se logra reducir.

De la presente tesis y a partir de lo expuesto se desprenden nuevos interrogantes de investigación, como buscar una posible relación entre campañas publicitarias de las empresas de venta directa y la eficacia del vendedor independiente, hacer un análisis similar, pero segregando a los vendedores por rubro y construir un indicador de productividad valorizado a partir de un “artículo / producto equivalente”. Asimismo, sería recomendable indagar en una segunda etapa temporal a la misma unidad de análisis y corroborar que las expectativas para la idiosincrasia de los vendedores independientes del CVD de la Argentina son dinámicas. Por demás enriquecedor sería efectuar un seguimiento continuo con observaciones directas de un grupo de vendedores independientes seleccionados, para estudiar principalmente las fuerzas situacionales y de contexto que intervienen de forma implícita y explícita.



## Glosario

A = Vendedores autorrealizados.

$\bar{A}$  = Vendedores no autorrealizados.

Cuenta vendedor = Es un dato que refleja la cantidad de veces que es nombrada la empresa de venta directa en los cuestionarios salvo para los cinco encuestados que trabajan con más de dos empresas.

CVD = Canal de Venta Directa.

Eficacia STD Pond. = Eficacia Estandarizada Ponderada.

Eficacia STD Pond. por Empresa de VD = Eficacia Estandarizada Ponderada por Empresa de Venta Directa.

Q hs. invert. discretizadas = Cantidad de horas invertidas por el vendedor discretizadas.

Q unid. vend. discretizadas = Cantidad de unidades vendidas discretizadas.



## Referencias bibliográficas

1. Berenson, M. L., Levine, D. M., y Krehbiel, T. C. (2001). Estadística para Administración (2° ed). México: Pearson Educación..
2. Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., y Sánchez Limón, M. L. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
3. Canales Ronda, P., y Küster Boluda, I. (2008). Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 11, 135–155. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575808700562>
4. Carnegie, D. (2011). Cómo ganar amigos e influir sobre las personas (130° ed.). Argentina: Editorial Sudamericana.
5. CAVEDI (07 de marzo de 2017) La Venta Directa no es.... Cámara Argentina de Venta Directa. <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta-directa&action=no-es-venta-directa>.
6. (D.S.W.A., 2006) Direct Selling Women's Alliance, (2006). Construir en grande. 101 Secretos de los principales expertos en venta directa. Argentina: T&M Editores S.R.L.
7. Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa-Wiley.
8. El Cronista Comercial (2008). La revista de los 100 años (30.531 ed). Buenos Aires: Editorial Perfil.
9. Fassio, A., Pascual, L., y Suárez, F. (2004). Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional. Buenos Aires: Ediciones Macchi.



10. Ferrari, N.D. (1999). Investigación sobre la determinación de imagen de las empresas de venta directa y aspectos determinantes de la actividad. Diseño, aplicación y resultados. [en línea]. Fecha de consulta: 28-09-12  
<http://www.cavedi.org.ar/sp/quees/docs/ferrari.pdf>
11. Gao Yuan (2007). Las 36 Estrategias Chinas. La sabiduría de Oriente para Occidente (4° ed). España: EDAF.
12. Gitomer, J. (2006). El Pequeño Libro Rojo de la Venta. 12,5 principios sobre la grandeza de las ventas. Cómo realizar ventas siempre. España: Pearson Educación.
13. Heller, L. (2012) Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
14. Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261674900072>
15. Hodge, B. J., Anthony, W.P., y Gales, L. M. (2003). Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Pearson-Printice Hall.
16. Ramos, I. y Pérez, J. (2003). “La inteligencia, la memoria social y el Ciberespacio”. [en línea]. Fecha de consulta: 13-10-11. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. <http://kybele.escet.urjc.es/MIFISIS2002/Articulos/Art05.pdf>
17. Karpf, L. y Büchner, A. (2007). Comportamiento Organizacional. Diapositivas presentadas durante las clases del módulo Comportamiento Organizacional. MBA – UCA 2009.
18. Kolb, D., Rubin, I., y McIntyre, J. (1977). Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. México D.F.: Prentice-Hall.
19. Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica (11° ed). Mexico: Pearson Educación.



20. Kotler, P. y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing (12° ed). Mexico: Pearson Educación.
21. Kouzes, J. y Posner, B. (2005). El desafío del liderazgo. Argentina: Ediciones Granica SA.
22. Locke, J. (2006). Segundo Tratado sobre el gobierno civil. Madrid: Tecnos.
23. Lopez Vergara, I. A., y Mon, A. (2016). Estrategias motivacionales y de comportamiento para los procesos comerciales del Canal de Venta Directa en Argentina. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 27, 34–49.  
[http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/documentos/estrategias\\_motivacionales\\_y\\_de\\_comportamiento.pdf](http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/documentos/estrategias_motivacionales_y_de_comportamiento.pdf)
24. Maslow, A. (1993). El Hombre Autorrealizado. Hacia una psicología del Ser (2° ed) Argentina: Argentina Troqvel.
25. Maslow, A.; Shaffer L. y otros (1965). Metodos Psicoterapeuticos. (1° ed). Argentina: Paidos.
26. Myers, David. (2008). “Exploraciones de la Psicología Social”. Madrid: Mc Graw Hill.
27. Narváez, J. (2006). Productividad. Buenos Aires: Prometeo Universidad Nacional de la Matanza.
28. Omar, N. (2014). Communication Competence during the Preparation Phase of the Direct Selling Communication Activities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155(October), 228–235.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814057504>
29. Ongallo, C. (2007). El libro de la venta directa [en línea]. Fecha de consulta: 26-03-12. Disponible en web: <http://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=nKbHygU3-aIC&oi=fnd&pg=PR13&dq=motivaci%C3%B3n+%22venta+directa%22&ots=Uzh-CKiOVv&sig=XVkJZXDc8zgiCYDr8SM6gtbayrc8#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n+%20%22venta%20directa%22&f=false>. España: Ediciones Díaz de Santos.



30. Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. México: Oxford University Press.
31. Piaget, J. (1973). Estudios de Psicología Genética. Buenos Aires: Emecé.
32. Porter, M. (1998). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: CECSA.
33. Rojas Breu, R. (2002). Método vincular. El valor de la Estrategia. Buenos Aires: Editoriales Cooperativas.
34. Rousseau, J. (2005). El contrato social. Buenos Aires: Losada.
35. Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007) Metodología de la investigación. México: Mc. Graw Hill.
36. Stern, J. E., Testorelli, G. A., et al. (2005). Las claves del Marketing Actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana (1° ed). Argentina: Grupo Editorial Norma.
37. Tena Tena, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa - trabajador. Zaragoza: Escuela Universitaria de Estudios Sociales. Universidad de Zaragoza.
38. Wainerman, C. y Sautú, R. (1997) (compiladoras). La trastienda de la investigación, Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
39. Whitmore, J. (2012). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Argentina: Paidós.
40. Wotruba, T. R., y Tyagi, P. K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling. *Journal of Marketing*, 55(3), 24–35. <https://doi.org/10.2307/1252145>
41. Zimbardo, P. (2011) El Efecto Lucifer. El porqué de la maldad (1° ed). España: Paidós.



**Anexos**



## Anexo 1. Población por condición económica y carácter de ocupación.<sup>51</sup>

El anexo 1 está compuesto por el “Cuadro P52. Total del país. Población de 14 años y más en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo y grupo de edad. Año 2010” y el cuadro “P69. Total del país. Población de 14 años y más ocupada por grupo de edad, según sexo y carácter de las ocupaciones. Año 2010”. Este último fue editado para mostrar parte del cuadro original por cuestiones de formato con lo pertinente a la tesis.

---

<sup>51</sup> Fuente: INDEC. Web:  
[http://www.indec.gob.ar/censos\\_total\\_pais.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&t=3&s=13&c=2010](http://www.indec.gob.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&t=3&s=13&c=2010) Fecha de consulta: 07-03-17



Cuadro P52. Total del país. Población de 14 años y más en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
<b>Total</b>	<b>30.224.329</b>	<b>19.817.420</b>	<b>18.643.267</b>	<b>1.174.153</b>	<b>10.406.909</b>
<b>14</b>	733.588	143.993	138.015	5.978	589.595
15-19	3.515.045	1.341.812	1.145.882	195.930	2.173.233
20-24	3.256.973	2.356.564	2.082.337	274.227	900.409
25-29	3.086.791	2.510.040	2.338.946	171.094	576.751
30-34	3.060.646	2.551.019	2.426.796	124.223	509.627
35-39	2.648.778	2.221.173	2.129.204	91.969	427.605
40-44	2.287.183	1.921.566	1.848.247	73.319	365.617
45-49	2.174.770	1.800.199	1.733.447	66.752	374.571
50-54	2.022.125	1.607.074	1.547.725	59.349	415.051
55-59	1.849.313	1.360.260	1.309.524	50.736	489.053
60-64	1.602.612	968.497	935.191	33.306	634.115
65-69	1.275.123	520.027	504.738	15.289	755.096
70-74	998.029	272.462	265.416	7.046	725.567
75-79	781.371	148.910	145.535	3.375	632.461
80 y más	931.982	93.824	92.264	1.560	838.158
<b>Varones</b>	<b>14.475.407</b>	<b>11.205.573</b>	<b>10.737.139</b>	<b>468.434</b>	<b>3.269.834</b>
<b>14</b>	372.573	82.060	78.631	3.429	290.513
15-19	1.769.328	801.205	707.578	93.627	968.123
20-24	1.617.067	1.346.427	1.234.846	111.581	270.640
25-29	1.520.540	1.411.060	1.350.534	60.526	109.480
30-34	1.497.012	1.425.987	1.386.433	39.554	71.025
35-39	1.291.667	1.233.645	1.204.676	28.969	58.022
40-44	1.110.644	1.057.693	1.033.690	24.003	52.951
45-49	1.054.185	993.106	969.089	24.017	61.079
50-54	974.089	895.340	871.428	23.912	78.749
55-59	882.854	773.909	750.112	23.797	108.945
60-64	751.054	593.228	573.184	20.044	157.826
65-69	579.328	310.316	301.510	8.806	269.012
70-74	429.967	155.750	151.879	3.871	274.217
75-79	313.484	81.017	79.373	1.644	232.467
80 y más	311.615	44.830	44.176	654	266.785
<b>Mujeres</b>	<b>15.748.922</b>	<b>8.611.847</b>	<b>7.906.128</b>	<b>705.719</b>	<b>7.137.075</b>
<b>14</b>	361.015	61.933	59.384	2.549	299.082
15-19	1.745.717	540.607	438.304	102.303	1.205.110
20-24	1.639.906	1.010.137	847.491	162.646	629.769
25-29	1.566.251	1.098.980	988.412	110.568	467.271
30-34	1.563.634	1.125.032	1.040.363	84.669	438.602
35-39	1.357.111	987.528	924.528	63.000	369.583
40-44	1.176.539	863.873	814.557	49.316	312.666
45-49	1.120.585	807.093	764.358	42.735	313.492
50-54	1.048.036	711.734	676.297	35.437	336.302
55-59	966.459	586.351	559.412	26.939	380.108
60-64	851.558	375.269	362.007	13.262	476.289
65-69	695.795	209.711	203.228	6.483	486.084
70-74	568.062	116.712	113.537	3.175	451.350
75-79	467.887	67.893	66.162	1.731	399.994
80 y más	620.367	48.994	48.088	906	571.373

**Nota:** se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur, Sandwich del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA e IRLANDA DEL NORTE, la REPÚBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.



P69. Total del país. Población de 14 años y más ocupada por grupo de edad, según sexo y carácter de las ocupaciones. Año 2010

Sexo y carácter de las ocupaciones <sup>(1)</sup>	Población de 14 años y más ocupada
<b>Total</b>	<b>18.076.746</b>
En Ocupaciones directivas de los poderes del Estado	18.931
En Ocupaciones directivas de instituciones estatales y de organizaciones sociales	52.537
En Ocupaciones directivas y gerenciales de grandes empresas privadas	169.608
En Ocupaciones directivas y gerenciales de empresas privadas pequeñas y medianas	1.158.006
En Ocupaciones de la gestión administrativa, jurídica, contable y financiera	2.380.795
En Ocupaciones de la comercialización	1.908.726
En Ocupaciones de las telecomunicaciones	126.381
En Ocupaciones del transporte y del almacenaje	1.166.791
En Ocupaciones de la salud y la sanidad	690.443
En Ocupaciones de la educación	1.279.299
En Ocupaciones de la investigación científica	63.498
En Ocupaciones de servicios de seguridad estatal y privada y de las FFAA.	528.464
En Ocupaciones de otros servicios sociales básicos	233.868
En Ocupaciones de la gastronomía y del turismo	422.718
En Ocupaciones de la limpieza doméstica y no doméstica	1.728.330
En Ocupaciones de otros servicios varios	618.427
En Ocupaciones de la producción agrícola	650.962
En Ocupaciones de la producción ganadera, apícola-avícola, forestal y de caza	273.175
En Ocupaciones de la producción pesquera	20.869
En Ocupaciones de la producción extractiva	42.728
En Ocupaciones de la producción de energía, agua y gas	22.070
En Ocupaciones de la construcción y de la infraestructura	1.923.295
En Ocupaciones de la producción industrial y artesanal	1.613.719
En Ocupaciones de la producción de software	107.334
En Ocupaciones de la reparación de bienes de consumo	308.968
En Ocupaciones de la instalación y mantenimiento de maquinaria, equipos y sistemas	116.489
En Ocupaciones de desarrollo tecnológico	1.478
En Ocupaciones con carácter ocupacional ignorado	448.837
En Ocupaciones con información insuficiente	-

(<sup>1</sup>) El carácter de las ocupaciones fue definido de acuerdo al Clasificador Nacional de Ocupaciones (CNO 2001).

