

Cod. 1502/0469

BUENOS AIRES, AGOSTO 2012.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado.
Maestría en Administración.
Tesis Final.

“La Venta Directa en empresas de consumo masivo como oportunidad laboral independiente y de motivación para la mujer argentina durante la crisis económica del año 2001 y su evolución en el período post crisis”.



Maestrando:

L. A. Ariel Fernando Squeff

Tutor:

Ing. José Ignacio Amodei

RESUMEN

La Venta Directa es un método de distribución de productos al consumidor por medio de personas (venta cara a cara o revendedora a cliente) que se hace desde fuera del establecimiento comercial, principalmente en el hogar¹. En la presente, mediante el análisis de la venta directa en el periodo 2001 - 2011, se intenta diagnosticar si la misma puede ser considerada, para las mujeres argentinas, como una alternativa viable de motivación y oportunidad de ganancia para el desarrollo y crecimiento personal. Se consultaron y revisaron diversas teorías de la motivación y ciencias de la administración y se las interrelaciono con los datos obtenidos en la investigación de campo, mediante la modalidad de cuestionarios y entrevistas a diferentes participantes (revendedoras, clientes, ex revendedoras y referentes especializados) del modelo comercial de la industria de venta directa. Por último, se propone el modelo más efectivo que contempla la motivación como una ventaja competitiva.

ABSTRACT

Direct selling is a selling method where you get to the consumer/ customer through people relationships. It consists in a face/ door to door selling method, generally done by a sales representative mainly at people's home¹. This document intends to analyze 2001 to 2011 direct selling periods and tries to diagnose if Argentine women considers this selling channel as a motivation and earning opportunity for personal growth and development. Diverse theories of motivation and administration sciences have been consulted and were interrelated with data collected from investigation field. Investigation was focused in current direct selling industry business model, through questionnaires and interviews to sales representatives, customers, former sales representatives and concerning specialized, this company's selling field structure. Finally, we propose the most effective model that stands "motivation" as a competitive advantage in direct selling industry.

¹ Direct Selling Association DSA Asociaciones de Venta Directa (1968).

SINTESIS DE CONTENIDOS DE LA TESIS FINAL

En la presente investigación de tesis se expone de manera estructurada, la integración de factores que contribuyen a una mayor y mejor comprensión de la Industria de la Venta Directa en empresas de consumo masivo como oportunidad laboral independiente y motivación para la mujer argentina durante la crisis económica del año 2001 y su evolución en el periodo post crisis.

Una vez especificada la idea de la investigación de tesis, planteado el problema, identificada la hipótesis, definido el objetivo general y los objetivos específicos, se procedió a las siguientes etapas.

Finalizados los aspectos metodológicos de la tesis mencionados anteriormente, se diseñó la estructura del análisis de la investigación en tres partes (primera parte investigación teórica con la revisión de la bibliografía existente, segunda parte fuente de información secundaria y tercera parte las fuentes de información primaria).

Conjuntamente con la tercera parte, se llevo a cabo el trabajo de campo en diferentes puntos de la argentina a revendedoras, clientes / consumidores, ex revendedoras, gerentes zonales, gerentes divisionales y referentes de la industria de venta directa por medio de cuestionarios y entrevistas.

Concluidos los resultados de la investigación, se conformó el estado de situación para luego extraer de los mismos las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

El proceso de investigación de tesis descripto anteriormente se desarrolló finalmente en cinco partes:

- **PARTE UNO: "METODOLÓGICA".** Introducción o antecedentes del tema (se plantea la naturaleza del tema abordado, el motivo de su elección y la importancia académica y profesional que lo justifica). Fundamentación (se expresan los fundamentos académicos, técnicos y profesionales de la temática elegida, demostrando su pertinencia, incumbencia y relevancia para optar por la graduación de la Maestría en Administración). Planteo del problema (se fijó la temática general para poder exponer las preguntas principales que encuadran el problema redefiniendo el alcance). Hipótesis (la explicación del fenómeno investigado que se formula como proposición y la relación entre variables relevantes, dependientes, independientes y latentes). Objetivo general y objetivos específicos (se presenta la guía que se sigue para orientar el trabajo hasta las conclusiones finales, las cuales están acorde con el planteo de objetivos específicos de este capítulo). Metodología del trabajo (se expone detalladamente las tres etapas de metodología diseñada para llevar a cabo la investigación presentada en esta tesis). Resultados esperados (de esta investigación se espera que habiendo culminado la tesis, y en correlación con el objetivo general y los objetivos específicos se alcancen los resultados planteados).
- **PARTE DOS: "MARCO TEÓRICO".** En este capítulo se retoman teorías y contenidos estudiados en las materias cursadas de la Maestría en Administración de la UBA relacionados estrechamente con la problemática a desarrollar: Taller de Investigación y Taller de Tesis, Globalización y Posmodernidad, Análisis Político y Económico, Tablero de Comando y Control, Políticas y Estrategias de Empresa, MKT Avanzado, Gestión de RRHH, Inteligencia Comercial, Comportamiento del Consumidor, Derecho Empresarial. Se detallan las plataformas teóricas (conceptos de venta directa, enfoques de las principales ventajas competitivas, globalización, empleo, principios de administración, modelos comerciales de VD, teorías de la motivación y balance scorecard) que dan sustento al trabajo de investigación, cuerpo de conocimiento que enmarca el problema definido.

- **PARTE TRES: "ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN".** Se dividirá en dos secciones: 1) **Fuente de información secundaria** donde los datos se obtendrán de censos económicos y poblacionales, bases de datos, publicaciones especializadas, artículos disponibles en internet y estudios de mercados e investigaciones estadísticas del CAVEDI. 2) **Fuente de información primaria**: donde se llevará a cabo el trabajo de campo para la investigación explicativa (exploratoria-descriptiva), de perspectiva temporal diacrónica (comparación de dos oportunidades en un periodo de tiempo de una década, determinado por el inicio por la crisis del año 2001 y el año 2011). Se realizó mediante la implementación de cuestionarios utilizando el modelo *SHOT GUN (tiro de revolver)*. Aquí las técnicas de recolección de datos primarios fueron: 3 modelos de "cuestionarios de opinión" con preguntas abiertas y cerradas a tres actores intervinientes (Revendedoras actuales, Clientes y Ex Revendedoras) y 1 modelo de "entrevista" de tipo exploratoria a Gerentes Zonales, Divisionales, Directivos de organizaciones de VD, Consultores especializados, Expertos y Referentes de la Industria de VD y de la CAVEDI. Se armó un focus group con 5 revendedoras de la VD para definir las etiquetas y probar los cuestionarios antes de ser enviados a campo. Además se incluye, en función de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo, un **Diagnóstico** y una **Propuesta** que contribuya de un modo preciso y objetivo con el tema en cuestión, siguiendo los objetivos generales y específicos fijados.
- **PARTE CUATRO: "CONCLUSIONES".** Se decodifican los resultados obtenidos y expuestos en el punto anterior, así como también se vuelcan las opiniones, comentarios y juicios de valor académico y profesional siguiendo los objetivos específicos.
- **PARTE CINCO: "RECOMENDACIONES".** En base a las conclusiones planteadas en la parte cuatro, se formulan consideraciones finales y recomendaciones del tema abordado.

Una vez finalizados los diferentes puntos descriptos anteriormente, se desarrollará un apartado especial dedicado a:

- **"BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS":** **Referencias bibliográficas** (se detalla toda la bibliografía central utilizada para la confección de la tesis, en orden alfabético, teniendo en cuenta el apellido del autor; como así también la bibliografía de referencia -no utilizada- vinculada directa o indirectamente con la temática abordada). **Páginas webs consultadas, leyes y publicaciones** (se incluyen los links de acceso a publicaciones en medio electrónico-web, legislación vigente y artículos publicados). **Anexos** (corresponde a la información de soporte de la investigación, en nuestro caso los formularios de las cuestionarios y entrevistas realizados a revendedoras, consumidores, ex revendedoras y referentes del tema investigado. También se incorporan documentos, análisis, informes, estadísticas, y demás informaciones que no son convenientes incluir en el cuerpo principal de la tesis, ya que por su extensión dificultan el análisis y comprensión). **Diccionario de terminología de Venta Directa** (en éste apartado se desarrolla un diccionario de términos de indicadores de gestión que se utilizan en la industria de venta directa) **Glosario de empresas de la industria de Venta Directa** (se describen las 17 empresas que integran la industria de Venta Directa en la Argentina y que se encuentran reguladas por la Cámara Argentina Venta Directa. **Curriculum vitae del tutor** (se incluye aquí la nota de aceptación del cargo firmada por el tutor y sus antecedentes personales, laborales y académicos). **Aportes de la tesis** (las satisfacciones personales, académicas y a la administración una vez concluida la redacción de tesis).

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Dedico esta tesis a Fany, a Ema y a mis padres...

Le agradezco en primer lugar a Fany, incondicional mujer que no duda en ser día a día mi compañera, guía, y fuente de inspiración; y Ema, nuestra hija en camino que encendió el motor de este trabajo y no me permitió frenar ni retroceder ni un segundo.

A mis padres, Alicia e Ismael, a quienes amo y quienes siempre me han impulsado en todo aquello que haya emprendido, sin pensar en resultados.

A mi Tutor de tesis, el Ing. José Ignacio Amodel, por su compañía, su guía incondicional, y por compartir su conocimiento sin límites, ni días, ni horarios.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata, por mi formación de grado.

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y a sus docentes. En forma especial al Dr. Jorge Stern, quien aportó una necesaria mirada crítica en el proceso de creación de esta tesis.

A los 20 referentes especializados en el ámbito de la Industria de la Venta Directa quienes aportaron su experiencia profesional y académica al momento de realizar las entrevistas personales.

A las casi 400 mujeres que desinteresadamente participaron de esta tesis al momento de responder los cuestionarios, incluyo aquí revendedoras, ex revendedoras, clientes y gerentes zonales que colaboraron en la recolección de los datos.

Ruego a todos los mencionados que acepten mi agradecimiento más profundo. A quienes no he nombrado, por favor, quiero que sepan que aunque no figuren en estas líneas, no los olvido, y los aprecio... más de lo que imaginan.

CLAUSULA DE COMPROMISO

"Declaro expresamente el compromiso de originalidad y propiedad intelectual que el material incluido en este plan de tesis y en la redacción de la tesis es a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución. Además enuncio expresamente que no es una traducción, copia o adaptación de otra tesis o documento vinculante"

L.A. Ariel Fernando Squeff.