### OCUPACIONES DE LA COMERCIALIZACIÓN

30. Ocupaciones de la comercialización directa (tradicionales y telefónicos)
31. Ocupaciones del corretaje comercial, venta domiciliaria, viajantes y promotores
32. Ocupaciones de la comercialización indirecta (demostradores, repositores y cadetes)
33. Ocupaciones de la comercialización ambulante y callejera

**Nota:** se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Los datos que aquí se publican surgen del cuestionario ampliado, que se aplicó a una parte de la población. Los valores obtenidos son estimaciones de una muestra y por lo tanto contemplan el llamado "error muestral". Las estimaciones del total de la población ocupada, desocupada e inactiva que derivan de esa muestra, pueden diferir ligeramente de los datos que surgen del cuestionario básico, aplicado a la totalidad de la población.

Para que los usuarios puedan evaluar la precisión de cada una de estas estimaciones se presenta en el Anexo Metodológico una Tabla de Errores Muestrales, junto a ejemplos de cómo debe ser utilizada.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.



## Anexo 2. Cuestionario para vendedoras/es independientes del CVD

A continuación se adjunta el formulario web impreso del cuestionario utilizado en la investigación planteada. El mismo es una versión mejorada posterior a una prueba piloto que se llevó a cabo con una muestra de 31 encuestados los cuales no fueron incluidos en las estadísticas. Del total de encuestas recibidas con el cuestionario optimizado se optó por quedarse con las 72 encuestas analizadas ya que algunas debieron ser descartadas por estar parcialmente completas. En total desde el comienzo de la investigación se recibió más de 100 encuestas de diversos puntos del país.

## Cuestionario para vendedoras/es de Venta Directa

El siguiente cuestionario será tratado con la confidencialidad pertinente y está diseñado para contribuir en la investigación sobre canales de venta directa llevada adelante en la Universidad Nacional de la Matanza. El mismo está planteado para vendedoras/es que no posean relación laboral directa con la empresa del cual comercializan los productos.

Mail de contacto: [encuestas.profesionales.2012@gmail.com](mailto:encuestas.profesionales.2012@gmail.com)

**\*Obligatorio**

### Número de DNI \*

Se guardará el anonimato a la hora de presentar los resultados de la encuesta. El pedido del número de DNI es para evitar duplicidad en la información. Cualquier duda escribimos a [encuestas.profesionales.2012@gmail.com](mailto:encuestas.profesionales.2012@gmail.com)

### Edad \*

### e-Mail \*

Se guardará el anonimato a la hora de presentar los resultados de la encuesta. El pedido del mail es para evitar duplicidad en la información y eventualmente comprobar la existencia de la persona que completó el formulario. Cualquier duda escribimos a [encuestas.profesionales.2012@gmail.com](mailto:encuestas.profesionales.2012@gmail.com)

### Sexo \*

- Femenino  
 Masculino

### Estado civil \*

### Ciudad \*

de residencia

### MÁXIMO NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS: \*

(Ej.: Secundario completo)

**EMPRESA DE VENTA DIRECTA A LA QUE COMPRA Y REVENDE SUS PRODUCTOS: \*****PROFESIÓN: \***

(Ej.: Ama de casa, docente, comerciante, etc.)

**1. ¿Cuántos años hace que revende productos por venta directa? \***

- Menos de 1 año.
- Entre 1 y 3 años.
- Entre 3 y 5 años.
- Entre 5 y 10 años.
- Más de 10 años.

**2. Considerando los últimos 12 meses, ¿De cuál de estas empresas de venta directa vendió productos? \***

- Amway
- Avon
- Essen Aluminio
- Gigot
- Herbalife
- Mary Kay
- Natura
- Un Skin
- SwissJust
- Violetta
- Tupperware
- TSU
- PSA
- Otro:

**3. Cuántas horas semanales estima que pasa relacionándose con la o las firmas promotoras de los productos de venta directa? \***

(Esto incluye el tiempo que utiliza navegando por la página web de la empresa, el tiempo que recibe de capacitaciones, el tiempo en contacto con revendedoras líderes de esa empresa, etc.)

- Menos de 1 hs.
- Entre 1 y 3 hs.
- Entre 3 y 5 hs.
- Entre 5 y 10 hs.
- Entre 10 y 15 hs.
- Más de 15 hs.

**4. ¿Cuántos pedidos, en cantidad de unidades, estima que recibe por semana? \***

- Menos de 5 und.
- Entre 5 y 10 und.
- Entre 10 y 15 und.
- Entre 15 y 25 und.
- Entre 25 y 40 und.
- Más de 40 und.

**5. ¿Revende productos de más de una firma de venta directa en la actualidad? \***

- SI (Continuar con pregunta 5.1 y 5.2)
- NO (Continuar directamente con pregunta 6)

**EN CASO DE HABER MARCADO LA OPCIÓN NO, FAVOR CONTINUAR CON LA PREGUNTA 6**

**5.1. Del 100% del tiempo que le dedica al negocio de venta directa, qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que comercializan los productos que usted revende?**

(Ej.: Avon 50% ; Natura 50%)

**5.2. Del 100% de los productos vendidos por usted, ¿qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que comercializan los productos que usted revende?**

(Ej.: Avon 70% ; Natura 30%)

**6. Si tuviera que seleccionar una de las siguientes razones por la cual comenzó en el negocio de venta directa, ¿cuál sería? \***

- Ser partícipe de los premios que brinda la empresa.
- Comprar los productos con descuento.
- Empezar su propio negocio.
- Mayores ingresos económicos.
- Flexibilidad Laboral.

Posibilidad de conocer gente nueva.

Otro:

### 7. ¿Cuántas horas semanales estima que la o las empresas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, invierten en usted? \*

(Capacitaciones por parte de la empresa, contactos telefónicos de la empresa, tiempo en la empresa, etc.)

- Menos de 1 hs.  
 Entre 1 y 3 hs.  
 Entre 3 y 5 hs.  
 Entre 5 y 10 hs.  
 Entre 10 y 15 hs.  
 Más de 15 hs.

### 8. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen un manual para revendedores que explique la actividad y valores de la empresa? \*

- SI (Continuar con pregunta 8.1)  
 NO (Continuar directamente con pregunta 9)

EN CASO DE HABER MARCADO LA OPCIÓN NO, FAVOR CONTINUAR CON LA PREGUNTA 9.

#### 8.1. ¿Qué datos posee el manual para revendedores que usted considera primordial?

- Valores de la empresa.  
 Descripción de los productos / Forma de uso.  
 Cómo comunicarse con los clientes.  
 Forma de contacto con la empresa.  
 Otro:

### 9. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen como requisito un mínimo de compra? \*

- SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)  
 NO (Continuar directamente con pregunta 10)

EN CASO DE HABER MARCADO LA OPCIÓN NO, FAVOR CONTINUAR CON LA PREGUNTA 10.

#### 9.1. ¿Se ha visto en la necesidad de comprar productos de más para llegar a ese mínimo de compra aunque no tenga aseguradas esas ventas?

- SI, muy frecuentemente.  
 SI, frecuentemente.

- SI, en ocasiones.
- SI, esporádicamente.
- No, nunca.

## 9.2. ¿Cuál es su grado de conformidad con las políticas de mínimos de compras?

- Muy conforme.
- Conforme.
- Medianamente conforme.
- Poco conforme.
- Inconforme.

## 10. ¿Cuáles fueron sus expectativas al momento de ingresar al canal de venta directa? \*

- Desarrollar habilidades de venta.
- Contención del personal de la empresa.
- Oportunidad de trabajar en equipo.
- Fortalecer mi autoestima.
- Libertad de trabajar como deseo.
- Orgullo de pertenecer a la empresa.
- Poseer ingresos predecibles.
- Otro:

## 11. Sus expectativas, ¿Perduraron en el tiempo? \*

- Si
- No

## 12. ¿En qué grado diría usted que se cumplieron sus expectativas iniciales? \*

- Muy alto.
- Alto.
- Medio.
- Bajo.
- No se cumplieron.

13. Respecto a su desarrollo personal desde ANTES DE COMENZAR a revender productos de organizaciones de venta directa, cómo describiría cada una de las siguientes características personales suyas:

Referido a las preguntas 13.1 ; 13.2 y 13.3

### 13.1. Capacidad para comunicarse eficientemente con otras personas. \*

1 2 3 4 5

Muy Baja      Muy Alta

---

### 13.2. Capacidad para fijarse metas y cumplirlas. \*

1 2 3 4 5

---

Muy Baja      Muy Alta

---

### 13.3. Autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias en lo que respecta a vender un producto. \*

1 2 3 4 5

---

Muy Baja      Muy Alta

---

14. Respecto a su desarrollo personal DESDE QUE COMENZÓ a revender productos de organizaciones de venta directa hasta la actualidad, cómo describiría cada una de las siguientes

Referido a las preguntas 14.1 ; 14.2 y 14.3

### 14.1. Capacidad para comunicarse eficientemente con otras personas. \*

1 2 3 4 5

---

Muy Baja      Muy Alta

---

### 14.2. Capacidad para fijarse metas y cumplirlas. \*

1 2 3 4 5

---

Muy Baja      Muy Alta

---

### 14.3. Autoconocimiento de fortalezas y debilidades propias en lo que respecta a vender un producto. \*

1 2 3 4 5

---

Muy Baja      Muy Alta

---

15. Existe un ranking de facturación o de ventas de unidades en la o las firmas que comercializan los productos que usted revende? \*

Si

No

**16. ¿Se aplican premios o incentivos en la o las firmas que comercializan los productos que usted revende? \***

- SI (Continuar con preguntas 16.1)  
 NO (Continuar directamente con pregunta 17)

**EN CASO DE HABER MARCADO LA OPCIÓN NO, FAVOR CONTINUAR CON LA PREGUNTA 17.**

**16.1. ¿Qué tan influyentes diría que son estos incentivos en su rendimiento comercial?**

- Muy influyente.  
 Influyente.  
 Medianamente influyente.  
 Poco influyente.  
 No influye.

**17. ¿Conoce los principios y valores de la o las firmas a las que usted revende sus productos? \***

- SI (Continuar con preguntas 17.1)  
 NO (Continuar directamente con pregunta 18)

**EN CASO DE HABER MARCADO LA OPCIÓN NO, FAVOR CONTINUAR CON LA PREGUNTA 18.**

**17.1. ¿Qué tan influyentes diría que son estos principios y valores en su actividad diaria?**

- Muy influyente.  
 Influyente.  
 Medianamente influyente.  
 Poco influyente.  
 No influye.

**18. Seleccione de la siguiente lista cómo es su dedicación en esta actividad de venta directa: \***

- Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).  
 Dedicación semi-exclusiva (Le dedica el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).  
 Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).  
 Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).  
 Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).

**19. En caso que su actividad laboral en el canal de venta directa haya coincidido con el período de crisis económica de la Argentina del 2001, ¿Aumentó su dedicación en la misma? \***

- Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
- Si, a una dedicación semi-exclusiva (Le dedicaba el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).
- Si, a una dedicación media jornada (Le dedicaba el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).
- Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
- No aumentó mi dedicación.
- NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)

**20. Si contase con una carrera de grado universitaria, ¿continuaría desarrollándose en el canal de Venta Directa? \***

- Si
- No
- Si, pero con menor dedicación
- Otro:

*Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.*

  
100%: has terminado.

Con la tecnología de

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)



**Anexo 3. Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Total del país<sup>52</sup>.**

---

<sup>52</sup> Fuente: INDEC. Web: [http://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=18&id\\_tema\\_3=77](http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77) (Fecha de consulta: 22-02-17)



# Facultad de Ciencias Económicas

## Universidad de Buenos Aires



Población por sexo y grupo de edad, según provincia. Total del país. Año 2010

Provincia	Población								
	Total			Varones			Mujeres		
	Grupo de edad		Total	Grupo de edad		Total	Grupo de edad		Total
	0-14	15-64	65 y más	0-14	15-64	65 y más	0-14	15-64	65 y más
<b>Total</b>	<b>40.117.096</b>	<b>10.222.317</b>	<b>25.790.131</b>	<b>4.104.648</b>	<b>19.523.766</b>	<b>1.674.142</b>	<b>5.027.221</b>	<b>13.135.603</b>	<b>2.430.506</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	472.511	1.943.569	474.071	1.329.681	172.611	232.303	1.026.707	301.480
Buenos Aires	15.625.084	3.875.553	10.077.275	1.671.256	7.604.581	678.340	1.905.331	5.122.256	992.916
24 partidos del Gran Buenos Aires	9.916.715	2.487.778	6.440.229	988.708	4.816.344	397.479	1.223.647	3.285.495	591.229
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.708.369	1.388.775	3.637.046	682.548	2.788.237	280.861	681.664	1.836.761	401.687
Catamarca	367.828	107.452	231.404	28.972	182.309	12.384	53.124	115.787	16.608
Chaco	1.055.259	320.407	661.406	73.446	519.950	325.498	157.717	335.908	41.684
Chubut	509.108	135.575	335.782	37.751	254.649	16.536	66.918	166.326	21.215
Córdoba	3.308.876	805.512	2.133.846	369.518	1.605.088	149.924	396.653	1.087.541	219.594
Corrientes	992.595	291.482	623.110	78.003	485.075	303.837	143.507	319.273	44.740
Entre Ríos	1.235.994	324.299	784.742	126.953	604.566	51.201	159.490	396.186	75.752
Formosa	530.162	166.980	326.120	37.062	262.395	17.325	81.794	166.236	19.737
Jujuy	673.307	195.946	428.702	48.659	329.990	208.979	96.670	219.723	26.924
La Pampa	318.951	79.236	203.922	35.793	157.797	102.029	38.981	101.883	20.280
La Rioja	333.642	93.101	216.633	23.908	165.127	107.562	46.000	109.071	13.444
Mendoza	1.738.929	446.011	1.114.540	178.378	846.831	74.936	219.280	569.376	103.442
Misiones	1.101.593	358.271	673.982	69.340	547.335	333.001	175.915	340.981	37.362
Neuquén	551.266	146.617	368.431	36.218	273.608	16.123	71.917	185.646	20.095
Río Negro	638.645	165.714	418.594	54.337	316.774	24.284	81.014	210.804	30.053
Salta	1.214.441	378.596	750.903	84.942	597.153	36.009	186.101	384.254	46.933
San Juan	681.055	195.588	426.265	59.202	333.228	24.996	96.009	217.612	34.206
San Luis	432.310	120.466	274.175	37.669	213.407	136.124	59.431	138.051	21.421
Santa Cruz	279.964	77.004	182.400	14.560	141.087	6.692	37.903	87.106	7.868
Santa Fe	3.194.537	746.051	2.072.165	376.321	1.547.861	149.358	366.580	1.053.133	226.963
Santiago del Estero	874.006	276.468	530.403	67.135	432.632	29.457	136.649	267.047	37.678
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	34.844	87.504	4.857	65.255	2.196	16.897	42.392	2.661
Tucumán	1.448.188	407.633	924.258	116.297	707.387	451.964	201.037	472.294	67.470

**Nota:** las Islas Malvinas, Georgias del Sur y los espacios marítimos circundantes forman parte integrante del territorio nacional argentino. Debido a que dichos territorios se encuentran sometidos a la ocupación ilegal del REINO UNIDO DE GRAN BRETANA e IRLANDA DEL NORTE, la REPUBLICA ARGENTINA se vio impedida de llevar a cabo el Censo 2010 en esa área. Estas islas pertenecen al departamento "Islas del Atlántico Sur". De este departamento, fue censada sólo la base que se encuentra en la Isla Laurie, que pertenece a las Islas Orcadas del Sur. La Base Antártica Orcadas situada en dicha isla es la más antigua de las bases antárticas en funcionamiento que pertenecen a la República Argentina.

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.



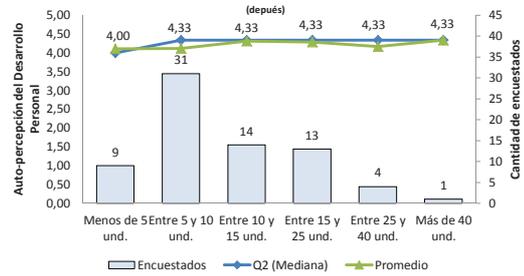
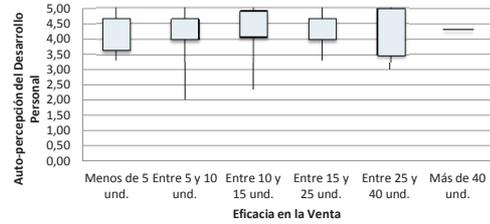
**Anexo 4. Resultado de cálculos auxiliares.**

Unidad geográfica (Todas)

Etiquetas de fila	Valores			Desarrollo Personal	Desarrollo Personal ANTES	Desarrollo Personal DESPUÉS				Eficacia en la Venta						
	Cuentas	Suma	Suma de cuadrados			Etiqueta	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.
<b>Menos de 5 und.</b>	<b>9</b>	<b>111</b>	<b>97</b>	<b>37,00</b>	<b>32,33</b>	0	Min	3,33	Apertura	Q1 =	3,67	4,00	4,08	4,00	3,50	4,33
42291,36881	1	10	10	3,33	3,33	1	Q1	3,67	Máximo	Max =	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33
42330,68389	1	14	11	4,67	3,67	2	Q2 (Mediana)	4,00	Mínimo	Min =	3,33	2,00	2,33	3,33	3,00	4,33
42514,57769	1	15	10	5,00	3,33	3	Q3	4,67	Cierre	Q3 =	4,67	4,67	4,92	4,67	5,00	4,33
42535,42995	1	12	10	4,00	3,33	4	Max	5,00								
42535,51388	1	12	7	4,00	2,33											
42535,52248	1	15	15	5,00	5,00				Etiqueta	Entre 5 y 10 und.						
42536,65218	1	10	11	3,33	3,67				opción	DESARROLLO	Valores					
42709,9827	1	12	12	4,00	4,00											
42718,5342	1	11	11	3,67	3,67	0	Min	2,00								
<b>Entre 5 y 10 und.</b>	<b>31</b>	<b>383</b>	<b>335</b>	<b>127,67</b>	<b>111,67</b>	1	Q1	4,00								
42290,72818	1	12	11	4,00	3,67	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42291,3599	1	12	12	4,00	4,00	3	Q3	4,67								
42291,58913	1	9	9	3,00	3,00	4	Max	5,00								
42296,83163	1	12	12	4,00	4,00				Etiqueta	Entre 10 y 15 und.						
42301,50567	1	11	6	3,67	2,00				opción	DESARROLLO	Valores					
42327,87806	1	14	9	4,67	3,00	0	Min	2,33								
42331,72966	1	12	12	4,00	4,00	1	Q1	4,08								
42331,81714	1	11	9	3,67	3,00	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42412,66507	1	9	9	3,00	3,00	3	Q3	4,67								
42416,94943	1	9	9	3,00	3,00	4	Max	5,00								
42456,58714	1	14	8	4,67	2,67				Etiqueta	Entre 15 y 25 und.						
42490,82392	1	12	9	4,00	3,00				opción	DESARROLLO	Valores					
42513,69323	1	14	10	4,67	3,33	0	Min	3,33								
42520,83551	1	13	13	4,33	4,33	1	Q1	4,00								
42521,45483	1	12	13	4,00	4,33	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42529,71479	1	15	15	5,00	5,00	3	Q3	4,67								
42535,57456	1	15	10	5,00	3,33	4	Max	5,00								
42535,63007	1	14	14	4,67	4,67				Etiqueta	Entre 25 y 40 und.						
42535,65108	1	12	9	4,00	3,00				opción	DESARROLLO	Valores					
42535,71201	1	14	14	4,67	4,67	0	Min	4,33								
42535,81853	1	13	14	4,33	4,67	1	Q1	4,67								
42535,99126	1	13	13	4,33	4,33	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42536,34014	1	12	8	4,00	2,67	3	Q3	4,67								
42536,43998	1	13	13	4,33	4,33	4	Max	5,00								
42555,9817	1	14	12	4,67	4,00				Etiqueta	Entre 25 y 40 und.						
42709,98648	1	13	12	4,33	4,00				opción	DESARROLLO	Valores					
42709,99155	1	14	14	4,67	4,67	0	Min	3,00								
42716,93631	1	15	15	5,00	5,00	1	Q1	3,50								
42716,97448	1	13	4	4,33	1,33	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42718,91295	1	6	6	2,00	2,00	3	Q3	5,00								
42735,89889	1	11	11	3,67	3,67	4	Max	5,00								
<b>Entre 10 y 15 und.</b>	<b>14</b>	<b>181</b>	<b>149</b>	<b>60,33</b>	<b>49,67</b>				Etiqueta	Más de 40 und.						
42290,86891	1	7	9	2,33	3,00				opción	DESARROLLO	Valores					
42291,42507	1	15	14	5,00	4,67											
42304,41862	1	12	10	4,00	3,33	0	Min	4,33								
42328,97189	1	15	13	5,00	4,33	1	Q1	4,33								
42415,77866	1	14	14	4,67	4,67	2	Q2 (Mediana)	4,33								
42521,36933	1	10	10	3,33	3,33	3	Q3	4,33								
42521,41814	1	14	8	4,67	2,67	4	Max	4,33								
42521,42154	1	13	11	4,33	3,67											
42521,44274	1	12	13	4,00	4,33											
42521,55059	1	15	15	5,00	5,00											
42535,49959	1	15	3	5,00	1,00											
42535,62936	1	13	12	4,33	4,00											
42535,94361	1	13	4	4,33	1,33											
42735,85832	1	13	13	4,33	4,33											
<b>Entre 15 y 25 und.</b>	<b>13</b>	<b>167</b>	<b>145</b>	<b>55,67</b>	<b>48,33</b>											
42291,37366	1	15	15	5,00	5,00											
42291,90735	1	14	15	4,67	5,00											
42412,57622	1	12	12	4,00	4,00											
42416,95494	1	13	9	4,33	3,00											
42520,82252	1	14	13	4,67	4,33											
42523,64355	1	12	7	4,00	2,33											
42523,67315	1	12	6	4,00	2,00											
42716,48662	1	15	15	5,00	5,00											
42716,54869	1	12	6	4,00	2,00											
42735,8689	1	14	15	4,67	5,00											
42735,87546	1	11	10	3,67	3,33											
42735,89637	1	10	10	3,33	3,33											
42735,90661	1	13	12	4,33	4,00											
<b>Entre 25 y 40 und.</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>16,67</b>	<b>14,67</b>											
42291,86174	1	11	11	3,67	3,67											
42322,69598	1	15	14	5,00	4,67											
42709,97306	1	15	11	5,00	3,67											
42709,9774	1	9	8	3,00	2,67											
<b>Más de 40 und.</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>4,33</b>	<b>4,33</b>											
42523,50719	1	13	13	4,33	4,33											
<b>Total general</b>	<b>72</b>	<b>905</b>	<b>783</b>													

	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Q2 (Mediana)	4,00	4,33	4,33	4,33	4,33	4,33
Encuestados	9	31	14	13	4	1
Promedio	4,11	4,12	4,31	4,28	4,17	4,33

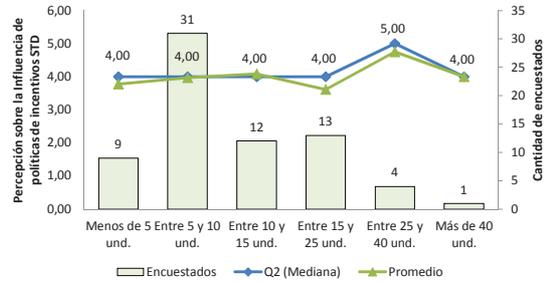
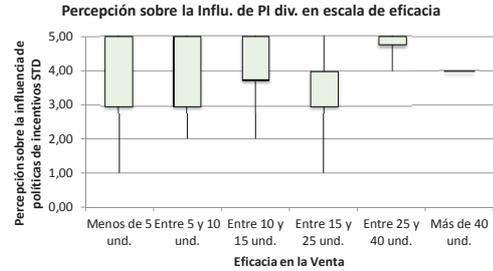
Auto-Percepción del Desarrollo Personal (después)



Unidad geográfica (Todas)  
 Respuesta 16.1 (Varios elementos)