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración Año 2010 – 2011

ABREVIATURAS

- **AAM:** Asociación Argentina de Marketing.
- **AMBA:** Área Metropolitana de Buenos Aires.
- **AMDIA:** Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- **AVD:** Asociación de empresas de Venta Directa en España ².
- **CABA:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **CAVEDI:** Cámara Argentina de Venta Directa en Argentina ³.
- **CNA:** Constitución Nacional Argentina.
- **DSA:** Asociaciones de Venta Directa en Estados Unidos ⁴.
- **EERR:** Estado de Resultados Contables.
- **EPH:** Encuesta Permanente de Hogares.
- **FEDSA:** Federación Europea de Asociaciones de Venta Directa ⁵.
- **FEVSD:** Federación Venta a Domicilio: Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica e Italia ⁶.
- **IAN:** Instituto Argentino de Normalización.
- **INDEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- **IRAM:** Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- **MKT:** Marketing.
- **MLM:** Marketing Multinivel o Network Marketing o Modelo de Red o Modelo por Estructuras.
- **NOA:** Región del Noroeste argentino.
- **NEA:** Región del Noreste de la Argentina.
- **NSE:** Nivel Socioeconómico.
- **PBI:** Producto Bruto Interno.
- **PNL:** Programación Neurolingüística.
- **RRHH:** Gestión de recursos humanos.
- **SELDIA:** Principal Asociación de Venta Directa en Europa ⁷.
- **VD:** Venta Directa o Venta Domiciliaria.
- **WFDSA:** Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas ⁸.

² Fundada en España en la década de los 70. Cuenta con 18 empresas asociadas. www.avd.es

³ Fundada en 1976 y que nuclea a 17 empresas. www.cavedi.org.ar

⁴ Se formó en Nueva York 1910. Comparte con Fundación de Educación de VD y Federación Mundial de Asociaciones de VD. www.dsa.org

⁵ Se fundó en 1968 en Europa. www.dsai.le

⁶ En 1968, estas asociaciones de 5 países crearon una Federación bajo el nombre de Fédération de la Vente et du Service à Domicile (FEVSD). En 1991 cambió su nombre por el de (FEDSA), y hoy es SELDIA. www.cecarm.com

⁷ Pretende promover la VD como un canal de distribución seguro, capaz de satisfacer las necesidades de consumidores, así como promover oportunidades profesionales para cualquier persona que desee emprender un negocio en este sector. www.seldia.eu

⁸ Fundada en 1978. Es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales. www.wfdsa.org

INDICE DE CONTENIDOS DE LAS 5 PARTES DE LA TESIS

PARTE UNO: METODOLÓGICA	010
I. Introducción: antecedentes del tema	010
II. Fundamentación	012
III. Planteo del Problema	013
IV. Hipótesis	015
V. Objetivo general y Objetivos Específicos	017
VI. Metodología de la investigación	018
VII. Resultados esperados	022
PARTE DOS: MARCO TEÓRICO	023
CAPITULO 1: Escenarios Turbulentos: Globalización y Posmodernidad	024
CAPITULO 2: Empleo y Desempleo: Economía	025
CAPITULO 3: Enfoques de las principales ventajas competitivas	026
CAPITULO 4: Venta Directa o Domiciliaria	029
CAPITULO 5: Sistema comercial Puerta a Puerta (Door to Door)	036
CAPITULO 6: Sistema de Reuniones (Party-Plan)	039
CAPITULO 7: Esquema Multinivel (Network Marketing)	043
CAPITULO 8: Modelo Piramidal	046
CAPITULO 9: Motivación - un factor de RRHH clave de la VD	048
CAPITULO 10: Tablero de control y comando de indicadores de gestión VD	056
PARTE TRES: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	066
SECCION 1: Fuente de Información Secundaria:	066
1) Evolución de la fuerza de Ventas a nivel Mundial	068
2) Crecimiento del consumo y la facturación de la VD a nivel mundial	069
3) Evolución de la fuerza de Ventas en Argentina	071
4) Crecimiento del consumo y la facturación de la VD en Argentina	072
5) Fuerza de ventas y consumo (Revendedora / Cliente)	073
6) Industria Venta Directa en Argentina	077
7) Rubro de Empresas de Venta Directa del CAVEDI	078
8) Variables Macroeconómicas: Desempleo y PBI	081
9) Situación Demográfica y laboral (población femenina y la VD)	084
10) Estratos y Clases sociales (ABC1 - C3 y D3)	087
11) Generación X / Y / Baby Boomers	089
12) Perfil de la Revendedora	091
13) Fuerza de Ventas y Reclutamiento	094
14) Motivación de la fuerza de Ventas	097
SECCION 2: Fuente de Información Primaria:	099
A) Resultados de los cuestionarios a Revendedoras	100
B) Resultados de los cuestionarios a Ex – revendedoras	107
C) Resultados de los cuestionarios a Consumidores/Cientes	109
D) Entrevistas de opinión de referentes especializados	111
E) Diagnostico	127
F) Propuestas	128
PARTE CUATRO: CONCLUSIONES	129
PARTE CINCO: RECOMENDACIONES	139

BIBLIOGRAFÍA, ÍNDICE DE ANEXOS Y OTROS

A. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
B. PÁGINAS WEBS CONSULTADAS, LEYES Y PUBLICACIONES	148
C. ANEXOS	151
A.1. Clases Sociales	151
A.2. Modelo Engell – Blackwell – Miniard	153
A.3. Consumerismo	158
A.4. Ventas: el área vulnerable de la VD (Derecho del Consumidor)	159
A.5. Casos vulnerables en la industria de VD que aplican la ley	160
A.6. Estructura jurídica y legal de la VD	161
A.7. Ley nº 24.240 defensa del consumidor- aplicada a VD	161
A.8. Código de ética hacia los consumidores de venta directa	162
A.9. Código de ética mundial de venta directa hacia los revendedores	165
A.10. Principales gastos de las empresas de VD	169
A.11. Nomina de referentes entrevistados – especializados	170
A.12 Planilla Cuestionario de opinión para revendedoras	172
A.13 Modelo Entrevista a referentes especializados	173
A.14 Planilla Cuestionario de opinión para ex revendedoras	174
A.15 Planilla Cuestionario opinión para consumidores (Escala de Likert)	175
D. DICCIONARIO DE TERMINOLOGÍA DE VD	176
E. GLOSARIO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE VD	179
F. CURRÍCULUM VITAE DEL TUTOR	186
G. APORTES DE LA TESIS	189

PARTE UNO: METODOLOGICA

I. INTRODUCCION: ANTECEDENTES DEL TEMA

El objetivo de la presente tesis consiste en alcanzar la integración y consolidación de los conocimientos adquiridos en esta Maestría en conjunto con la experiencia profesional y laboral mediante la temática a abordar.

Se intentará demostrar que la "Venta Directa" o también denominada "Venta Domiciliaria", se ha presentado como una oportunidad laboral independiente y de motivación para la mujer argentina en diferentes momentos de la historia.

La Venta Directa es una de las primeras formas de comercialización que se conoce, delimita sus orígenes desde los tiempos bíblicos donde los pequeños productores, artesanos o granjeros abandonaban su actividad productiva, se largaban al ámbito comercial y ofrecían sus productos viajando por los pueblos y vendiendo por el método puerta a puerta, eran de este modo verdaderos vendedores ambulantes que iban casa por casa ofreciendo sus mercaderías.

La primera compañía que logra posicionarse en la mente de la población como la primera en utilizar el método de venta directa fue una empresa creada en California, EEUU, por David Mc Connell. Éste se dedicaba a la venta de libros a domicilio (puerta a puerta) y en cada una de sus visitas como estrategia de promoción de marketing, regalaba pequeñas muestras de perfumes a las amas de casas que estaban dispuestas a escuchar la oferta variada de libros. En el año 1.886, cuando los perfumes se hicieron mas populares que los libros, Mc Connell abandono el negocio de libros y fundo una empresa productora de fragancias que en el año 1.939 la llamo formalmente Avon Products Inc. (Líder mundial en el mercado de Venta Directa).⁹

Si bien en el mundo esta actividad cuenta con casi 100 años de vida, en la Argentina recién comienza en el año 1.970 con la llegada al país de Avon, y casi paralelamente en el año 1.971 se crea una firma con capitales argentinos, Vía Valrosa, que ingresa en el mismo mercado para competir con la multinacional Avon.

Posteriormente, acercándonos al año 1.979, desembarca en el país la empresa multinacional Tupperware dedicada a la comercialización de herméticos mediante el sistema de venta directa por reuniones. Estas fueron las tres primeras empresas que ingresaron en un periodo de 10 años y pudieron hacer que la venta domiciliaria se popularizara, implantara y desarrollara rápidamente.

En la actualidad, la industria esta compuesta por 17 empresas que conforman la Cámara Argentina de venta Directa (CAVEDI). Estas organizaciones ofrecen productos de consumo masivo (11 empresas que representa el 65% del total industria) y de bienestar de vida, productos medicinales y/o recreación (6 empresas): 1.Amodil, 2.Amway, 3.Avon, 4.Gigot, 5.Karina Rabolini, 6.L'bel Paris, 7.Mary Kay, 8.Natura, 9.Tsu, 10.Tupperware Brands Argentina, 11.Martina di Trento, 12.Herbalife, 13.Swiss Just, 14.Tiens, 15.Nu skin, 16.Circulo de Lectores y 17.Essen.

En Argentina y en el mundo existen tres modelos clásicos y puros de comercialización por medio del sistema Venta Directa, éstos pueden variar de empresa en empresa, de país en país, pero todos se crean y derivan de una mezcla de los modelos básicos:



Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

⁹ Mayer, Morris L. La verdadera historia de la Venta Directa ¿Quiénes son y como piensan los grandes triunfadores de la Venta Directa en el mundo? Buenos Aires (Argentina). Ediciones D&D Año 1995.

El rol que desempeñan la motivación y la oportunidad laboral independiente en un periodo de crisis en la Argentina son las dos inquietudes que motivan la elección del tema de investigación de tesis.



Fuente: Elaboración propia a partir de la experiencia laboral y profesional.

A continuación describiré cada una de las dos variables dependientes de la VD:

1) MOTIVACIÓN:

El alma de la venta directa es el "ser humano", sus pilares estratégicos se basan en posibilidades de promoción, crecimiento y desarrollo personal, motivación, oportunidad laboral y reinserción social.

Se destacará aquí cuan importante es lograr que las mujeres revendedoras no sólo obtengan oportunidades de ganancias, sino que también logren metas, objetivos propios y relaciones humanas, que se sientan reconocidas por su labor, que satisfagan sus necesidades y que elaboren un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Así, estos modelos trascienden el propio concepto de la venta, y la ausencia de diferentes canales de distribución interpuestos (mayoristas, minoristas, etc) deja a las personas como protagonistas de este proceso de comercialización directo – revendedor - cliente.

Se intentará explicar como las personas han crecido socialmente, han mejorado su autoestima y han logrado superarse mediante algo tan sencillo como venderle a una amiga un producto de confianza y cuan decisiva es esta variable "motivación" en la elección de la venta directa como modo de superación de crisis.