Etiquetas de fila	Cuenta de Efi	Suma de Percepción s	Suma	Etiqueta	Menos de 5 und.	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
<b>Menos de 5 und.</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>34</b>								
42291,36881	1	5	5								
42330,68389	1	5	5								
42514,57769	1	4	4								
42535,42995	1	5	5								
42535,51388	1	4	4								
42535,52248	1	5	5								
42536,65218	1	3	3								
42709,9827	1	2	2								
42718,5342	1	1	1								
<b>Entre 5 y 10 und.</b>	<b>31</b>	<b>123</b>	<b>123</b>								
42290,72818	1	3	3								
42291,3599	1	4	4								
42291,58913	1	2	2								
42296,83163	1	3	3								
42301,50567	1	4	4								
42327,87806	1	4	4								
42331,72966	1	4	4								
42331,81714	1	3	3								
42412,66507	1	3	3								
42416,94943	1	4	4								
42456,58714	1	4	4								
42490,82392	1	3	3								
42513,69323	1	3	3								
42520,83551	1	5	5								
42521,45483	1	5	5								
42529,71479	1	4	4								
42535,57456	1	4	4								
42535,63007	1	5	5								
42535,65108	1	5	5								
42535,71201	1	5	5								
42535,81853	1	4	4								
42535,99126	1	5	5								
42536,34014	1	5	5								
42536,43998	1	4	4								
42555,9817	1	3	3								
42709,98648	1	4	4								
42709,99155	1	5	5								
42716,93631	1	5	5								
42716,97448	1	5	5								
42718,91295	1	2	2								
42735,89889	1	4	4								
<b>Entre 10 y 15 und.</b>	<b>12</b>	<b>49</b>	<b>49</b>								
42291,42507	1	3	3								
42304,41862	1	3	3								
42328,97189	1	5	5								
42415,77866	1	4	4								
42521,36933	1	4	4								
42521,41814	1	2	2								
42521,42154	1	5	5								
42521,44274	1	5	5								
42521,55059	1	5	5								
42535,49959	1	4	4								
42535,94361	1	5	5								
42735,85832	1	4	4								
<b>Entre 15 y 25 und.</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>47</b>								
42291,37366	1	4	4								
42291,90735	1	4	4								
42412,57622	1	1	1								
42416,95494	1	4	4								
42520,82252	1	4	4								
42523,64355	1	4	4								
42523,67315	1	4	4								
42716,48662	1	3	3								
42716,54869	1	5	5								
42735,8689	1	3	3								
42735,87546	1	5	5								
42735,89637	1	4	4								
42735,90661	1	2	2								
<b>Entre 25 y 40 und.</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>19</b>								
42291,86174	1	5	5								
42322,69598	1	5	5								
42709,97306	1	5	5								
42709,9774	1	4	4								
<b>Más de 40 und.</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>								
42523,50719	1	4	4								
<b>Total general</b>	<b>70</b>	<b>276</b>									

	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Q2 (Mediana)	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00
Encuestados	9	31	12	13	4	1
Promedio	3,78	3,97	4,08	3,62	4,75	4,00



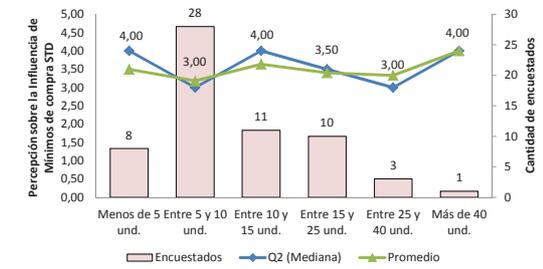
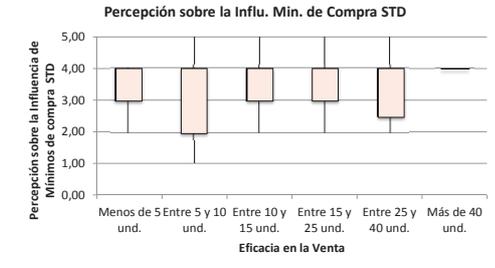
Unidad geográfica (Todas)  
Influencia Mínimos de com (Varios elementos)

Etiquetas de fila	Cuentas	Suma de Influencia	Suma de Influencia	Etiqueta	Menos de 5 und.	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
<b>NO</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
<b>Entre 5 y 10 und.</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
42535,57456	1	0	0								
42709,99155	1	0	0								
42716,97448	1	0	0								
<b>Entre 10 y 15 und.</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
42535,62936	1	0	0								
42535,94361	1	0	0								
<b>Entre 15 y 25 und.</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
42716,54869	1	0	0								
42735,8689	1	0	0								
42735,90661	1	0	0								
<b>Entre 25 y 40 und.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
42709,9774	1	0	0								
<b>SI</b>	<b>61</b>	<b>205</b>	<b>205</b>								
<b>Menos de 5 und.</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>28</b>								
42291,36881	1	4	4								
42330,68389	1	4	4								
42514,57769	1	4	4								
42535,42995	1	3	3								
42535,52248	1	4	4								
42536,65218	1	3	3								
42709,9827	1	2	2								
42718,5342	1	4	4								
<b>Entre 5 y 10 und.</b>	<b>28</b>	<b>89</b>	<b>89</b>								
42290,72818	1	1	1								
42291,3599	1	4	4								
42291,58913	1	2	2								
42296,83163	1	1	1								
42301,50567	1	3	3								
42327,87806	1	2	2								
42331,72966	1	3	3								
42331,81714	1	3	3								
42412,66507	1	3	3								
42416,94943	1	3	3								
42456,58714	1	5	5								
42490,82392	1	4	4								
42513,69323	1	3	3								
42520,83551	1	3	3								
42521,45483	1	4	4								
42529,71479	1	2	2								
42535,63007	1	4	4								
42535,65108	1	4	4								
42535,71201	1	4	4								
42535,81853	1	4	4								
42535,99126	1	5	5								
42536,34014	1	2	2								
42536,43998	1	4	4								
42555,9817	1	2	2								
42709,98648	1	4	4								
42716,93631	1	5	5								
42718,91295	1	1	1								
42735,89889	1	4	4								
<b>Entre 10 y 15 und.</b>	<b>11</b>	<b>40</b>	<b>40</b>								
42291,42507	1	2	2								
42304,41862	1	4	4								
42328,97189	1	5	5								
42415,77866	1	4	4								
42521,36933	1	3	3								
42521,41814	1	3	3								
42521,42154	1	4	4								
42521,44274	1	4	4								
42521,55059	1	4	4								
42535,49959	1	4	4								
42735,85832	1	3	3								
<b>Entre 15 y 25 und.</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>34</b>								
42291,37366	1	5	5								
42291,90735	1	2	2								
42412,57622	1	3	3								
42416,95494	1	3	3								
42520,82252	1	4	4								
42523,64355	1	4	4								
42523,67315	1	4	4								
42716,48662	1	4	4								
42735,87546	1	2	2								
42735,89637	1	3	3								
<b>Entre 25 y 40 und.</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>10</b>								
42291,86174	1	2	2								
42322,69598	1	5	5								
42709,97306	1	3	3								
<b>Más de 40 und.</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>								
42523,50719	1	4	4								
<b>Total general</b>	<b>70</b>	<b>205</b>	<b>205</b>								

Etiqueta	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Q1 =	3,00	2,00	3,00	3,00	2,50	4,00
Max =	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Min =	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00
Q3 =	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Etiqueta	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Q2 (Mediana)	4,00	3,00	4,00	3,50	3,00	4,00
Encuestados	8	28	11	10	3	1
Promedio	3,50	3,18	3,64	3,40	3,33	4,00



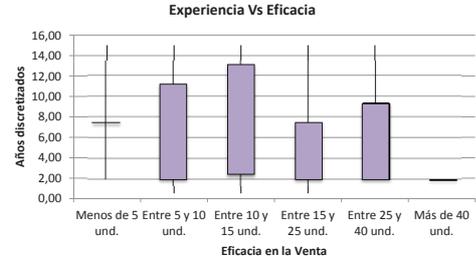
Unidad geográfica (Todas)  
Experiencia (Pregunta 1) (Varios elementos)

Etiquetas de fila	Cuenta de Efi	Suma de Experiencia	Suma	Etiqueta	Menos de 5 und.	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
<b>Menos de 5 und.</b>	<b>9</b>	<b>71,5</b>	<b>71,5</b>								
42291,36881	1	2	2								
42330,68389	1	15	15								
42514,57769	1	7,5	7,5								
42535,42995	1	7,5	7,5								
42535,51388	1	7,5	7,5								
42535,52248	1	15	15								
42536,65218	1	2	2								
42709,9827	1	7,5	7,5								
42718,5342	1	7,5	7,5								
<b>Entre 5 y 10 und.</b>	<b>31</b>	<b>191,5</b>	<b>191,5</b>								
42290,72818	1	15	15								
42291,3599	1	4	4								
42291,58913	1	2	2								
42296,83163	1	7,5	7,5								
42301,50567	1	2	2								
42327,87806	1	0,5	0,5								
42331,72966	1	4	4								
42331,81714	1	2	2								
42412,66507	1	7,5	7,5								
42416,94943	1	4	4								
42456,58714	1	15	15								
42490,82392	1	2	2								
42513,69323	1	7,5	7,5								
42520,83551	1	15	15								
42521,45483	1	0,5	0,5								
42529,71479	1	15	15								
42535,57456	1	2	2								
42535,63007	1	15	15								
42535,65108	1	0,5	0,5								
42535,71201	1	15	15								
42535,81853	1	15	15								
42535,99126	1	2	2								
42536,34014	1	4	4								
42536,43998	1	2	2								
42555,9817	1	2	2								
42709,98648	1	2	2								
42709,99155	1	15	15								
42716,93631	1	2	2								
42716,97448	1	2	2								
42718,91295	1	7,5	7,5								
42735,89889	1	2	2								
<b>Entre 10 y 15 und.</b>	<b>14</b>	<b>104,5</b>	<b>104,5</b>								
42290,86891	1	15	15								
42291,42507	1	2	2								
42304,41862	1	4	4								
42328,97189	1	7,5	7,5								
42415,77866	1	7,5	7,5								
42521,36933	1	0,5	0,5								
42521,41814	1	15	15								
42521,42154	1	15	15								
42521,44274	1	2	2								
42521,55059	1	7,5	7,5								
42535,49959	1	4	4								
42535,62936	1	7,5	7,5								
42535,94361	1	2	2								
42735,85832	1	15	15								
<b>Entre 15 y 25 und.</b>	<b>13</b>	<b>56</b>	<b>56</b>								
42291,37366	1	7,5	7,5								
42291,90735	1	2	2								
42412,57622	1	2	2								
42416,95494	1	0,5	0,5								
42520,82252	1	7,5	7,5								
42523,64355	1	7,5	7,5								
42523,67315	1	2	2								
42716,48662	1	2	2								
42716,54869	1	2	2								
42735,8689	1	15	15								
42735,87546	1	2	2								
42735,89637	1	4	4								
42735,90661	1	2	2								
<b>Entre 25 y 40 und.</b>	<b>4</b>	<b>26,5</b>	<b>26,5</b>								
42291,86174	1	2	2								
42322,69598	1	2	2								
42709,97306	1	15	15								
42709,9774	1	7,5	7,5								
<b>Más de 40 und.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>								
42523,50719	1	2	2								
<b>Total general</b>	<b>72</b>	<b>452</b>									

Etiqueta	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Apertura	7,50	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00
Q1 =	7,50	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00
Max =	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	2,00
Min =	2,00	0,50	0,50	0,50	2,00	2,00
Q3 =	7,50	11,25	13,13	7,50	9,38	2,00

Etiqueta	Menos de 5 und.	Entre 5 y 10 und.	Entre 10 y 15 und.	Entre 15 y 25 und.	Entre 25 y 40 und.	Más de 40 und.
Q2 (Mediana)	7,50	4,00	7,50	2,00	4,75	2,00
Encuestados	9	31	14	13	4	1
Promedio	7,94	6,18	7,46	4,31	6,63	2,00

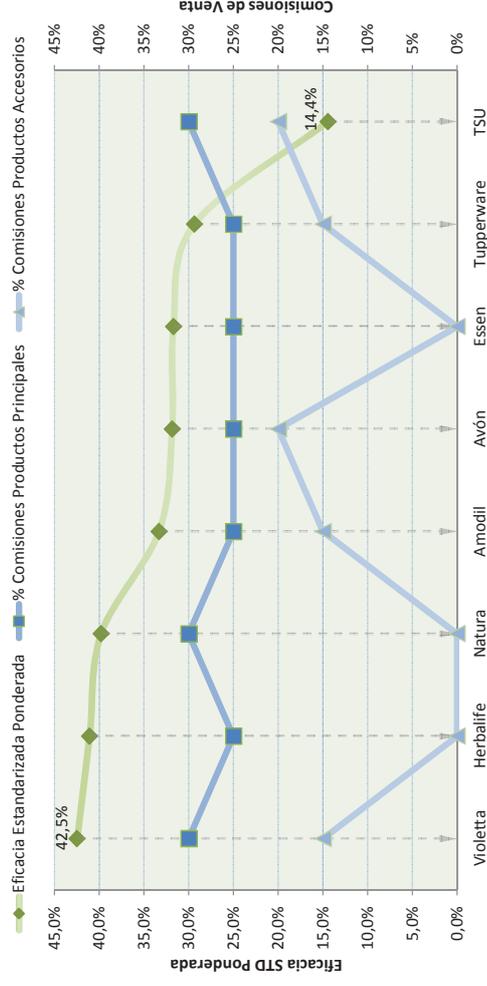


Unidad geográfica (Todas)  
 5. ¿Revende productos de más de una firma (Todas)