2) OPORTUNIDAD LABORAL INDEPENDIENTE:

En nuestro país, en el año 2011, la venta directa ofreció a casi 620,000 personas la posibilidad de tener un trabajo laboral independiente, y en el mundo involucra, actualmente, en su actividad a más de 70 millones de personas de todos los continentes llegando a ser mayoritariamente mujeres. Se buscará demostrar que esta estructura comercial, es considerada como una herramienta importante que ayuda a combatir el flagelo del desempleo ya que da a miles de personas la oportunidad de insertarse en el mundo laboral mediante la reventa de productos, principalmente durante los periodos de crisis y pos crisis económicas.

En definitiva, las mujeres impactadas por las sucesivas crisis, recurren cada vez mas al sistema de venta directa para obtener un ingreso adicional a la ya golpeada economía hogareña, que produce desgastes en la convivencia familiar y social.

Se desarrollará en profundidad la evolución y tendencia de los modelos comerciales de venta directa desde finales del año 2001, donde la tasa de desocupación femenina era del 29% (según datos del INDEC en Mayo 2002), hasta la actualidad donde la inclusión de planes sociales y subsidios se comportarían como una potencial amenaza de la venta domiciliaria.

II. FUNDAMENTACION

*"La tesis debe referirse siempre a una problemática concreta, pero su alcance debe ser general.
Una tesis siempre pretende universalidad, pero de alcance y no de contenido"*

Luisa Mayoral¹⁰

Siguiendo a esta autora es que he decidido recortar el universo de este análisis y centrarme, solamente, en las empresas de consumo masivo de la industria de venta directa poniendo especial énfasis en el comportamiento de la mujer revendedora. Éstas son, sin dudas y precisamente, las que se convierten en facilitadoras de empleo e ingresos extras para el hogar cuando ingresan en estos modelos de venta domiciliaria o venta directa.

Limitar el trabajo a una modalidad específica de ventas, en la población femenina y en periodo determinado en tiempo (2001-2011, en dos oportunidades de la década), acota el universo de estudio y lo hace más factible de ser abordado.

En la bibliografía disponible sobre la venta directa en nuestro país, he detectado que no se analizan en profundidad las causas y consecuencias de los sistemas comerciales de venta directa vinculados con el desempleo y los estratos de las clases sociales, especialmente el rol que juegan las mujeres en estas funciones.

Me despierta un gran interés conocer los resultados de esta tarea de investigación, de carácter teórico y práctico, para poder aportar un valor agregado a los estudiantes y graduados de carreras universitarias, posgrados y profesionales de la industria de la venta domiciliaria.

Además, mi objetivo es intentar aportar una herramienta de consulta y actualización para futuras tesis o doctorados, ofreciendo un valor agregado a la literatura y a los funcionamientos de los modelos de empresas de venta directa.

Merece aclararse en este punto, que el desarrollo que se realizará en este trabajo es compatible con el programa de estudios de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, cuya base tanto teórica como práctica servirá de pilar para integrar los conocimientos adquiridos con mi experiencia personal y los objetivos de la presente para así intentar afrontar el problema, mediante conclusiones y recomendaciones sólidas y útiles para el futuro.

Por lo expuesto, ésta tesis se realizará a los fines de optar el grado de Magister de la Universidad de Buenos Aires.

¹⁰ Mayoral Luisa, "Metodología del trabajo de tesis", 2da. Edición, 2002, editorial Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina.

III. PLANTEO DEL PROBLEMA

En tiempos líquidos como los actuales, el contexto macroeconómico de los países sufre constantes modificaciones abruptas y crisis prolongadas que a veces resultan ser consideradas como "oportunidades".

En la Argentina, la crisis económica, política y social del año 2001, trajo como consecuencia problemas en la motivación de las personas, en el mercado laboral (desempleo), especialmente en la mujer, y en la distribución de la riqueza (pobreza).

Según el (INDEC) y la (EPH) en Mayo 2002 se observaban los siguientes resultados:

- Desempleo: 3,1 millones de personas sin un puesto de trabajo (record histórico) representando a un 21,5% de la población activa.
- Subocupación: 1,8 millones de personas con trabajos precarios u ocasionales, es decir, un total de 12,7% personas que trabajan menos de 35 horas semanales y buscan tener una ocupación de mayor tiempo que les permita mejorar sus ingresos.
- 4,9 millones de personas que no encuentran trabajo; ya que al índice de desempleo se calcula de la suma de desocupación y subocupación.
- Entre mayo del 2001 y mayo del 2002 la desocupación aumento un 33 %, es decir en un 1,2 millón de trabajadores que se sumaron a las filas de quienes tienen problemas de inserción en el mercado laboral.
- La mayor tasa de desocupación se dio en Catamarca, con un índice del 25,5%, en tanto que en Córdoba, trepó al 25,3%.
- Pobreza: 11,8 millones de personas por debajo del umbral de pobreza, lo que significa que al 18% de la población no le alcanzaría para subsistir en condiciones de salud física adecuadas.

Así, partiendo de los datos aportados desde la estadística, podemos inferir que desde la crisis económica del año 2001 hasta la actualidad hemos ido transitando en una coyuntura de alta incertidumbre en la que el desempleo y la pobreza continúan siendo determinantes claves de una sociedad desmotivada y carente de desarrollo y crecimiento personal.

En este marco contextual de un alto nivel de desempleo y alto porcentaje de personas ubicadas en las clases sociales bajas C3-D-E, es ineludible preguntarnos:

1. ¿La crisis económica del año 2001 permitió a la industria de la Venta Directa posicionarse como una importante alternativa laboral?
2. Partiendo de la idea de que el empleo es en general un fuerte motivador tanto personal como familiar, ¿puede pensarse que los modelos de venta directa tienen un plus que los diferencia del resto en el ámbito de la motivación?
3. ¿Qué tiene la Venta Directa o Domiciliaria que conquista a todas las personas que han transitado por este camino? ¿Cómo es posible que la ausencia de ubicación física de la empresa y la lejanía, no sean capaces de acabar con el corazón de la Venta Directa? ¿Tiene sentido que las personas que han abandonado la venta directa, tarde o temprano, vuelvan con energías renovadas para reunir nuevamente a sus clientes o a vender puerta a puerta?

4. ¿Convive en la sociedad alguna alternativa laboral que pueda corregir las lesiones de un entorno en el que el alto nivel de desempleo afecta de forma directa a la estabilidad emocional de las personas?
5. ¿La industria de la venta directa apunta exclusivamente a las clases sociales mas bajas de la pirámide (C3–D–E) o puede también focalizarse a los niveles más altos (ABC1–C2)? ¿involucra a las mismas clases sociales tanto en periodos de crisis como en los de estabilidad económica?
6. ¿Cuál es la relación entre el desempleo y las clases sociales con los modelos comerciales vigentes de la industria de la Venta Directa?
7. ¿Existe una distribución homogénea o heterogénea del crecimiento de la venta directa o domiciliaria en la República Argentina?
8. ¿Cuáles son los segmentos o grupos etarios que mas utilizan los modelos comerciales de la venta directa?
9. ¿Cuáles son los indicadores que impulsan el crecimiento de estos modelos comerciales de venta directa?

Al encontrarnos en un contexto como el antes descrito y en la búsqueda de las respuestas a las preguntas antes planteadas, surgen motivos para realizar esta investigación de tesis centrada en las empresas de la industria de venta directa de consumo masivo y modelos comerciales que, aparentemente han contribuido no solo a resolver una gran parte del desempleo ofreciendo un negocio propio y una oportunidad de ingresos a la mujer en su economía hogareña; sino también a conocer el impacto que implica obtener logros tanto personales (motivación) como económicos.

IV. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

HIPOTESIS:

Los tres modelos comerciales (1. Puerta a puerta, 2. Por reuniones y 3. MLM) de la Industria de Venta Directa, son una alternativa de oportunidad laboral independiente de ganancia por medio de la comercialización de productos; además son capaces de estimular la motivación, mejorar el ingreso per cápita y despertar el crecimiento personal por pertenecer a estos sistemas.

VARIABLES RELEVANTES DE LA HIPOTESIS:

1. Motivación.
2. Oportunidad laboral independiente.
3. Crecimiento personal.

VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES DE LA TESIS:

La variable dependiente es de efecto y la variable independiente es de causa.¹¹ Variable dependiente: es la que refleja los resultados de un estudio de la investigación (Salkin, 1999). Variable Independiente: representa los tratamientos o condiciones que el investigador controla para probar sus efectos sobre algún resultado (Salkin, 1999).



Fuente: Elaboración propia a partir de la definición de la hipótesis.

- 1) **Motivación:** para medirla se utilizarán cuestionarios de opinión a un grupo de revendedoras.
- 2) **Oportunidad laboral independiente:** valoración del ingreso per cápita mediante la relación de porcentaje de comisiones de ventas sobre facturación. Análisis de los esquemas de compensación variable que utilizan los diferentes modelos comerciales y cuestionarios a revendedoras y ex revendedoras.
- 3) **Crecimiento personal:** análisis de conferencias o charlas de capacitación organizada por las empresas a las mujeres revendedoras mediante el sistema de observación directa y la asistencia a las mismas.

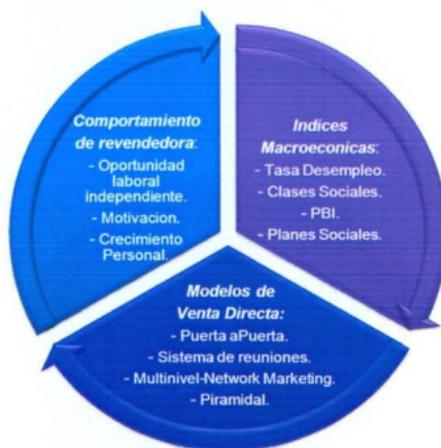
¹¹ Scarano, Eduardo. Materia: "Taller de Investigación de tesis" UBA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudio de Posgrado. Maestría en Administración. Año 2011

VARIABLES LATENTES QUE INFLUYEN SOBRE VARIABLES RELEVANTES:

- 1) **Motivación:** Reconocimiento. Éxito. Ambición. Realización. Creencias.
- 2) **Oportunidad laboral independiente:** Autoempleo. Autosuperación. Libertad financiera
- 3) **Crecimiento personal:** Autoestima. Actitud. Energía. Pasión. Fidelización. Compromiso.

RELACION ENTRE LAS VARIABLES DE LA HIPOTESIS:

- La motivación de un individuo se relaciona con el crecimiento personal al alcanzar las metas propias y los objetivos propuestos por las compañías de venta directa.
- Cuando más efectivo y rentable sea el modelo utilizado de venta directa, mejor es el ingreso per cápita de las revendedoras, y mayor es la motivación para ingresar al sistema y desarrollarse en ella.
- La oportunidad de ganancia en los modelos comerciales de ventas directa es un medio alcanzable cuando se cumplen los objetivos individuales.
- Los modelos comerciales se vinculan directamente con el ingreso per cápita de la revendedora y la fidelización de pertenecer a un grupo de referencia.
- El interés de ingresar a un trabajo independiente, como ofrecen estos modelos, se relaciona con la motivación personal de cumplir necesidades insatisfechas y el crecimiento personal.