Valores	
Etiquetas de fila	Cuenta de Vendedor
Natura	32
Essen	14
Tupperware	8
Avón	8
Más de dos	5
Violetta	4
TSU	3
Herbalife	3
Amodil	3
Millanel	2
Kemini SA	2
Jean Cartier	1
Martina di Trento	1
Propia (pastelería artesana)	1
PSA	1
Gigot	1
(en blanco)	4
<b>Total general</b>	<b>88</b>

Normalizado  
 6

Empresa de Venta	Suma de Eficacia Estandarizada	% Comisiones Principales	% Comisiones Productos Accesorios
Violetta	4,00	42,5%	30%
Herbalife	3,00	7,40	41,1%
Natura	32,00	76,45	39,8%
Amodil	3,00	6,00	33,3%
Avón	8,00	15,30	31,9%
Essen	14,00	26,65	31,7%
Tupperware	8,00	14,10	29,4%
TSU	3,00	2,60	14,4%





**Anexo 5. Base de datos con resultados en bruto y modificados.**

Marca temporal	Edad	Sexo	Estado civil	Ciudad	MÁXIMO NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS:	EMPRESA DE VENTA DIRECTA A LA QUE COMPRA Y REVENDE SUS PRODUCTOS:	PROFESIÓN:	1. ¿Cuántos años hace que revende productos por
42290,72818	35	Femenino	Soltera	Ramos Mejia	Universitario Completo	Natura / Tupperware	Empleada Administrativa	Más de 10 años.
42290,86891	62	Femenino	Casada	San Justo	Primario completo	Avon	Ama de casa	Más de 10 años.
42291,35599	39	Femenino	Casada	San Justo	Secundario completo	Natura, Essen, Tupperware, PSA, Universo garden angel	Ama de casa	Entre 3 y 5 años.
42291,36881	42	Femenino	casada	Temperley	Licenciatura completa	Tupperware	Trabajadora precarizada	Entre 1 y 3 años.
42291,37366	47	Femenino	casada	bs as	secundario	natura cosmetico	empleada	Entre 5 y 10 años.
42291,42507	39	Femenino	casada	ca.b.a.	secundario completo	tupperware	desocupada	Entre 1 y 3 años.
42291,58913	37	Femenino	soltera	bas	secundario completo	tupperware	asistente contable	Entre 1 y 3 años.
42291,86174	37	Femenino	soltera	caba	secundarios completo	natura y tupperware	empleada administrativa	Entre 1 y 3 años.
42291,90735	40	Femenino	Casada	CABA	Secundario completo	Tupperware	comerciante	Entre 1 y 3 años.
42296,83163	65	Femenino	Casada	San Justo	Secundario completo	Amodil	Ama de casa	Entre 5 y 10 años.
42301,50567	35	Femenino	soltera	Ciudadela	universitario incompleto	Kemini s. a.	empleada de comercio	Entre 1 y 3 años.
42304,41862	63	Femenino	casada	ciudadela	secundario completo	Violeta cosméticos	ama de casa jubilada	Entre 3 y 5 años.
42322,69598	53	Femenino	casada	LINCOLN	SECUNDARIO COMPLETO	NATURA / TUPPERWARE	AMA DE CASA	Entre 1 y 3 años.
42327,87806	20	Femenino	Soltera	Santa Fe	Secundario Completo	Natura	Estudiante	Menos de 1 año.
42328,97189	24	Femenino	en pareja	la plata	universitario completo	natura	desempleada	Entre 5 y 10 años.
42330,68389	63	Femenino	casada	Rosario	secundario completo	Natura	Grafologa	Más de 10 años.
42331,72966	39	Femenino	casada	rosario	terciario completo	natura	tec en reparación de pc	Entre 3 y 5 años.
42331,81714	32	Femenino	casada	salta	secundario	natura	ama d casa	Entre 1 y 3 años.
42412,57622	22	Femenino	Soltera	San Justo	Secundario Completo	Millanel y Tsu Cosmetics	Manicura	Entre 1 y 3 años.
42412,66507	27	Femenino	soltera	Cañada de Gómez	Terciario completo	Violeta y Tsu	Docente	Entre 5 y 10 años.
42415,77866	36	Femenino	soltera	buenos aires	universitario	natura	estudiante	Entre 5 y 10 años.
42416,94943	35	Femenino	Casada	Buenos Aires	Terciario completo	Natura	Docente	Entre 3 y 5 años.
42416,95494	45	Femenino	Soltera	Buenos Aires	Terciario en Enfermería	Avón ,Amodil, TSU	Enfermera	Menos de 1 año.
42456,58714	39	Femenino	Soltera	Buenos Aires	Terciario incompleto	Natura Cosméticos	Empleada	Más de 10 años.
42490,82392	31	Femenino	Soltera	Hurlingham	secundario completo	Amodil	administrativa	Entre 1 y 3 años.
42513,69323	45	Femenino	casada	C.A.B.A.	terciarios completo	natura/martina di trento	comerciante	Entre 5 y 10 años.
42514,57769	35	Femenino	casada	capital federal	terciario completo	Natura Cosméticos	ama de casa	Entre 5 y 10 años.
42520,82252	57	Femenino	divorciada	Vicente López, Bs. As	universitarios	Natura Cosméticos	abogada	Entre 5 y 10 años.
42520,83551	56	Femenino	casada	Martinez, Pcia Buenos Aires	Universitario incompleto	Natura	Cosmóloga	Más de 10 años.
42521,36993	33	Femenino	soltera	Buenos Aires	Secundario completo	Natura	empleada administrativa	Menos de 1 año.
42521,41814	52	Femenino	casada	Quilmes	secundario completo	Natura cosméticos	consultora Natura	Más de 10 años.
42521,42154	39	Femenino	Soltera	Quilmes	Universitarios	Natur's	Empleada	Más de 10 años.
42521,44274	45	Femenino	Casada	Bernal	Secundaria completa	Natura	Auxiliar limpieza	Entre 1 y 3 años.
42521,45483	40	Femenino	casada	buenos aires	terciario completo	Natura	Marketing	Menos de 1 año.
42521,55059	59	Femenino	Divorciada	Buenos Aires	Secundario Completo	Natura Cosméticos.	Docente	Entre 5 y 10 años.
42523,50719	45	Femenino	casada	Cordoba	Secundario completo	natura	ama de casa	Entre 1 y 3 años.
42523,64355	56	Femenino	casada	Cordoba	Secundario completo	Natura	Ama de casa	Entre 5 y 10 años.
42523,67315	26	Femenino	Soltera	Córdoba	Universitario incompleto	Natura Cosméticos	Docente	Entre 1 y 3 años.
42529,71479	41	Femenino	soltera	bs as	universitario completo	natura	abogada	Más de 10 años.
42535,42995	41	Femenino	Casada	Catamarca	Terciario completo	Essen	Fonoaudiologa	Entre 5 y 10 años.
42535,49959	30	Femenino	Casada	Palpala	Secundario completo	Essen	Comerciante	Entre 3 y 5 años.
42535,51388	30	Femenino	casada	gregorio de laferrere	secundario completo	essen	ama de casa	Entre 5 y 10 años.
42535,52248	52	Femenino	casada	catamarca	secundario completo	essen	Ana de casa	Más de 10 años.
42535,57456	33	Femenino	Unión de hecho	Alejandro Roca- prov. De Cordoba	Universitarios completos	Essen Aluminio	Ama de casa	Entre 1 y 3 años.
42535,62936	35	Femenino	Divorciada	Maipu	Secundaria completo	Essen	Comerciante	Entre 5 y 10 años.
42535,63007	67	Femenino	viuda	Bs As	primario	Essen	Ama de casa	Más de 10 años.
42535,65108	39	Femenino	Casada	Córdoba	Universitario completo	Essen	Lic. en Comunicación	Menos de 1 año.

Marca temporal	2. Considerando los últimos 12 meses, ¿De cuál de estas empresas de venta directa vendió productos?	3. Cuántas horas semanales estima que pasa	4. ¿Cuántos pedidos, en cantidad de unidades, estima que en la actualidad?	5. ¿Revende productos de más de una firma de venta directa en la actualidad?	5.1. Del 100% del tiempo que le dedica al negocio de venta directa, ¿qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que	5.2. Del 100% de los productos vendidos por usted, ¿qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que comercializan los productos que usted revende?
42290,72818	Natura, Tupperware	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Tupperware 30%	Tupperware 40%
42290,86891	Avon	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42291,35599	Essen Aluminio, Natura, Tupperware, PSA, Universo Garden Angel	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Tupperware 15%	
42291,36881	Tupperware	Entre 1 y 3 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42291,37366	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42291,42507	Natura, Tupperware	Más de 15 hs.	Entre 10 y 15 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Natura 30%	
42291,58913	Avon, Tupperware	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	avon 50% y tuperware 50%	70 % tupperware y 30 % avon
42291,86174	Natura, Tupperware	Entre 3 y 5 hs.	Entre 25 y 40 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Natura 50%	40 tupper
42291,90735	Natura, Tupperware	Entre 5 y 10 hs.	Entre 15 y 25 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Tupperware 50 % Natura 50 % .	Tupperware 60 % Natura 40 % .
42296,83163	Amodil	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42301,50567	Natura	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42304,41862	Violeta	Menos de 1 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42322,69598	Natura, Tupperware	Más de 15 hs.	Entre 25 y 40 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	NATURA (90%) TUPPERWARE (10%)	80% NATURA 20% TUPPERWARE
42327,87806	Avon, Natura	Entre 10 y 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42328,97189	Natura	Más de 15 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42330,68389	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42331,72966	Natura	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42331,81714	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42412,57622	TSU	Entre 1 y 3 hs.	Entre 15 y 25 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Tsu 40% y Millanel 60%	Tsu 20% y Millanel 80%
42412,66507	Violeta, TSU	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Tsu 50% Violetta 50%	Violetta 60% Tsu 40%
42415,77866	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	natura 50%	Coromina, Belen, Natubel,, lody ,Tiento, Casa Blanca, 50%
42416,94943	Natura	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42416,95494	Avon, TSU	Entre 3 y 5 hs.	Entre 15 y 25 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	Avón 50%, Amodil 25%, TSU 25%	Avón 50%, Amodil 25%, TSU 25%
42456,58714	Natura	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42490,82392	amodil	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42513,69323	Natura, martina di trento	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	natura 30 y martina 30	natura 70 y martina 30
42514,57769	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42520,82252	Natura	Entre 1 y 3 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42520,83551	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42521,36993	Natura	Entre 1 y 3 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42521,41814	Natura	Más de 15 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42521,42154	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		30%
42521,44274	Natura	Entre 1 y 3 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		Natura 30%
42521,45483	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42521,55059	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42523,50719	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Más de 40 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42523,64355	Natura	Entre 10 y 15 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42523,67315	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42529,71479	Natura	Entre 5 y 10 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,42995	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,49959	Avon, Natura, Violeta, TSU	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,51388	Natura	Entre 3 y 5 hs.	Menos de 5 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1)	essen 70% y natura 30%	essen 65% y 35% natura
42535,52248	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,57456	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,62936	Essen Aluminio	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		Essen 100%
42535,63007	Essen Aluminio	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		no
42535,65108	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		

Marca temporal	6. Si tuviera que seleccionar una de las siguientes razones por la cual comenzó en el negocio de venta directa, ¿cuál sería?	7. ¿Cuántas horas semanales estima que la o las
42290,72818	Comprar los productos con descuento., Emprender su propio negocio.	Más de 15 hs.
42290,86891	Comprar los productos con descuento.	Entre 3 y 5 hs.
42291,35599	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Entre 3 y 5 hs.
42291,36881	No hay trabajo formal para mí	Entre 1 y 3 hs.
42291,37366	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42291,42507	Comprar los productos con descuento.	Menos de 1 hs.
42291,58913	Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Menos de 1 hs.
42291,86174	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42291,90735	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42296,83163	Comprar los productos con descuento., Mayores ingresos económicos., Posibilidad de conocer gente nueva.	Más de 15 hs.
42301,50567	Comprar los productos con descuento.	Entre 1 y 3 hs.
42304,41862	Mayores ingresos económicos.	Menos de 1 hs.
42322,69598	Flexibilidad Laboral.	Entre 1 y 3 hs.
42327,87806	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Menos de 1 hs.
42328,97189	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42330,68389	Comprar los productos con descuento., Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Más de 15 hs.
42331,72966	Comprar los productos con descuento.	Menos de 1 hs.
42331,81714	Comprar los productos con descuento., Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral., Posibilidad de conocer gente nueva.	Menos de 1 hs.
42412,57622	Mayores ingresos económico s.	Entre 3 y 5 hs.
42412,66507	Un pequeño ingreso económico más	Entre 5 y 10 hs.
42415,77866	Mayores ingresos económicos., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 5 y 10 hs.
42416,94943	Comprar los productos con descuento.	Menos de 1 hs.
42416,95494	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42456,58714	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42490,82392	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42513,69323	Flexibilidad Laboral., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 3 y 5 hs.
42514,57769	Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 3 y 5 hs.
42520,82252	Flexibilidad Laboral.	Entre 5 y 10 hs.
42520,83551	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42521,36993	Mayores ingresos económicos.	Menos de 1 hs.
42521,41814	Emprender su propio negocio.	Entre 10 y 15 hs.
42521,42154	Mayores ingresos económicos.	Más de 15 hs.
42521,44274	Mayores ingresos económicos., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 5 y 10 hs.
42521,45483	Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Entre 3 y 5 hs.
42521,55059	Emprender su propio negocio., Flexibilidad Laboral., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 5 y 10 hs.
42523,50719	Mayores ingresos económicos.	Entre 5 y 10 hs.
42523,64355	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42523,67315	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Más de 15 hs.
42529,71479	por causalidad y me gustó	Entre 10 y 15 hs.
42535,42995	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42535,49959	Comprar los productos con descuento., Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 5 y 10 hs.
42535,51388	Emprender su propio negocio.	Entre 5 y 10 hs.
42535,52248	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42535,57456	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 10 y 15 hs.
42535,62936	Emprender su propio negocio.	Entre 5 y 10 hs.
42535,63007	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42535,65108	Emprender su propio negocio., Flexibilidad Laboral.	Entre 10 y 15 hs.