MAPA CONCEPTUAL Y DIMENSION DE LA TESIS:

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la hipótesis.

V. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**OBJETIVO GENERAL DE LA TESIS:**

- ❖ Analizar el comportamiento de la mujer revendedora argentina, en las empresas de consumo masivo de la industria de venta directa, a fin de determinar el modelo comercial más efectivo que contemple la motivación y la oportunidad laboral independiente en la actualidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA TESIS:

- 1- Describir el comportamiento y definir el grupo etario de las mujeres revendedoras que participan de los modelos comerciales de venta directa en la actualidad.
- 2- Establecer nexos entre la clase social baja de la pirámide (C3-D-E) y la comercialización de bienes de consumo masivo por intermedio de una mujer revendedora en el sistema de venta directa en la actualidad.
- 3- Analizar las diferentes motivaciones personales de las mujeres revendedoras de la industria de venta directa en la actualidad.
- 4- Comparar los impulsos determinantes de ingreso de las revendedoras a los modelos comerciales de venta directa en diferentes regiones del país como NOA + CUYO vs. AMBA en la actualidad.
- 5- Identificar las razones del crecimiento del número de mujeres revendedoras y la evolución de la industria de la venta directa desde el período 2001 hasta la actualidad.
- 6- Destacar la importancia de la mujer en los últimos 10 años en la industria de la venta directa y la inserción de la misma en el mercado laboral.
- 7- Definir las ventajas y desventajas de los tres modelos comerciales de la industria de la venta directa (1. puerta a puerta, 2. reunión y 3. modelo multinivel / network marketing) más rentable que contemple el crecimiento personal, desarrollo y la mayor oportunidad de ingreso de la mujer revendedora en la actualidad.
- 8- Relacionar las tasas de desempleo y el PBI con el crecimiento del número de mujeres revendedoras de la industria de la venta directa desde la crisis del 2001 hasta el año 2011.
- 9- Dilucidar el impacto de las políticas públicas (subsidios, planes jefes y jefas de familias) en el comportamiento de la mujer revendedora de la industria de venta directa en el año 2011.
- 10 - Conocer el comportamiento del consumidor / cliente que adquiere productos de consumo masivo por parte de los modelos comerciales de Venta Directa en la actualidad.
- 11 - Identificar los diferentes motivos por los cuales los participantes (revendedoras) de la industria de la Venta Directa han abandonado la comercialización de productos en la actualidad.
- 12 - Comparar el sistema comercial de venta directa con el modelo comercial de establecimientos físicos o en tienda (retail) de la actualidad en la Argentina.
- 13 - Demostrar la incumbencia del profesional de posgrado en Administración por sus conocimientos, habilidades y destrezas para el tratamiento del tema que aborda la presente tesis para obtener la graduación como Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

VI. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de elaboración a aplicar en ésta tesis consistirá en elaborar un diagnóstico de la situación de la industria de la venta directa en empresas de consumo masivo de la Argentina desde la crisis del año 2001 hasta la actualidad, como así también un análisis del comportamiento de la revendedora en la actualidad.

Como marco metodológico, el trabajo será guiado por las pautas de elaboración de una Tesis de Maestra expuesta por la Dra. Luisa Mayoral en su libro "Metodología del trabajo de tesis. Buenos Aires. CEAE, 2001". A fin de responder al objetivo general y a los objetivos específicos planteados se realizará una investigación teórica, explicativa (descriptiva - exploratoria) y diacrónica:

PERSPECTIVA TEMPORAL (DIACRÓNICO)¹²: en esta investigación de tesis el análisis se realizará mediante comparación de dos oportunidades en un periodo de tiempo de una década (2001 y 2011), determinado por el inicio por la crisis económica y social del año.

El desarrollo y metodología de la tesis, se abordará en tres etapas principales:

A) PRIMERA ETAPA "INVESTIGACION TEORICA": Es el estado del arte. Descripción, beneficios y desventajas de la VD y los tres modelos comerciales. Teorías de la Motivación y crecimiento personal. Además de las teorías, el marco teórico se integrará de las asignaturas estudiadas en el desarrollo de la Maestría en Administración: Taller de investigación y taller de tesis, Globalización y posmodernidad, Análisis político y económico, Tablero de comando y control, Políticas y estrategias de empresa, MKT avanzado, Gestión de RRHH, Inteligencia comercial, Comportamiento del consumidor, Derecho empresarial.

B) SEGUNDA ETAPA "FUENTE DE INFORMACION SECUNDARIA": los datos se obtendrán de censos económicos y poblacionales, bases de datos, publicaciones especializadas, artículos disponibles en internet, estudios de mercados e investigaciones estadísticas del CAVEDI. Por otra parte se describirá la legislación vigente en argentina vinculada con el tema.

C) TERCERA ETAPA "INVESTIGACION EXPLICATIVA" FUENTE DE INFORMACION PRIMARIA. Se utilizó una investigación explicativa de tipo exploratoria y descriptiva:

Investigación exploratoria: donde la meta es el descubrimiento y los resultados suelen ser en sí mismo hipótesis.

Investigación descriptiva: aborda problemas ya definidos con el propósito de detallar con mayor precisión las características de un determinado fenómeno, partiendo en este caso de una hipótesis específica.¹³

Esta etapa (naturaleza cuantitativa y cualitativa) consistirá en la recolección y relevamiento de datos actuales sobre el comportamiento de la "revendedora actual" de la empresa Tupperware, "ex revendedoras" de empresas como Avon, Gigot, Tsu y Amodil y "clientes actuales" mediante la implementación de cuestionarios utilizando el modelo **SHOT GUN** (tiro de revolver).

Aquí las técnicas de recolección de datos primarios fueron: 3 modelos de "cuestionarios" con preguntas abiertas y cerradas y 1 modelo de "entrevista" de tipo exploratoria a Gerentes Zonales, Divisionales, Directivos de organizaciones de VD, Consultores especializados, Expertos y Referentes de la Industria de VD y de la CAVEDI. Como grupo control se entrevistaron a Directivos de diferentes organizaciones de VD y distintos modelos comerciales.

¹² y ¹³ Mayoral Luisa, "Metodología del trabajo de tesis", 2da. Edición, 2002, editorial Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil Argentina.

Los datos primarios se obtuvieron de un trabajo de campo realizado en el período que va desde Marzo de 2012 a Julio de 2012 el ámbito de una empresa multinacional líder en el mercado de venta directa. Se aplicaron cuestionarios a revendedoras, clientes y ex revendedoras, además se coordinaron entrevistas a diferentes referentes especializados para así poder dilucidar y comprender el comportamiento de las revendedoras delimitando de esta manera el universo de estudio.

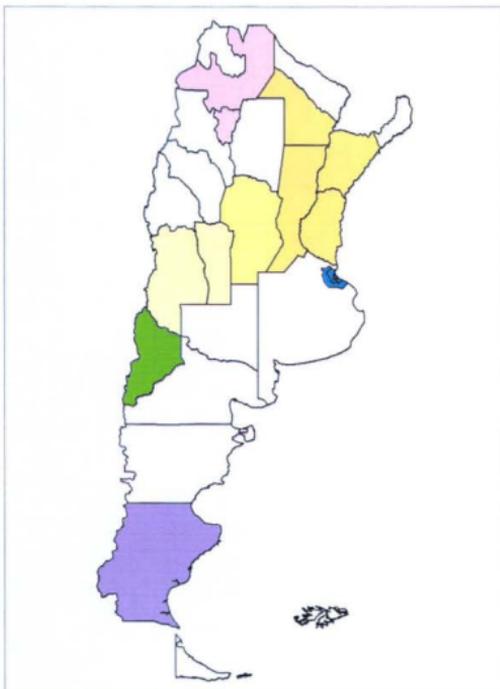
En el mapa se geocodificaron los colores físicos de las provincias y las personas claves para el análisis de campo:

Se armó un **FOCUS GROUP con 5 revendedoras** de CABA para definir las etiquetas de los cuestionarios, antes de comenzar con la impresión, distribución y recolección de los datos.

- Cuestionarios en formato físico a **300 revendedoras**

actuales de la venta directa de consumo masivo, según base de datos propia, en diferentes partes del país, CABA, primer, segundo y tercer cordón de GBA, NEA, Litoral Sur, NOA, cuyo, Centro, Sur-Sur y Sur Norte, para analizar el comportamiento de la mujer revendedora y el nivel socioeconómico.

- Cuestionarios de opinión a **20 ex revendedoras** que se fueron de la industria de Venta Directa para dilucidar las razones de abandono de los modelos comerciales en CABA y Junín.
- Cuestionarios de opinión a **20 clientes / consumidores** de CABA y Junín (Buenos Aires) para realizar un análisis de escala de Likert donde se comparó el comportamiento del consumidor desde el punto de vista de la venta tradicional (establecimiento físico - retail) y venta directa.
- Entrevistas a **20 referentes de la industria de Venta Directa** (Gerentes Zonales, Divisionales, Directores, Académicos Universitarios, Gerentes Generales de Argentina y Latinoamérica, Asesores particulares y Consultoras Especializadas).



Geocodificación de colores de los cuestionarios enviados a las revendedoras actuales de la Ciudad Autónoma Buenos Aires. Primer, segundo y tercer cordón (GBA):



Para el análisis de situación se utilizaron cuestionarios y entrevistas, a continuación se resume la cantidad de personas que colaboraron con la tesis durante los meses de Marzo y Julio 2012.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN (FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA)	
FOCUS GROUP a revendedoras para prueba de cuestionarios	5
1. Cuestionarios de opinión a revendedoras actuales	300
2. Cuestionarios de opinión a ex revendedoras	20
3. Entrevistas a referentes especializados	20
4. Cuestionarios a Clientes / Consumidores Actuales (Escala de Likert)	20
TOTAL DE PERSONAS CONSULTADAS	365

Los cuestionarios a revendedoras activas de la industria de la venta directa fueron segmentados en diferentes áreas geográficas del país para conocer de manera heterogénea el comportamiento de la revendedora:

(8) SEGMENTOS DE PUNTOS DEL PAIS	ZONAS	REVENDEDORAS
1) - CABA	1	20
- PRIMER CORDON	1	20
- SEGUNDO CORDON	1	20
- TERCER CORDON	1	20
2) NEA (CORRIENTES Y CHACO)	2	40
3) LITORAL SUR (ENTRE RIOS Y SANTA FE)	2	40
4) NOA (SALTA Y TUCUMAN)	2	40
5) CUYO (MENDOZA Y SAN LUIS)	2	40
6) CENTRO (CORDOBA)	1	20
7) SUR - SUR (SANTA CRUZ)	1	20
8) SUR - NORTE (NEUQUEN)	1	20
TOTAL	15	300

RESUMEN DE CONTENIDOS DE CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA METODOLOGÍA:**- PRIMERA ETAPA: MARCO TEÓRICO O ESTADO DEL ARTE.**

ETAPA 1:	Es todo lo relacionado con la investigación teórica. Revisión del estado del arte y literatura. Es el encuadramiento teórico del tema y el recorte de la bibliografía disponible.
ACCIONES	Se revisaron las elaboraciones preliminares con el tutor para poder pasar así a la otra etapa y lograr de esta manera los objetivos generales y específicos.

- SEGUNDA ETAPA: FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.

ETAPA 2:	Búsqueda de papers, tesis y publicaciones relacionadas con el tema de investigación. Datos de Censos Económicos y Poblacionales, Cámaras asociadas, publicaciones especiales, estudios de mercados, investigaciones actuales, leyes vigentes, internet entre otras fuentes secundarias.
TAREAS	Se revisaron las elaboraciones preliminares con el tutor para poder pasar así a la otra etapa y lograr de esta manera los objetivos generales y específicos.

- TERCERA ETAPA: INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA - FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

ETAPA 3:	Investigación explicativa (exploratoria - descriptiva). Metodología cualitativa y cuantitativa en campo: cuestionarios y entrevistas a revendedoras actuales de la industria, gerentes zonales y divisionales. Así mismo investigación de campo por medio de cuestionarios a ex revendedoras y también a consumidores / clientes que utilizan los modelos comerciales de VD.
ACTIVIDADES	Grupo de control: Entrevistas con profesionales de las empresas de VD, referentes para diagnosticar el funcionamiento de los modelos comerciales. Se revisaron las elaboraciones preliminares con el tutor para poder pasar así a la otra etapa y lograr de esta manera los objetivos generales y específicos.

- CUARTA ETAPA: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ETAPA 4:	Por último, se arribará a las conclusiones a partir de los datos obtenidos, y se plantearán las recomendaciones pertinentes.
SUBTAREAS	Se revisaron las elaboraciones preliminares con el tutor para poder pasar así a la otra etapa y lograr de esta manera los objetivos generales y específicos.

Cada una de las fases de la investigación de campo, que fueron descriptas previamente, en el punto anterior, estuvo sujeta a revisiones con el tutor, Ing. José Ignacio Amodéi, quien podrá, sugirió y guio modificaciones a los planteos desarrollados. También fueron bienvenidos aquellos aportes que aparecieron durante mi participación en el Taller de Tesis 2012 coordinado por el Director de la Maestría, el Dr. Jorge Stern, de cuyo espacio de consulta permanente se recabaron herramientas que permitieron optimizar la tarea de investigación de tesis.

REFERENTES ENTREVISTADOS ESPECIALIZADOS:

Son las personas a entrevistar para el armado de la investigación de la tesis. El mismo listado esta compuesto por 20 profesionales de modelos comerciales de la Venta Directa de la Argentina y del resto del Mundo que han participado y colaborado en la realización. Ver en el anexo el listado de los nombres, apellidos y cargos de las personas entrevistadas. También se incluye una nomina con los 15 nombres de las Gerentes de Zonas y las localidades de las provincias de la Argentina donde se aplicaron los cuestionarios a revendedoras activas de la fuerza de venta directa.

VII. RESULTADOS ESPERADOS

De esta investigación exploratorio-descriptiva, de perspectiva temporal diacrónica, aplicada a la venta domiciliaria en empresas de consumo masivo, se espera que habiendo culminado los pasos desarrollados, y en correlación con lo expresado dentro de los objetivos, se pueda:

- ✓ Diagnosticar si la venta domiciliaria puede ser considerada para la sociedad actual como una alternativa viable de oportunidad de ganancias y de motivación para el desarrollo personal y crecimiento de cualquier individuo que ingrese a estos modelos comerciales como revendedores.
- ✓ Obtener una descripción del comportamiento de la mujer revendedora en la industria de la Venta Directa de la Argentina.
- ✓ Evaluar si la venta directa apunta exclusivamente a las personas que se ubican en la clase social baja de los estratos de la pirámide.
- ✓ Encontrar las correlaciones que existe entre las tasas de desempleo, PBI y clases sociales con el crecimiento del número de revendedoras de la industria en los últimos 10 años en la Argentina.
- ✓ Definir las generaciones (X-Y- Baby Boomers) que utilizan estos modelos de oportunidad laboral independiente y de motivación.
- ✓ Identificar las motivaciones que impulsan el comportamiento de las revendedoras de las regiones NOA, NEA, Cuyo y SUR vs CABA, primer, segundo y tercer cordón de Gran Buenos Aires.
- ✓ Formular recomendaciones y sugerencias de funcionamiento de los tres modelos comerciales de la industria de venta domiciliaria, y que éstas puedan ser de utilidad para el campo abordado.

PARTE DOS: MARCO TEORICO

En este capítulo se retoman teorías y contenidos estudiados en las materias cursadas de la Maestría en Administración relacionados estrechamente con la problemática a desarrollar como:

- **TALLER DE INVESTIGACIÓN Y TALLER DE TESIS:** Diferentes técnicas y tácticas aprendidas en las dos materias cursadas para la redacción de la tesis.
- **GLOBALIZACIÓN Y POSMODERNIDAD:** Se desarrollará en el marco teórico según análisis de Zygmunt, Bauman en el libro "Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre". También se apoyará con una definición del significado de globalización.
- **ANÁLISIS POLÍTICO Y ECONÓMICO:** el empleo y el desempleo en conjunto con las modalidades tradicionales de movilización de la fuerza de trabajo. Análisis PBI.
- **POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE EMPRESA:** enfoques principales de las ventajas competitivas en las organizaciones. Las 5 fuerzas competitivas de Porter. Cadena de Valor. Gary Hamel. Hax. Estrategias de océano Azul y Rojo Cham Kim & Renée Mauborgne.
- **TABLERO DE COMANDO Y CONTROL:** Como armar un tablero de control y reconvertir estado de resultados de Zona, pasando de un zone proffit negativo a una zona rentable. Que indicadores trabajar para lograrlo. Como incrementar márgenes.
- **MKT AVANZADO:** Diferentes clases sociales de la Argentina.
- **GESTIÓN DE RRHH:** Planeamiento Estratégico del RRHH. Diferentes teorías de motivación.
- **INTELIGENCIA COMERCIAL:** Determinación del universo. Muestreo aleatorio. Armado del cuestionario. Trabajo de campo. Análisis de datos.
- **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:** Análisis del proceso decisorio de un consumidor de VD por el Modelo Engell – Blackwell – Miniard y sus elementos.
- **DERECHO EMPRESARIAL:** la regulación, las leyes y códigos de la VD tanto para consumidores como para revendedoras.

A continuación se presenta de un modo estructurado la plataforma teórica elegida que requiere del siguiente encuadre conceptual que será descrito en capítulos:

- ✓ **CAPITULO 1:** Escenarios Turbulentos: Globalización y Posmodernidad.
- ✓ **CAPITULO 2:** Empleo y Desempleo: Economía.
- ✓ **CAPITULO 3:** Enfoques de las principales ventajas competitivas.
- ✓ **CAPITULO 4:** Venta Directa o Domiciliaria.
- ✓ **CAPITULO 5:** Sistema Comercial Puerta a Puerta (Door to Door).
- ✓ **CAPITULO 6:** Sistema de Reuniones (Party-Plan).
- ✓ **CAPITULO 7:** Esquema Multinivel (Network Marketing).
- ✓ **CAPITULO 8:** Modelo Piramidal.
- ✓ **CAPITULO 9:** Motivación - un factor de RRHH clave de la Venta Directa.
- ✓ **CAPITULO 10:** Tablero de control y comando de indicadores de gestión Venta Directa.

CAPITULO 1: ESCENARIOS TURBULENTOS: GLOBALIZACIÓN Y POSMODERNIDAD

La globalización representa un lugar común cuando se habla del contexto de los negocios en distintos ámbitos, incluida la Venta Directa.

Según Eric J. Hobsbawm¹⁴, la globalización es un proceso histórico que se ha acelerado enormemente en los últimos 10 años, pero que consiste en una transformación permanente. Considera que no se puede determinar cuando llego a su punto definitivo dado que la esencia de este proceso es la extensión de actividades a lo largo y ancho del planeta.

Continuando con ésta definición y respecto del análisis de la transformación, en el libro "Tiempos líquidos", de Zygmunt Bauman¹⁵, el autor busca explorar cuales son los atributos de la sociedad capitalista que han permanecido en el tiempo y cuales las características que han cambiado. Para esto, en primer lugar, explica las atribuciones de cada uno de los siguientes estados fisicoquímicos de la materia: el de los sólidos, que se mantienen en forma y persisten en el tiempo, es decir duran; y el de los líquidos que se transforman constantemente, es decir fluyen.

Considera que la era de la modernidad sólida ha llegado a su fin, dando paso a la modernidad líquida, donde priman la desregulación, la flexibilización y la liberalización de todos los mercados y estados. Esto último ha impuesto a la condición humana cambios radicales que exigen repensar los viejos conceptos que solían articularla, llevando a la ruptura del paradigma tradicional.

Zygmunt Bauman no ofrece teorías o sistemas definitivos, se limita a describir nuestras contradicciones, las tensiones no sólo sociales sino también existenciales que se generan cuando los humanos nos relacionamos. La caracterización de la modernidad como un "tiempo líquido" da cuenta del tránsito de una modernidad "sólida" – estable, repetitiva – a una "líquida" –flexible, voluble – en la que las estructuras sociales ya no perduran el tiempo necesario para solidificarse y no sirven de marcos de referencia para los actos humanos. En principio lo líquido es un concepto positivo. Lo fluido es una sustancia que no puede mantener su forma a lo largo del tiempo.

La modernidad sólida es la ya desaparecida, la que mantenía la ilusión de una solución permanente, estable y definitiva de los problemas, y con ello una cierta inmovilidad o ausencia de cambios, al menos hasta nuevo aviso.

A fin de vincular lo dicho previamente con la investigación de tesis, considero pertinente en esta circunstancia, tomar lo dicho por Zygmunt Bauman, cuando plantea la necesidad de permanecer alerta al escenario externo, teniendo presente que el riesgo es constante y exigiendo flexibilidad y adaptación a determinadas circunstancias.

El sentimiento dominante hoy en día es la incertidumbre, inseguridad y vulnerabilidad. Se trata de una particular "precariedad", de una inestabilidad asociada a la desaparición de patrones a los que anclar las certezas.

El contexto de incertidumbre tiene un marco que implica la fragmentación de la vida, exige a los individuos que sean flexibles, que estén dispuestos a cambiar de tácticas, a abandonar compromisos y lealtades. Los modelos y estructuras sociales ya no perduran lo suficiente.