Marca temporal	8. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen un manual para	8.1. ¿Qué datos posee el manual para revendedores que usted considera primordial?
42290,72818	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42290,86891	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Cómo comunicarse con los clientes.
42291,35599	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42291,36881	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42291,37366	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42291,42507	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42291,58913	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42291,86174	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42291,90735	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Forma de contacto con la empresa.
42296,83163	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42301,50567	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42304,41862	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42322,69598	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42327,87806	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42328,97189	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42330,68389	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42331,72966	SI (Continuar con pregunta 8.1)	
42331,81714	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42412,57622	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42412,66507	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42415,77866	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42416,94943	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42416,95494	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42456,58714	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42490,82392	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42513,69323	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42514,57769	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42520,82252	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42520,83551	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42521,36993	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42521,41814	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42521,42154	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42521,44274	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42521,45483	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42521,55059	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42523,50719	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42523,64355	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42523,67315	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42529,71479	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42535,42995	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42535,49959	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42535,51388	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42535,52248	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Cómo comunicarse con los clientes.
42535,57456	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42535,62936	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42535,63007	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42535,65108	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa.

Marca temporal	9. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen como requisito un mínimo de compra?	9.1. ¿Se ha visto en la necesidad de comprar productos de más para llegar a ese mínimo de compra?	9.2. ¿Cuál es su grado de conformidad con las políticas de mínimos de compras?
42290,72818	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Inconforme.
42290,86891	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42291,35599	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Muy conforme.
42291,36881	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Poco conforme.
42291,37366	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Poco conforme.
42291,42507	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Poco conforme.
42291,58913	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, muy frecuentemente.	Inconforme.
42291,86174	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42291,90735	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42296,83163	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42301,50567	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42304,41862	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42322,69598	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Muy conforme.
42327,87806	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Poco conforme.
42328,97189	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Muy conforme.
42330,68389	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Conforme.
42331,72966	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Medianamente conforme.
42331,81714	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, muy frecuentemente.	Medianamente conforme.
42412,57622	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Medianamente conforme.
42415,77866	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Medianamente conforme.
42415,77866	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42416,94943	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42416,95494	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42456,58714	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Muy conforme.
42490,82392	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42513,69323	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Medianamente conforme.
42514,57769	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42520,82252	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Conforme.
42520,83551	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42521,36993	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Medianamente conforme.
42521,41814	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Medianamente conforme.
42521,42154	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42521,44274	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42521,45483	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42521,55059	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42523,50719	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Conforme.
42523,64355	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42523,67315	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Conforme.
42529,71479	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Poco conforme.
42535,42995	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42535,49959	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42535,51388	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42535,52248	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42535,57456	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42535,62936	NO (Continuar directamente con pregunta 10)	SI, esporádicamente.	Muy conforme.
42535,63007	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Conforme.
42535,65108	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.

Marca temporal	10. ¿Cuáles fueron sus expectativas al momento de ingresar al canal de venta directa?
42290,72818	Orgullo de pertenecer a la empresa.
42290,86891	Poseer ingresos predecibles.
42291,35599	Oportunidad de trabajar en equipo., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo.
42291,36881	Oportunidad de trabajar en equipo., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo.
42291,37366	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo., Poseer ingresos predecibles.
42291,42507	Poseer ingresos predecibles.
42291,58913	Libertad de trabajar como deseo.
42291,86174	Poseer ingresos predecibles.
42291,90735	Libertad de trabajar como deseo.
42296,83163	Poseer ingresos predecibles.
42301,50567	Poseer ingresos predecibles.
42304,41862	Fortalecer mi autoestima.
42322,69598	Fortalecer mi autoestima.
42327,87806	Desarrollar habilidades de venta., Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42328,97189	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo.
42330,68389	Desarrollar habilidades de venta., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42331,72966	Oportunidad de trabajar en equipo.
42331,81714	Desarrollar habilidades de venta., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42412,57622	Desarrollar habilidades de venta., Poseer ingresos predecibles.
42412,66507	Poseer ingresos predecibles.
42415,77866	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo.
42416,94943	Libertad de trabajar como deseo.
42416,95494	Oportunidad de trabajar en equipo., Poseer ingresos predecibles.
42456,58714	Poseer ingresos predecibles.
42490,82392	Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42513,69323	Libertad de trabajar como deseo.
42514,57769	Desarrollar habilidades de venta., Contención del personal de la empresa., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42520,82252	Libertad de trabajar como deseo.
42520,83551	Libertad de trabajar como deseo.
42521,36993	Libertad de trabajar como deseo.
42521,41814	Desarrollar habilidades de venta.
42521,42154	Poseer ingresos predecibles.
42521,44274	Libertad de trabajar como deseo.
42521,45483	Desarrollar habilidades de venta., Contención del personal de la empresa., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa.
42521,55059	Desarrollar habilidades de venta., Contención del personal de la empresa., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42523,50719	Poseer ingresos predecibles.
42523,64355	Desarrollar habilidades de venta., Libertad de trabajar como deseo.
42523,67315	Desarrollar habilidades de venta., Contención del personal de la empresa., Oportunidad de trabajar en equipo., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42529,71479	no las tuve simplemente me gustaron los productos.
42535,42995	Desarrollar habilidades de venta., Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42535,49959	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42535,51388	Oportunidad de trabajar en equipo., Poseer ingresos predecibles.
42535,52248	Libertad de trabajar como deseo.
42535,57456	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42535,62936	Contención del personal de la empresa., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42535,63007	Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa.
42535,65108	Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa.



Marca temporal	18. Selección de la siguiente lista cómo es su dedicación en esta actividad de venta directa:	19. En caso que su actividad laboral en el canal de venta directa haya coincido con el período de crisis económica de la Argentina del 2001, ¿Aumentó su dedicación en la misma?
42290,72818	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42290,86891	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,35599	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,36881	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,37366	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,42507	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42291,58913	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,86174	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42291,90735	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
42296,83163	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42301,50567	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42304,41862	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42322,69598	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA.
42327,87806	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42328,97189	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42330,68389	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA.
42331,72966	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42331,81714	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42412,57622	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA.
42412,66507	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42415,77866	Dedicación semi-exclusiva (Le dedica el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación media jornada (Le dedicaba el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).
42416,94943	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42416,95494	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
42456,58714	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA.
42490,82392	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42513,69323	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42514,57769	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42520,82252	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42520,83551	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42521,36993	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42521,41814	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42521,42154	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	No aumentó mi dedicación.
42521,44274	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42521,45483	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42521,55059	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación media jornada (Le dedicaba el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).
42523,50719	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42523,64355	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42523,67315	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42529,71479	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,42995	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,49959	Dedicación semi-exclusiva (Le dedica el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42535,51388	Dedicación semi-exclusiva (Le dedica el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,52248	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42535,57456	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,62936	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42535,63007	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42535,65108	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)

Marca temporal	20. Si contase con una carrera de grado universitaria, ¿continuaría desarrollándose en el canal de Venta	N/N o U/U	Unidad geográfica	Validación Empresa con la que trabaja	Tiene un trabajo	Tiene experiencia más	HIP 1	HIP 1 sin restricción de antigüedad	Ingresó al CVD	Mantiene expect	Si Base de HIP 3?	Cantidad de	Cantidad de	Indicador de	NO USAR	NO USAR	Desarrollo perso
42290,72818	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura / Tupperware	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	Si	Si	Autorrealizados	2	7,5	3,8	Menos de 1 hs.	0,5	11
42290,86891	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Avón	Si	Si	NO	NO	NO	No	NO Autorrealizados	4	12,5	3,1	Entre 1 y 3 hs.	2	9
42291,3599	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Más de dos	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	Si	Si	Autorrealizados	4	7,5	1,9	Entre 3 y 5 hs.	4	12
42291,36881	Es mi única opción posible de trabajo		Provincia de Buenos Aires	Tupperware	Si	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	2,5	1,3	Entre 5 y 10 hs.	7,5	10
42291,37366	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	7,5	20	2,7	Entre 10 y 15 hs.	12,5	15
42291,42507	No		Provincia de Buenos Aires	Tupperware	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	22,5	12,5	0,6	Más de 15 hs.	22,5	14
42291,58913	Si		Provincia de Buenos Aires	Tupperware / Avón	NO	Si	NO	NO	NO	No	NO Autorrealizados	0,5	7,5	15,0			9
42291,86174	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura / Tupperware	NO	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	4	32,5	8,1	Menos de 5 und.	2,5	11
42291,90735	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura / Tupperware	NO	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	7,5	20	2,7	Entre 5 y 10 und.	7,5	14
42296,83163	No		Provincia de Buenos Aires	Amodil	Si	Si	NO	NO	NO	No	NO Autorrealizados	0,5	7,5	15,0	Entre 10 y 15 und.	12,5	12
42301,50567	Si		Provincia de Buenos Aires	Kemini SA	Si	NO	NO	NO	NO	No	NO Autorrealizados	0,5	7,5	15,0	Entre 15 y 25 und.	20	6
42304,41862	Si		Provincia de Buenos Aires	Violetta	Si	Si	NO	NO	NO	No	NO Autorrealizados	0,5	12,5	25,0	Entre 25 y 40 und.	32,5	10
42322,69598	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura / Tupperware	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	22,5	32,5	1,4	Más de 40 und.	40+	14
42327,87806	Si		Resto del País	Natura	Si	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	12,5	7,5	0,6			9
42328,97189	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	22,5	12,5	0,6	Menos de 5 und.	1	13
42330,68389	Si		Resto del País	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	7,5	2,5	0,3	Entre 5 y 10 und.	2	11
42331,72966	Si		Resto del País	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8	Entre 10 y 15 und.	3	12
42331,81714	No		Resto del País	Natura	Si	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	7,5	7,5	1,0	Entre 15 y 25 und.	4	9
42412,57622	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Millanel / TSU	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	20	10,0	Entre 25 y 40 und.	5	12
42412,66507	No		Resto del País	Violetta / TSU	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	NO	Si	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8	Más de 40 und.	6	9
42415,77866	Si		Provincia de Buenos Aires	Más de dos	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	NO	Si	NO Autorrealizados	4	12,5	3,1			14
42416,94943	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	0,5	7,5	15,0	Muy influyente.	5	9
42416,95494	Si		Provincia de Buenos Aires	Más de dos	Si	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	4	20	5,0	Influyente.	4	9
42456,58714	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8	Medianamente inf	3	8
42490,82392	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Amodil	Si	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	4	7,5	1,9	Poco influyente.	2	9
42513,69323	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura / Martina	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	NO	Si	NO Autorrealizados	4	7,5	1,9	No influye.	1	10
42514,57769	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	4	2,5	0,6			10
42520,82252	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	20	10,0	Muy conforme.	5	13
42520,83551	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	7,5	7,5	1,0	Conforme.	4	13
42521,36993	no cuento con carrera de grado		Provincia de Buenos Aires	Natura	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	12,5	6,3	Medianamente co	3	10
42521,41814	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	22,5	12,5	0,6	Poco conforme.	2	8
42521,42154	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	7,5	12,5	1,7	Inconforme.	1	11
42521,44274	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	2	12,5	6,3			13
42521,45483	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	4	7,5	1,9	Menos de 1 año.	0,5	13
42521,55059	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	4	12,5	3,1	Entre 1 y 3 años.	2	15
42523,50719	Si		Resto del País	Natura	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	4	40+	Desest	Entre 3 y 5 años.	4	13
42523,64355	Si, pero con menor dedicación		Resto del País	Natura	NO	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	12,5	20	1,6	Entre 5 y 10 años.	7,5	7
42523,67315	Si		Resto del País	Natura	Si	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	7,5	20	2,7	Más de 10 años.	15	6
42529,71479	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Natura	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	7,5	7,5	1,0			15
42535,42995	Si		Resto del País	Essen	Si	Si	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	22,5	2,5	0,1			10
42535,49959	Si		Resto del País	Essen	Si	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	4	12,5	3,1			3
42535,51388	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen / Natura	Si	Si	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	Si	Si	Autorrealizados	4	2,5	0,6			7
42535,52248	Si		Resto del País	Essen	NO	NO	NO	NO	NO	Si	NO Autorrealizados	22,5	2,5	0,1			15
42535,57456	Si		Resto del País	Essen	NO	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	22,5	7,5	0,3			10
42535,62936	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	4	12,5	3,1			12
42535,63007	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	Si	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	4	7,5	1,9			14
42535,65108	Si		Resto del País	Essen	Si	NO	NO	NO	NO	Si	Autorrealizados	22,5	7,5	0,3			9