¹⁴ Hobsbawm, Eric J. Pequeño mundo global. Revista Memoria Virtual, México 2003

¹⁵ Zygmunt, Bauman. "Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre". Ediciones Tusquets. Editores Barcelona. 2007.

CAPITULO 2: EMPLEO Y DESEMPLEO: ECONOMÍA

Para Bauman¹⁶, en su escrito hace referencia a las diferencias generacionales en relación a las condiciones laborales. Así, medio siglo atrás los desempleados formaban parte de una suerte de reserva del trabajo activo que aguardaba en el mundo laboral una oportunidad. Ahora, en cambio, se habla de excedentes, lo que significa que la gente es superflua, innecesaria, porque cuantos menos trabajadores haya, mejor funciona la economía. Otra vez remarca el efecto de la globalización y de los cambios líquidos. Al hablar de la estratificación social y el movimiento laboral, le da mayor importancia a dos problemas principales: la globalización y la pobreza.

El trabajo involucra a todo el ser humano, y no solamente a sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo moviliza las dimensiones psíquicas y mentales. Por regla general, existe una gran diferencia entre el trabajo, tal como es prescripto por quienes tienen la responsabilidad de su concepción, y tal como es ejecutado, movilizando no sólo el esfuerzo, la formación profesional y la experiencia acumulada, sino también la creatividad, el involucramiento y la capacidad para resolver problemas y hacer frente a los incidentes que ocurren con frecuencia en las empresas y organizaciones¹⁷.

A continuación se exponen las modalidades tradicionales de movilización de la fuerza de trabajo según una clasificación del trabajo según Jacques Freyssinet, teniendo en cuenta el tipo de actividad y los modos de movilizar la fuerza de trabajo.

Modos de Movilización de la fuerza de trabajo	Tipo de Actividad	
	No mercantil	Mercantil
Forzado	Propio de los esclavos, o el de los prisioneros que para cumplir una condena están obligados a trabajar, aunque sea a cambio de una remuneración de carácter simbólica.	
Libre	Formado por el trabajo doméstico y el trabajo militante, donde no se pagan salarios ni existe relación de dependencia.	Grupo a todos los trabajadores independientes informales o cuentapropistas que desarrollan tareas de tipo mercantil (pero donde no se pagan salarios ni existe relación de dependencia).
Asalariado	Estaría compuesto por los empleados de la administración y los servicios públicos, y por el trabajo en calidad de servicio doméstico asalariado.	Asalariados que trabajan en cualquier tipo de empresas siempre que cumplan actividades de tipo mercantil.

VENTA DIRECTA

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Es útil distinguir las diversas modalidades que puede adoptar históricamente la relación laboral. Si se hace el cruce de dos variables, los tipos de actividad y las modalidades de movilización de la fuerza de trabajo (para sacarla de la inactividad), una clasificación propuesta por Jacques Freyssinet postula que, por una parte, existirían dos grandes tipos de actividad donde se insertarían los trabajadores: mercantil y no mercantil y, que por otra parte, habría al menos tres modos de movilizar la fuerza de trabajo: trabajo libre (en el sentido de no mantener una relación de servidumbre con los propietarios terratenientes como era el caso en la sociedad feudal), el trabajo asalariado, (en relación de dependencia, y el trabajo forzado (Freyssinet, J., 1991).

¹⁶ Zygmunt Bauman "Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre". Ediciones Tusquets. Editores Barcelona 2007.

¹⁷ Dr. Julio César Neffa (Coord.), Lic. Demian Tupac Panigo, y Lic. Pablo Ernesto Pérez. Actividad, empleo y desempleo Conceptos y definiciones - Conicet - 2002

CAPITULO 3: ENFOQUES DE LAS PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS

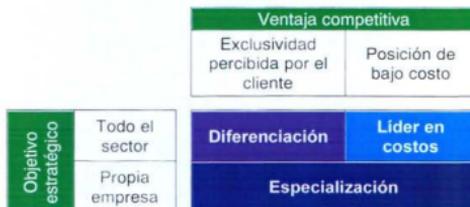
1) **MICHAEL PORTER**¹⁸: Tres modelos centrales ofreció a la administración el pensador estratégico más influyente de diferentes teorías:

- **Cadena de Valor**: Porter ha propuesto la cadena de valor como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. Estas nueve actividades creadoras de valor se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.



Fuente: Michael E. Porter. Elaboración propia.

- **Estrategias Genéricas**: toda empresa que está en un sector tiene una ventaja competitiva. No se puede sobrevivir sin ella. En consecuencia, tener y mantener una ventaja competitiva es una condición sine que non. Ésta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de una empresa la ventaja competitiva tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor. Existen muchos tipos de ventajas competitivas, a continuación la sintetizaremos en estrategias genéricas:



Fuente: Michael E. Porter. Elaboración propia.

- **Cinco fuerzas competitivas**: expuesto por primera vez en un artículo de la Harvard Business Review de Marzo a Abril de 1979. El modelo determina las fuerzas que determinan el atractivo intrínseco y estructural a largo plazo de un segmento de mercado.

¹⁸ Porter, M. Ventajas competitivas. New York The Free Press. Año 1985.

El siguiente modelo ilustra las amenazas que plantean las cinco fuerzas (competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores)



Fuente: Michael E. Porter. Elaboración propia.

2) ARNALDO HAX¹⁹:

Modelo Delta: es el enfoque más reciente que intenta unificar los modelos de Hamel y Prahalad y el modelo de Porter. Sostiene que para alcanzar la ventaja competitiva, la estrategia debe ser diseñada sobre la base del desarrollo de un fuerte vínculo con el cliente en lugar de plantearlo como una rivalidad competitiva. Amplia los actores estratégicos a las empresas complementadoras, y es un esquema práctico que integra la estrategia con la ejecución a partir de tres formas de posicionamiento estratégico: mejor producto, solución integral al cliente y consolidación del sistema. Además explica la vinculación de esos posicionamientos con la agenda estratégica. Pone el énfasis en un factor clave que no es nuevo, pero resulta vital y es el cliente.

3) GARY HAMEL²⁰:

Modelo basado en los recursos: estos dos autores sostienen que la ventaja competitiva es el resultado de:

- Desarrollar, más rápido, que los competidores, competencias centrales en la empresa como un todo.
- Aplicar dichas competencias para crear productos centrales, sin confundir a estos con los productos finales.
- Utilizar una arquitectura estratégica o mapa que facilite identificar las competencias centrales que la empresa necesita y las tecnologías que la sustentan.

Es un enfoque que trata en forma genérica los recursos necesarios para crear una ventaja competitiva. "Solamente las Compañías que sean capaces de reinventarse y de reinventar su industria en forma profunda, seguirán estando en la próxima década. La pregunta hoy no es si Usted puede reingenierar sus procesos, sino si Usted puede reinventar toda su industria. Para lograr esto las empresas deben realizar innovaciones continuas a su estrategia, lo cual representa la clave para la creación de valor"²¹.

¹⁹ Hax, A.C., Wilde D.L. El proyecto Delta, Nueva York, Pragrave, Año 2001.

²⁰ Prahalad, CK & Hamel, G. Las competencias centrales de la corporación, Harvard Business Review, Mayo - Junio 1990.

²¹ Prahalad, CK & Hamel, G. Competing for the Future, Harvard Business School Press, Mayo 1994.

4) CHAM KIM & RENÉE MAUBORGNE²²:

Océanos Azules y Océanos Rojos: Los autores dejan de lado a la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser ganador en el futuro ampliando los horizontes del mercado y generan valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria:

- **Océanos rojos:** representan todas las industrias que existen en la actualidad. Las reglas del juego competitivo son conocidas por todos, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen mas competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.
- **Océanos azules:** simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. Se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. El hecho es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Los principios para desarrollar una estrategia de océano azul son:

- Crear nuevos espacios de consumo.
- Centrarse en la idea global, no en los números.
- Ir más allá de la demanda existente.
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

ASPECTO	ESTRATEGIA OCEANO ROJO	ESTRATEGIA OCEANO AZUL
ALCANCE DE LA IDEA DEL NEGOCIO	Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda simbolizada por ideas de negocio hoy desconocidas
META	Vencer la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
DONDE COMPETIR	En el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
PROPOSITO	Compien seleccionando diferenciarse por bajo costo o valor: utilizar las mismas reglas que todos	Rompe la disyuntiva de valor y de bajo costo y reconstruye elementos que están fuera de la industria. Romper las reglas de las mejores practicas, utilizando la innovación en valor

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Cuando una empresa se embarca en una estrategia de océano azul, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

²² Cham Kim W. & Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press. 2005.

CAPITULO 4: VENTA DIRECTA O DOMICILIARIA

Las empresas de VD, mezclan los patrones de funcionamiento del mercado (marketing, producción, logística, finanzas, recursos humanos, entre otras áreas) con una visión diferente del modelo de negocio: trato y cuidado personal, es decir, satisfacción y servicio al cliente que hay que llegar esquivando los canales de venta tradicionales (publicidad, venta en tienda, promociones, etc.) con la única herramienta de comercialización que es generalmente la mujer revendedora. La VD, tiene una gran importancia como elemento compensador de la oferta de productos en aquellas localidades donde los canales tradicionales de comercialización no llegan, y debido al comportamiento ofensivo de la revendedora, este modelo comercial sirve como un activador de la demanda de bienes.²³

Antecedentes históricos de la venta directa: Staton²⁴, al describir a la venta domiciliaria, dice que la venta puerta a puerta es uno de los métodos más antiguos en la historia de las ventas al detalle. Y Redinbaugh²⁵, al referirse a la venta a domicilio, dice que quizás es uno de los métodos más viejos de venta al detalle, donde el comprador y el vendedor se encuentran en la casa del comprador.

Definición Tradicional de Venta Directa: según CAVEDI: "Es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores generalmente en sus hogares o en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo y de manera más general fuera de los locales comerciales establecidos".

Otros conceptos del término Venta Directa:

- 1) **Direct Selling Association DSA (1968):** "es un método de distribución de bienes y servicios al consumidor por medio de personas, la venta cara a cara (vendedor a cliente), que se hace desde fuera del establecimiento comercial, principalmente en el hogar".
- 2) **SELDIA (1968):** "pretende promover la venta directa como un canal de distribución dinámico y seguro, capaz de satisfacer las necesidades tanto de consumidores como de empresarios, así como una favorecer y promover oportunidades profesionales para cualquier persona que desee emprender un negocio en este sector".
- 3) **Redinbaugh (1976):** "es una forma de venta personal que se realiza en el domicilio del comprador que también suele conocerse con el nombre de venta puerta a puerta o casa en casa".
- 4) **Molina (1980):** "es aquella en la que el empresario y el vendedor se funden en una sola persona para dar servicio al comprador".
- 5) **Chirouze (1981):** "es una política de ventas basada en las relaciones interpersonales y humanas, elegidas por una persona física o moral, productora y/o distribuidora, que consiste en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales, y en proponerles bienes o servicios, en su domicilio, en su lugar de trabajo, y, mas generalmente fuera de los locales habitualmente reservados a la venta".
- 6) **Chirouze (1981):** "la venta a domicilio es la política de ventas que menos estudios y análisis ha suscitado, cuando tiene un papel de complemento esencial en el sistema de distribución".
- 7) **El-Ansary y Stern (1982):** "es típica como organizaciones como Avon y Tupperware, que contratan ventas directas a los consumidores últimos, en casa de éstos.

²³ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Díaz de Santos. Año 2007.

²⁴ Staton, W. J. Fundamentos de Mercadotecnia. México. McGraw-Hill. 1985.

²⁵ Redinbaugh, L. D. Retailing Management. Nueva York. McGraw-Hill. 1976.

- 8) **Philip Kotler (1985)**: "la venta directa es una antiquísima forma de ventas, que tuvo sus comienzos hace siglos con los mercaderes ambulantes, ha proliferado hasta convertirse en una industria".
- 9) **AVD (1985)**: "se entiende por Venta Directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas Ventas a Distancia en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador".
- 10) **L.E. Boone y D.L. Kurtz (1987)**: "destacan que uno de los más viejos canales de distribución fue construido alrededor del contacto directo entre el vendedor y el consumidor. La venta directa proporciona una conveniencia máxima para el consumidor y permite al fabricante el control del canal de distribución".
- 11) **Wall Street Journal-Especial Directivos (1987)**: "es un sistema de venta que permite a los particulares, con una inversión mínima, convertirse en vendedores y propietarios de su negocio, en muchas ocasiones como posibilidad complementaria a un trabajo estable".
- 12) **Manuel y Xardel (1989)**: "es el conjunto de las técnicas de venta directa, teniendo por meta el proponer unos productos o unas prestaciones en el domicilio del consumidor por medio de un representante dispuesto si fuese necesario a asegurarle una demostración o un servicio técnico".
- 13) **Albrizio (1989)**: "es una forma de comercialización dirigida directamente a los consumidores, persona a persona, usualmente a través de la oferta de productos o servicios mediante la presentación y demostración de los mismos, principalmente en sus hogares".
- 14) **Caballero, Chonko y Lumpkin (1989)**: "es una forma de marketing directo al consumidor a través de explicaciones y demostraciones personales de los productos y servicios a los consumidores, principalmente en sus hogares".
- 15) **Cruz Roche (1990)**: "consiste en disponer de una red de vendedores o personas no profesionales que trabajan a comisión, que realizan las transacciones bien sea al público en general o bien a las personas que conocen".
- 16) **Engelhardt y Witte (1990)**: "debe ser entendida como la venta personal de bienes y servicios que tiene lugar en el hogar o en un ambiente cercano o similar al del hogar".
- 17) **FEVSD (1991)**: "es la comercialización de productos de consumo y servicio directamente al cliente en sus casas mediante una explicación y/o demostración a través de un vendedor. Los lugares pueden ser también la casa de un amigo, otros sitios fuera de la tienda, o el lugar de trabajo del cliente durante la hora del desayuno, comida o descanso".
- 18) **Grande (1992)**: "consiste en ofrecer los productos en la propia vivienda del posible comprador. Una persona se reúne con otras en el domicilio y las persuade para que compren".
- 19) **Allen Charmichael (1995)**: "habitualmente, supone que un vendedor potencializado establece un contacto no solicitado, buscando la oportunidad para visitar a su cliente potencial con el objetivo de presentarle su producto o servicio".
- 20) **Hugo Oscar D'Ubaldo y Juan Angel Fontecha (1995)**: "es un sistema de comercialización que permite que personas de ambos sexos y cualquier edad, y mínimo capital de inversión, se transformen en vendedores y a la vez dueños de su propio negocio, siendo ésta su actividad principal o complementaria de otra."
- 21) **Pride y Ferrel (1997)**: "describen a la V.D. como la comercialización de productos a consumidores finales por medio de presentaciones de venta cara a cara en el hogar o en el lugar de trabajo".
- 22) **Carlos Ongallo (2007)**: "es aquella en la que el vendedor, sin previo aviso, se presenta en el domicilio del posible comprador, mostrándole las características y ventajas del producto que pretende vender".

Lo primero que hay que destacar de todas las definiciones de autores de diferentes lugares del mundo es que algunos hablan de venta domiciliaria y no solo de venta directa.

El segundo punto a considerar por los autores es que consideran a la venta directa como una solución ideal al consumo ya que llega hasta el lugar mismo donde se encuentra el cliente y facilita la tarea de elección y compra de artículos de necesidad.

Al momento de realizar un análisis conceptual de las diferentes definiciones de VD, lo vamos a hacer destacando los puntos claves de las definiciones presentadas²⁶:

- Es un método de Venta:** es un canal de distribución que trata de llegar directamente al consumidor antes que los consumidores se dirijan a los establecimientos minoristas (Rosebloom 1987). Intenta romper la inercia y los hábitos, conductas y comportamiento de compra de los consumidores basándose en una de las principales características de este método de venta, la anticipación de la oferta.
- Supone el encuentro cara a cara del revendedor con el comprador:** (Rosebloom 1987). No existe ningún tipo de barrera, medios técnicos o físicos, que separen al comprador potencial del vendedor, Molina (1980) la considera la forma mas perfecta para vender, ya que existe un contacto directo entre ambos.
- La demostración del producto y la venta se realiza en casa de los compradores potenciales y otros entornos no comerciales:** (Cravens y Woodruff, 1991). Los compradores potenciales pueden atender ellos solos al vendedor, generalmente en la puerta a puerta, o en compañía de amigos, vecinos, familiares, etc, en venta por reunión.
- La venta directa se ocupa de la venta de productos y servicios para el consumidor en mercados para el consumidor, más que productos industriales en mercados industriales:** (Rosebloom 1987). Aunque la venta industrial, normalmente, cumple parte de algunos de los puntos anteriormente mencionados, nunca se considera VD por dirigirse a un mercado industrial. Solo consideramos VD a aquella que utilizando este método de venta, se dirige exclusivamente al mercado del consumidor final.

Como resumen de este apartado, resaltemos con D. Xardel (1989), especialista francés de Marketing Directo y Distribución Comercial, que la venta directa esta considerada por numerosos consumidores como una opción que les es dada para efectuar sus compras con facilidad. Aprecian el ambiente en la que tiene lugar en general este tipo de ventas mediante la cual pueden fácilmente y de forma totalmente libre e informal, probar, comparar y juzgar los productos que le son ofrecidos²⁷.

Varios estudios confirman que las ventajas competitivas de las empresas de VD son:

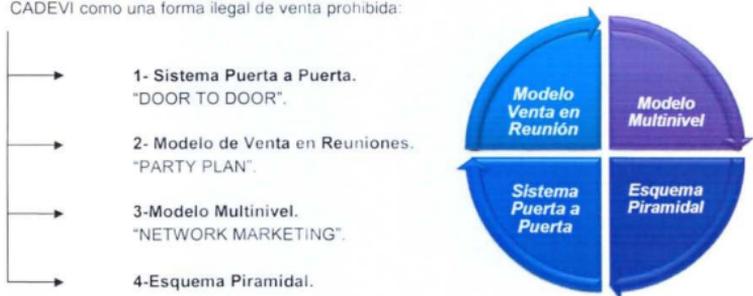
- El consumidor aprecia la calidad de los productos ofrecidos en su domicilio, la competencia del vendedor, su honestidad y las garantías dadas por él.
- También aprecian las garantías dadas por el cambio de productos o la devolución del dinero.

²⁶ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Díaz de Santos. Año 1994.

²⁷ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Díaz de Santos. Año 2007.

Modelos o Sistemas comerciales utilizados por la VD:

La tradicional Venta Directa o Domiciliara esta compuesta por 3 modelos comerciales. Existe un cuarto modelo, en nuestro país y en el mundo, que es el piramidal aunque es considerado por la CADEVI como una forma ilegal de venta prohibida:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

La VD supone un sistema específico de venta que se caracteriza preferentemente por el canal personal, que es el que coloca el producto en el consumidor. Le afectan por igual los aspectos tradicionales de la venta, y los aspectos específicos de una modalidad que, por su expansión y su crecimiento, le hacen ser uno de los métodos más sencillos y populares. La venta tradicional en cambio, utiliza un canal de venta en tienda, mediante expositores, con venta telefónica²⁸.

Grafico vincular (relaciones) de actores intervinientes de la venta directa:

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

²⁸ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliara. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Diaz de Santos. Año 1994.

Como se observa en el cuadro anterior, en la Venta Directa, existe un flujo de relaciones y vínculos entre los únicos tres agentes económicos que participan de los modelos comerciales de esta industria. Las funciones que realizan no es la misma que en la venta tradicional por establecimientos físicos²⁹:

1. **EMPRESA:** no se relaciona directamente con el cliente, sino con la revendedora.
2. **CONSUMIDOR:** el cliente no se relaciona directamente con la empresa pero igualmente consume los productos que la empresa le ofrece.
3. **REVENDEDORA:** no se relaciona directamente con la empresa, pero ofrece los productos a sus clientes. La revendedora es la intermediaria en la relación comercial entre la empresa y el consumidor. Es decir, el protagonismo se desplaza del consumidor a la revendedora, donde esta última es la fuente de generación de resultados. Todas las acciones estratégicas de ventas y de marketing apuntan a motivar, animar y acompañar a esta figura en su camino en solitario hacia la empresa, además es la responsable de lograr la maximización de utilidades de la empresa.³⁰ Por eso el compromiso y la motivación de la revendedora es muy importante para lograr el éxito.

Queda no obstante un largo camino para que en nuestro país la venta directa sea percibida como algo habitual en nuestros hogares. En muchas ocasiones son la prisa, la compra por impulso, el escaso tiempo que algunas personas dedican a su hogar, los prejuicios, etc., son los factores a los que la venta directa debe ir haciendo frente con las siguientes ventajas competitivas del modelo.

Ventajas Competitivas de la Venta Directa:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Diferencia entre la Venta Directa y las Franquicias:

En un sistema de libre de mercado como en el que vivimos, existen aun sectores de la economía con fuertes barreras de entrada. La inversión inicial es por si misma otra barrera de entrada. No todas las personas cuentan con la cantidad suficiente para abrir un local comercial o una tienda, ni con los avales necesarios de familias o socios para acceder a un préstamo bancario. Sumado a ello, el creciente ascenso de las franquicias, como alternativa al negocio tradicional, exige de los franquiciados altas inversiones en los primeros años.