Marca temporal	Eficacia Stand una	Cuenta con una carrera universitaria. ¿continuaría...?	Respuesta 16.1	Percepción sobre	Respuesta 9.2	Responde esta pregunta	Influencia mínima de compra STD	Experiencia (Pregunta 1)	Experiencia discretizada
42290,72818	2 SI	Si	Medianamente influyente.	3	Inconforme.	SI	1	Más de 10 años.	15
42290,86891	3 NO	Si, pero con menor dedicación	Descartada	Descartada		0 SI	Descartada	Más de 10 años.	15
42291,35599	2 NO	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 3 y 5 años.	4
42291,36881	1 SI	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42291,37366	4 NO	Si	Influyente.	4	Muy conforme.	SI	5	Entre 5 y 10 años.	7,5
42291,42507	3 NO	No	Medianamente influyente.	3	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42291,58913	2 NO	Si	Poco influyente.	2	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42291,86174	5 NO	Si	Muy influyente.	5	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42291,90735	4 NO	Si	Influyente.	4	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42296,83163	2 NO	No	Medianamente influyente.	3	Inconforme.	SI	1	Entre 5 y 10 años.	7,5
42301,50567	2 NO	Si	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 1 y 3 años.	2
42304,41862	3 NO	Si	Medianamente influyente.	3	Conforme.	SI	4	Entre 3 y 5 años.	4
42322,69598	5 NO	Si	Muy influyente.	5	Muy conforme.	SI	5	Entre 1 y 3 años.	2
42327,87806	2 NO	Si	Influyente.	4	Poco conforme.	SI	2	Menos de 1 año.	0,5
42328,97189	3 SI	Si	Muy influyente.	5	Muy conforme.	SI	5	Entre 5 y 10 años.	7,5
42330,68389	1 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42331,72966	2 SI	Si	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 3 y 5 años.	4
42331,81714	2 NO	No	Medianamente influyente.	3	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 1 y 3 años.	2
42412,57622	4 NO	Si, pero con menor dedicación	No influyente.	1	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 1 y 3 años.	2
42412,66507	2 SI	No	Medianamente influyente.	3	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 5 y 10 años.	7,5
42415,77866	3 SI	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42416,94943	2 SI	Si	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 3 y 5 años.	4
42416,95494	4 SI	Si	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Menos de 1 año.	0,5
42456,58714	2 NO	Si	Influyente.	4	Muy conforme.	SI	5	Más de 10 años.	15
42490,82392	2 NO	Si, pero con menor dedicación	Medianamente influyente.	3	Conforme.	SI	3	Entre 1 y 3 años.	2
42513,69323	2 SI	Si	Medianamente influyente.	3	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 5 y 10 años.	7,5
42514,57769	1 SI	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42520,82252	4 SI	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42520,83551	2 NO	Si	Muy influyente.	5	Medianamente conforme.	SI	3	Más de 10 años.	15
42521,36993	3 NO	Descartada	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Menos de 1 año.	0,5
42521,41814	3 NO	Si, pero con menor dedicación	Poco influyente.	2	Medianamente conforme.	SI	3	Más de 10 años.	15
42521,42154	3 SI	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42521,44274	3 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42521,45483	2 SI	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Menos de 1 año.	0,5
42521,55059	3 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42523,50719	6 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42523,64355	4 NO	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42523,67315	4 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42529,71479	2 SI	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4	Poco conforme.	SI	2	Más de 10 años.	15
42535,42995	1 SI	Si	Muy influyente.	5	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 5 y 10 años.	7,5
42535,49959	3 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 3 y 5 años.	4
42535,51388	1 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	0 SI	Descartada	Entre 5 y 10 años.	7,5
42535,52248	1 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42535,57456	2 SI	Si	Influyente.	4	Conforme.	0 NO	No hay mínimo	Entre 1 y 3 años.	2
42535,62936	3 NO	Si	Descartada	Descartada	Muy conforme.	NO	No hay mínimo	Entre 5 y 10 años.	7,5
42535,63007	2 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42535,65108	2 SI	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Menos de 1 año.	0,5

Marca temporal	Edad	Sexo	Estado civil	Ciudad	MÁXIMO NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS:	EMPRESA DE VENTA DIRECTA A LA QUE COMPRA Y REVENDE SUS PRODUCTOS:	PROFESIÓN:	1. ¿Cuántos años hace que revende productos por
42535,71201	48	Femenino	Casada	Los Polvorines	Secundario completo	Essen	comerciante	Más de 10 años.
42535,81853	70	Femenino	viuda	Vicente Lopez	Secundario completo	Essen Aluminio S.A.	Ama de casa	Más de 10 años.
42535,94361	35	Femenino	Casada	Buenos aires	Secundario completo	Essen	Ama de casa	Entre 1 y 3 años.
42535,99126	27	Femenino	Soltera	Isidro Casanova	Secundario Completo	Essen Aluminio S. A.	Comerciante	Entre 1 y 3 años.
42536,34014	34	Femenino	Casada	Bahia blanca	Universitario	Essen y psa	Martillero y corredor público nacional , comerciante y ama de casa	Entre 3 y 5 años.
42536,43998	30	Femenino	Soltera	Virrey del pino	Secundario completo	Essen aluminio	Ama de casa	Entre 1 y 3 años.
42536,65218	44	Femenino	Soltera	Capital Federal	Terciario completo	Natura	Tecnica de Laboratorio	Entre 1 y 3 años.
42555,9817	25	Masculino	soltero	Isidro Casanova	Secundario completo	Natura	Estudiante	Entre 1 y 3 años.
42709,97306	53	Femenino	casada	Avelaneda	primario	TUPPER MILLANEL	empleada publica	Más de 10 años.
42709,97774	39	Femenino	soltera	Bs As	Secundario incompleto	Violeta Fabiani	comerciante	Entre 5 y 10 años.
42709,9827	59	Femenino	Divorciada	Tilisarao (San Luis)	primaria	avon	ama de casa	Entre 5 y 10 años.
42709,98648	58	Femenino	divorciada	Tilisarao (S. Luis)	Terciario	Natura	Docente jubilada	Entre 1 y 3 años.
42709,99155	69	Femenino	viuda	Tilifarao (San Luis)	Primaria	Amodil	no contesto (Se sabe que es jubilada)	Más de 10 años.
42716,48662	33	Femenino	casada	Capital Federal	posgrado en curso	Propia y Natura	Ingeniera	Entre 1 y 3 años.
42716,54869	46	Masculino	Casado/Separado	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Secundario Completo	Herbalife Internacional	Empleado Público	Entre 1 y 3 años.
42716,93631	47	Masculino	Soltero	Buenos Aires	Secundario completo	Herbalife internacional	Comerciante	Entre 1 y 3 años.
42716,97448	21	Femenino	Soltera	Caba	Secundario completo	Herbalife	Asociado independiente	Entre 1 y 3 años.
42718,5342	35	Femenino	Soltera	San Justo	Terciario completo	Violetta	Instrumentadora quirúrgica/Docente	Entre 5 y 10 años.
42718,91295	37	Femenino	casada	san justo	secundario completo	natura- tsu	desempleada	Entre 5 y 10 años.
42735,85832	49	Femenino	soltera	CABA	Universitario	Natura / Avón	Técnica	Más de 10 años.
42735,8689	65	Femenino	Casada	CABA	Primario	Avón - Gigot - Millanel	Jubilada	Más de 10 años.
42735,87546	36	Femenino	separada	caba	secundario completo	gigot	ama de casa	Entre 1 y 3 años.
42735,89637	32	Femenino	soltera	caba	secundario completo	avon	ama de casa	Entre 3 y 5 años.
42735,89889	42	Femenino	casada	caba	secundario comp	avon	empleada	Entre 1 y 3 años.
42735,90661	36	Femenino	soltera	caba	Secundario	Avón	Ama de casa	Entre 1 y 3 años.

Marca temporal	2. Considerando los últimos 12 meses, ¿De cuál de estas empresas de venta directa vendió productos?	3. Cuántas horas semanales estima que pasa	4. ¿Cuántos pedidos, en cantidad de unidades, estima que en la actualidad?	5. ¿Revende productos de más de una firma de venta directa asignaría a cada una de las empresas que	5.1. Del 100% del tiempo que le dedica al negocio de venta directa, qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que	5.2. Del 100% de los productos vendidos por usted, ¿qué porcentaje le asignaría a cada una de las empresas que comercializan los productos que usted revende?
42535,71201	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,81853	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,94361	Essen Aluminio	Entre 10 y 15 hs.	Entre 10 y 15 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42535,99126	Essen Aluminio	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) Herbalife 25%		Herbalife 25
42536,34014	Essen Aluminio, Tupperware, PSA	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) 50+essen ;50+psa		50 +essen 50% psa
42536,43998	Essen Aluminio	Entre 5 y 10 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42536,65218	Natura	Menos de 1 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42555,9817	Avon, Gigot, Natura, Violetta, Tupperware, TSU, Amodil	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) 50% natura, 35 % avon,15 % otros		50% Natura, 35% Avon, 15% el resto
42709,97306	Tupperware	Entre 3 y 5 hs.	Entre 25 y 40 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) TUPPER 25%-15%MILLANEL 25%		
42709,97774	Violetta	Entre 1 y 3 hs.	Entre 25 y 40 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42709,9827	Avon	Entre 1 y 3 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42709,98648	Natura	Menos de 1 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42709,99155	amodil	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42716,48662	Natura, productos de pastelería artesanales	Entre 3 y 5 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42716,54869	Herbalife	Entre 10 y 15 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42716,93631	Avon, Herbalife	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) Avon 2. hrs.		Avon 30%Herbalife 70%
42716,97448	Herbalife	Más de 15 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42718,5342	Violetta	Menos de 1 hs.	Menos de 5 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42718,91295	Natura, TSU	Entre 1 y 3 hs.	Entre 5 y 10 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) 80% natura, 20% tus.		70% cada una.
42735,85832	Avon, Natura	Entre 3 y 5 hs.	Entre 10 y 15 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) Avón 50 %; Natura 50%		Avón 70 %, Natura 30%
42735,8689	Avon, Gigot	Entre 5 y 10 hs.	Entre 15 y 25 und.	SI (Continuar con pregunta 5.1) 30% cada una de las nombras		30% general en cada una
42735,87546	Gigot	Entre 1 y 3 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42735,89637	Avon, jean cartier	Entre 1 y 3 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42735,89889	Avon	Entre 3 y 5 hs.	Entre 5 y 10 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		
42735,90661	Avon	Entre 3 y 5 hs.	Entre 15 y 25 und.	NO (Continuar directamente con pregunta 6)		El 80% productos graiel 70% perfumes

Marca temporal	6. Si tuviera que seleccionar una de las siguientes razones por la cual comenzó en el negocio de venta directa, ¿cuál sería?	7. ¿Cuántas horas semanales estima que la o las
42535,71201	Ser participe de los premios que brinda la empresa., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Menos de 1 hs.
42535,81853	Emprender su propio negocio.	Entre 3 y 5 hs.
42535,94361	Mayores ingresos económicos.	Más de 15 hs.
42535,99126	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Más de 15 hs.
42536,34014	Flexibilidad Laboral.	Menos de 1 hs.
42536,43998	Emprender su propio negocio.	Entre 5 y 10 hs.
42536,65218	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42555,9817	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Flexibilidad Laboral.	Menos de 1 hs.
42709,97306	Ser participe de los premios que brinda la empresa., Comprar los productos con descuento., Mayores ingresos económicos.	Menos de 1 hs.
42709,9774	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42709,9827	Comprar los productos con descuento.	Entre 3 y 5 hs.
42709,98648	Mayores ingresos económicos.	Menos de 1 hs.
42709,99155	Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 1 y 3 hs.
42716,48662	Mayores ingresos económicos.	Entre 1 y 3 hs.
42716,54869	Ser participe de los premios que brinda la empresa., Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos., Cambiar mi Estilo de Vida	Entre 5 y 10 hs.
42716,93631	Ser participe de los premios que brinda la empresa., Comprar los productos con descuento., Emprender su propio negocio., Posibilidad de conocer gente nueva.	Entre 5 y 10 hs.
42716,97448	Emprender su propio negocio., Mayores ingresos económicos.	Más de 15 hs.
42718,5342	Comprar los productos con descuento.	Menos de 1 hs.
42718,91295	Comprar los productos con descuento., Mayores ingresos económicos.	Menos de 1 hs.
42735,85832	Emprender su propio negocio.	Menos de 1 hs.
42735,8689	Mayores ingresos económicos.	Entre 5 y 10 hs.
42735,87546	Ser participe de los premios que brinda la empresa.	Entre 3 y 5 hs.
42735,89637	Emprender su propio negocio.	Más de 15 hs.
42735,89889	Mayores ingresos económicos.	Entre 3 y 5 hs.
42735,90661	Comprar los productos con descuento.	Entre 5 y 10 hs.

Marca temporal	8. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen un manual para	8.1. ¿Qué datos posee el manual para revendedores que usted considera primordial?
42535,71201	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Forma de contacto con la empresa.
42535,81853	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42535,94361	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42535,99126	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42536,34014	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa., Áreas de ganancia y plan comercial
42536,43998	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42536,65218	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Forma de contacto con la empresa.
42555,9817	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Forma de contacto con la empresa.
42709,97306	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42709,97774	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42709,9827	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42709,98648	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42709,99155	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42716,48662	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42716,54869	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa., Misión, Visión , Garantías de Etica,
42716,93631	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42716,97448	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42718,5342	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42718,91295	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso.
42735,85832	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	
42735,8689	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Valores de la empresa., Descripción de los productos / Forma de uso.
42735,87546	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Cómo comunicarse con los clientes., Forma de contacto con la empresa.
42735,89637	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Descripción de los productos / Forma de uso., Cómo comunicarse con los clientes.
42735,89889	SI (Continuar con pregunta 8.1)	Cómo comunicarse con los clientes.
42735,90661	NO (Continuar directamente con pregunta 9)	

Marca temporal	9. La o las firmas de venta directa que comercializan los productos que usted revende, ¿poseen como requisito un mínimo de compra?	9.1. ¿Se ha visto en la necesidad de comprar productos de más para llegar a ese mínimo de compra?	9.2. ¿Cuál es su grado de conformidad con las políticas de mínimos de compras?
42535,71201	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42535,81853	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Conforme.
42535,94361	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42535,99126	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Muy conforme.
42536,34014	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Poco conforme.
42536,43998	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Conforme.
42536,65218	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42555,9817	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Poco conforme.
42709,97306	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Medianamente conforme.
42709,97774	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42709,9827	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Poco conforme.
42709,98648	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, frecuentemente.	Conforme.
42709,99155	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42716,48662	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	No, nunca.	Conforme.
42716,54869	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42716,93631	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, muy frecuentemente.	Muy conforme.
42716,97448	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42718,5342	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42718,91295	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, muy frecuentemente.	Inconforme.
42735,85832	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, en ocasiones.	Medianamente conforme.
42735,8689	NO (Continuar directamente con pregunta 10)		
42735,87546	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Poco conforme.
42735,89637	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Medianamente conforme.
42735,89889	SI (Continuar con preguntas 9.1 y 9.2)	SI, esporádicamente.	Conforme.
42735,90661	NO (Continuar directamente con pregunta 10)	No, nunca.	

Marca temporal	10. ¿Cuáles fueron sus expectativas al momento de ingresar al canal de venta directa?
42535,71201	Fortalecer mi autoestima, Poseer ingresos predecibles.
42535,81853	Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles., Vender "el PRODUCTO"
42535,94361	Desarrollar habilidades de venta., Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42535,99126	Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42536,34014	Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo.
42536,43998	Desarrollar habilidades de venta., Contención del personal de la empresa., Oportunidad de trabajar en equipo., Orgullo de pertenecer a la empresa.
42536,65218	Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles.
42555,9817	Poseer ingresos predecibles.
42709,97306	Poseer ingresos predecibles.
42709,97774	Fortalecer mi autoestima., Libertad de trabajar como deseo.
42709,9827	Poseer ingresos predecibles.
42709,98648	Poseer ingresos predecibles.
42709,99155	Oportunidad de trabajar en equipo.
42716,48662	aumentar mis ingresos
42716,54869	Libertad de trabajar como deseo., Poseer ingresos predecibles, Libertad Financiera, Estilo de Vida, Trabajar para lograr mis sueños.
42716,93631	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo, Fortalecer mi autoestima., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42716,97448	Desarrollar habilidades de venta., Oportunidad de trabajar en equipo., Libertad de trabajar como deseo., Orgullo de pertenecer a la empresa., Poseer ingresos predecibles.
42718,5342	Libertad de trabajar como deseo.
42718,91295	Libertad de trabajar como deseo.
42735,85832	Fortalecer mi autoestima.
42735,8689	aumenta ingresos
42735,87546	Poseer ingresos predecibles.
42735,89637	Libertad de trabajar como deseo.
42735,89889	Desarrollar habilidades de venta.
42735,90661	Libertad de trabajar como deseo.



Marca temporal	18. Selección de la siguiente lista cómo es su dedicación en esta actividad de venta directa:	19. En caso que su actividad laboral en el canal de venta directa haya coincidido con el período de crisis económica de la Argentina del 2001, ¿Aumentó su dedicación en la misma?
42535,71201	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,81853	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42535,94361	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42535,99126	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42536,34014	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42536,43998	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42536,65218	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42555,9817	Dedicación baja (Le dedica menos del 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42709,97306	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42709,97774	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
42709,9827	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42709,98648	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42709,99155	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación media jornada (Le dedicaba el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).
42716,48662	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42716,54869	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro restante a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42716,93631	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación exclusiva (No realizaba otra actividad rentada).
42716,97448	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42718,5342	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42718,91295	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	No aumentó mi dedicación.
42735,85832	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
42735,8689	Dedicación exclusiva (No realiza otra actividad rentada).	Si, a una dedicación simple (Le dedicaba el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).
42735,87546	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación media jornada (Le dedicaba el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).
42735,89637	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)
42735,89889	Dedicación media jornada (Le dedica el 50% del tiempo y el otro 50% a otra actividad rentada).	Si, a una dedicación semi-exclusiva (Le dedicaba el 70% del tiempo y el otro 30% a otra actividad rentada).
42735,90661	Dedicación simple (Le dedica el 30% del tiempo y el otro 70% a otra actividad rentada).	NO APLICA. (No trabajaba en venta directa en el 2001)

Marca temporal	20. Si contase con una carrera de grado universitaria, ¿continuaría desarrollándose en el canal de Venta	N/N o U/U	Unidad geográfica	Validación Empresa con la que trabaja	Tiene un trabajo	Tiene experiencia más	HIP 1	HIP 1 sin restricción de antigüedad	Ingresó al CVD	Mantiene espec	Si Base de HIP 3?	Cantidad de	Indicador de	NO USAR	NO USAR	Desarrollo perso
42535,71201	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	22,5	7,5	0,3		14
42535,81853	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	22,5	7,5	0,3		14
42535,94361	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	12,5	12,5	1,0		13
42535,99126	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	22,5	7,5	0,3		13
42536,34014	Tengo universidad completa		Provincia de Buenos Aires	Essen / PSA	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8		8
42536,43998	Si		Provincia de Buenos Aires	Essen	NO	NO	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	7,5	7,5	1,0		13
42536,65218	Si		Provincia de Buenos Aires	Natura	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	0,5	2,5	5,0		11
42555,9817	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Más de dos	SI	NO	SI	NO	NO	SI	Autorrealizados	0,5	7,5	15,0		12
42709,97306	Si		Provincia de Buenos Aires	Milanel / Tupperw	SI	SI	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	NO	SI	NO Autorrealizados	4	32,5	8,1		11
42709,9774	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Violetta	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	2	32,5	16,3		11
42709,9827	No		Resto del País	Avón	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO Autorrealizados	2	2,5	1,3		8
42709,98648	Si		Resto del País	Natura	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	0,5	7,5	15,0		12
42709,99155	No		Resto del País	Amodil	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8		14
42716,48662	soy profesional		Provincia de Buenos Aires	Natura / Propia (p)	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	4	20	5,0		15
42716,54869	OBSERVACION PERTINENTE; Es dable destacar que		Provincia de Buenos Aires	Herballife	SI	NO	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	12,5	20	1,6		6
42716,99631	Si		Provincia de Buenos Aires	Avón / Herballife	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	2	7,5	3,8		15
42716,97448	Si		Provincia de Buenos Aires	Herballife	NO	NO	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	22,5	7,5	0,3		4
42718,5342	Si		Provincia de Buenos Aires	Violetta	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO Autorrealizados	0,5	2,5	5,0		11
42718,91295	No		Provincia de Buenos Aires	Natura / TSU	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO Autorrealizados	2	7,5	3,8		6
42735,85832	Si		Provincia de Buenos Aires	Avón / Natura	SI	SI	Confirma HIP 1	Confirma HIP 1	SI	SI	Autorrealizados	4	12,5	3,1		13
42735,8689	No		Provincia de Buenos Aires	Más de dos	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	7,5	20	2,7		15
42735,87546	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Gigot	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO Autorrealizados	2	20	10,0		10
42735,89637	Si, pero con menor dedicación		Provincia de Buenos Aires	Avón / Jean Cartiel	SI	NO	NO	NO	NO	SI	Autorrealizados	2	20	10,0		10
42735,89889	Si		Provincia de Buenos Aires	Avón	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO Autorrealizados	4	7,5	1,9		11
42735,90661	Si		Provincia de Buenos Aires	Avón	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO Autorrealizados	4	20	5,0		12

Marca temporal	Eficacia Stand una	Cuent 20, Si contase con una carrera universitaria. ¿continuaría....)	Respuesta 16.1	Percepción sobre	Respuesta 9.2	Responde esta pregunta	Influencia mínimos de compra STD	Experiencia (Pregunta 1)	Experiencia discretizada
42535,71201	2 NO	Si	Muy influyente.	5	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42535,81853	2 NO	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Más de 10 años.	15
42535,94361	3 NO	Si	Muy influyente.	5		0 NO	No hay mínimo	Entre 1 y 3 años.	2
42535,99126	2 NO	Si	Muy influyente.	5	Muy conforme.	SI	5	Entre 1 y 3 años.	2
42536,34014	2 SI	Si	Muy influyente.	5	Poco conforme.	SI	2	Entre 3 y 5 años.	4
42536,43998	2 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42536,65218	1 SI	Si	Medianamente influyente.	3	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 1 y 3 años.	2
42555,9817	2 NO	Si, pero con menor dedicación	Medianamente influyente.	3	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42709,97306	5 NO	Si	Muy influyente.	5	Medianamente conforme.	SI	3	Más de 10 años.	15
42709,9774	5 NO	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4		0 NO	No hay mínimo	Entre 5 y 10 años.	7,5
42709,9827	1 NO	No	Poco influyente.	2	Poco conforme.	SI	2	Entre 5 y 10 años.	7,5
42709,98648	2 SI	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42709,99155	2 NO	No	Muy influyente.	5		0 NO	No hay mínimo	Más de 10 años.	15
42716,48662	4 SI	Si	Medianamente influyente.	3	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42716,54869	4 NO	Descartada	Muy influyente.	5		0 NO	No hay mínimo	Entre 1 y 3 años.	2
42716,93631	2 NO	Si	Muy influyente.	5	Muy conforme.	SI	5	Entre 1 y 3 años.	2
42716,97448	2 NO	Si	Muy influyente.	5		0 NO	No hay mínimo	Entre 1 y 3 años.	2
42718,5342	1 SI	Si	No influye.	1	Conforme.	SI	4	Entre 5 y 10 años.	7,5
42718,91295	2 NO	No	Poco influyente.	2	Inconforme.	SI	1	Entre 5 y 10 años.	7,5
42735,85832	3 SI	Si	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Más de 10 años.	15
42735,8689	4 NO	No	Medianamente influyente.	3		0 NO	No hay mínimo	Más de 10 años.	15
42735,87546	4 NO	Si, pero con menor dedicación	Muy influyente.	5	Poco conforme.	SI	2	Entre 1 y 3 años.	2
42735,89637	4 NO	Si, pero con menor dedicación	Influyente.	4	Medianamente conforme.	SI	3	Entre 3 y 5 años.	4
42735,89889	2 NO	Si	Influyente.	4	Conforme.	SI	4	Entre 1 y 3 años.	2
42735,90661	4 NO	Si	Poco influyente.	2		0 NO	No hay mínimo	Entre 1 y 3 años.	2