La inversión requerida a un individuo para comenzar un negocio independiente de venta directa es muy baja. Usualmente un paquete inicial a bajo precios (pack de bienvenida, pedido cero, etc.) es lo único que se requiere cuando alguien está comenzando, y se necesita nada de inventario o inversiones para arrancar³¹. Esto supone una gran diferencia con la franquicia, así como otras oportunidades de inversiones de negocios que pueden requerir gastos sustanciales y exponer al que comienza a un gran riesgo de pérdida.

²⁹ y ³¹ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Diaz de Santos. Año 2007. Página 31.

³⁰ D'Huabaido Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel. "Del door to door al networking" Buenos Aires. Argentina. Ediciones Garna. Año 1995.

VARIABLES	Franquicia	Venta Directa
Producto	de consumo final: ropa, hotelería, restaurant, comidas, reparaciones	de uso personal: cosméticos, fashion, herméticos, libros, productos medicinales, hogar, electrodomésticos
Precio	normal en función del mercado	normal en función del mercado
Promoción	directamente al consumidor	por parte de la empresa a las revendedoras para facilitar el incremento de sus ventas
Plaza o Distribución	el consumidor se acerca para comprar	el consumidor recibe la compra en su domicilio
Localización o distribución física	tiendas y grandes superficies.	domicilios particulares, lugares de trabajos, reuniones sociales, cafeterías, salones
Autonomía.	pérdida de independencia y creatividad	la revendedora puede utilizar diferentes técnicas comerciales
Inversión en comunicación y publicidad de la marca	alta, es un factor clave para conocer dar a conocer el producto para que el cliente se acerque a la tienda.	baja, el cliente tiene vínculo con el revendedor por medio del folleto de venta. No es necesaria la publicidad televisiva o de revistas.
Valor agregado del producto	alta, la calidad está en función de las características del producto.	alta, la calidad está en función de las características del producto.
Inversión inicial	Muy alta	No existe.

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

Diferencia entre la Venta Directa y la Venta tradicional:

Existe una gran diferencia con la Venta Tradicional ya que ésta cuenta con gran cantidad de intermediarios de los productos hasta llegar al cliente final, sin embargo, con el sistema de Venta Directa se evitan los diferentes canales. Generalmente cuando una empresa distribuye un producto lo hace de dos maneras:

- Venta Tradicional (retail): es el tipo de ventas que se hace en las tiendas con locales propios de la empresa donde se demandan y ofertan los productos.
- Venta Directa: por intermedio de una revendedora que vende y distribuye el producto, con la ausencia de un establecimiento físico de venta.

Se podría hablar de la venta directa como alternativas a numerosos outlets, centros comerciales o grandes almacenes. En todos ellos, la venta no es netamente personal, con un elevado ratio vendedor/cliente, poca formación en la atención personalizada y mayor preocupación por el do-it-yourself (hágalo usted mismo) y técnicas de marketing. Intermediarios en ambos métodos:



Se observa en el cuadro anterior, la ausencia de intermediarios convierte al sistema de venta directa en un procedimiento que ahorra numerosos costos (lo que repercute en el precio final, por su valor añadido acumulado), que no son mas que eslabones en una cadena que encarece el producto. Así, con la supresión de los canales de distribuciones y sus costos fijos aparejados (local, mantenimiento, publicidad, personal...), el producto llega a las manos del cliente en menos tiempo y mas directamente ³².

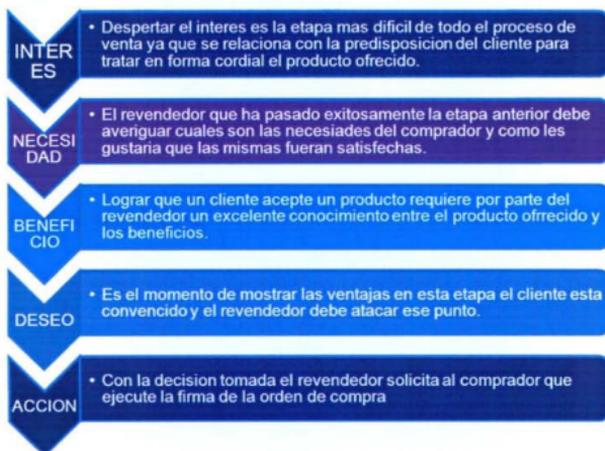
³² Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España, Ediciones Díaz de Santos. Año 2007.

"La principal diferencia a favor de la venta directa frente a otros sistemas de venta fuera de los establecimientos comerciales es que el consumidor esta viendo en directo el producto (lo puede tocar, comprobar su calidad) y al vendedor. Este es su matiz importante, puesto que en muchas ocasiones, excepto en productos muy asumidos (libros, discos) el principal inconveniente de las llamadas ventas a distancia reside en el hecho de que hay diferencias entre lo que el usuario percibe y lo que finalmente recibe" Revista Ciudadano (1999)

A continuación se detallan una serie de puntos que resaltan la diferencia entre VD con venta tradicional o de retail³³:

- La VD es una venta por afecto y por confianza (venta relacional), lo que permite al revendedor tener la seguridad que sus clientes lo compren.
- El cliente o consumidor es abordado por la revendedora (éste no espera a que el cliente lo busque).
- El revendedor brinda un asesoramiento sobre el uso de los productos y un servicio personalizado.
- El revendedor realiza una actividad independiente, por lo tanto, tiene la libertad de fijarse sus propios objetivos de ventas y de dedicarle tanto esfuerzo y tiempo como desee para lograrlo.
- Posee en su catalogo una amplia gama de productos, sin necesidad de realizar una importante inversión en mercadería para realizar su negocio.
- Es una actividad perfectamente complementaria a otras responsabilidades, lo que le permite adaptarla a su propio estilo de vida y necesidades (familiares, laborales, económicas y sociales).

Etapas de proceso del comportamiento de un consumidor en una empresa VD:



Fuente:
Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este capítulo.

³³ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Diaz de Santos. Año 2007.

CAPITULO 5: SISTEMA COMERCIAL PUERTA A PUERTA (DOOR TO DOOR)

Antecedentes históricos de la venta puerta a puerta:

La empresa Avon se creo en 1886 por Mc Connel. Según Kotler ³⁴: "La venta puerta a puerta se desarrollo de forma importante con la entrada de Avon en el sector de cosmética, a través del concepto de "creadores de amistad y asesores de belleza" – la dama Avon -. Su ejercito de casi un millón de vendedores por todo el mundo obtuvo mas de dos billones de ventas en el año 1985, convirtiéndola en la mayor empresa de cosméticos del mundo y en la primera de las que realizan ventas a domicilio".

Definición de Sistemas Puerta a Puerta:

Grupo de técnicas de venta directa que tiene lugar en el domicilio del cliente y mediante una entrevista personal entre el revendedor y cliente, puede ser de diferentes tipos debido al trabajo previo que realice el revendedor respecto al comprador potencial. La Venta puerta a puerta es aquella a través de la cual se le lleva al consumidor algo que necesita o se lo motiva para el consumo, todo en la comodidad de su hogar y destacando el concepto de servicio y satisfacción al cliente. La puerta a puerta, es un canal de distribución utilizado por revendedoras para comercializar productos y servicios directamente al consumidor, es un canal dinámico y de rápida expansión. En resumen, se establece un diálogo directo entre revendedor y comprador, quien lo recibe en su propio ambiente familiar o laboral, entablándose así una relación personalizada y un contacto que más allá de la venta, también genera una interacción social ³⁵.

En la Venta puerta a puerta, el vendedor realiza un barrido de zona geográfica (territorio asignado), detectando posibles consumidores. Existe en este caso un verdadero trato "persona a persona" con el consumidor y con el cual se dan las etapas del proceso decisorio de venta (despertar el interés / provocar la necesidad / asumir los beneficios del producto / despertar el deseo del poseerlo / acción de compra o cierre) ³⁶.

Una empresa de este tipo requiere de las premisas para su correcto funcionamiento:

- Una empresa con productos consolidados de alta tecnología, calidad e innovación.
- Entrenamiento intensivo a los revendedores en técnicas de ventas, RRHH y atención al cliente.
- Motivación permanente, que vaya más allá de un correcto nivel de ingresos.
- Apoyo técnico y humano para el desarrollo de nuevas potencialidades.
- Apoyo promocional permanente de los productos.
- Esfuerzo, dedicación y ansias de superación por parte de revendedoras.
- Correcta distribución de los puestos de venta, manteniendo una adecuada proporción entre vendedores por cantidad de habitantes.

Roux Brioude (1988) expone el sistema de la siguiente forma: se dispone de un producto que deseamos difundir, entregamos al vendedor un folleto con muestras necesarias. Al vendedor se le asigna una zona que deberá trabajar: visitar a sus habitantes y realizara ventas, los nuevos clientes recibirán en sus domicilios los artículos y abonaran su importe. Por ultimo una garantía y servicio pos venta confirmaran la satisfacción del comprador.

³⁴ Kotler, P. Dirección de Marketing, Hertfordshire, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1992

³⁵ y ³⁶ D'Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel "Del door to door al networking" Buenos Aires Argentina, Ediciones Gama, Año 1995.

Partes intervinientes de la venta puerta a puerta: existen dos actores intervinientes en éste sistema de comercialización.



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

- 1. Revendedor:** es el representante comercial de una empresa de VD que mostrara los beneficios del producto de manera individual casa por casa.
- 2. Potencial cliente:** es el individuo que esta dispuesto a conocer el ofrecimiento de productos por parte del revendedor.

Diferentes modalidades del Puerta a Puerta³⁷:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

- 1. Venta por referencia:** es el método más rápido y eficaz para conseguir nuevos clientes. El mecanismo es sencillo, una vez cerrada una operación de venta se solicita al cliente información sobre otras personas o entidades que, a juicio del mismo, presentan necesidades similares. De esta forma se puede conseguir un flujo continuo de clientes potenciales. En cualquier caso es interesante solicitar al cliente que califique los nombres referenciados aportando datos sobre los mismos y también es posible solicitar su ayuda para concertar una entrevista ya sea telefónica a la persona referenciada o bien expresando por escrito dicha recomendación.

³⁷ Dr. Jaume Gene Albasa Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores: Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernán Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.

2. Puerta fría: Supone la visita de todos los hogares de una determinada población, sin ningún tipo de selección previa. Estos mismos hogares durante un largo periodo de tiempo no volverán a ser visitados.³⁸ Cuando no existen referencias que se puedan considerar o bien no se alcanza el volumen de ventas que se ha marcado como objetivo, siempre es posible aplicar la venta a puerta fría que consistiría en intentar entrar en cualquier vivienda para mantener o concertar una entrevista con la persona que tiene poder sobre la decisión de compra. Es un método incómodo y complejo y por lo tanto puede afirmarse que éste método de venta directa queda reservado a vendedores con alto grado de confianza en sí mismos y motivación.

3. Con anuncio de visita: Se basa en el contacto previo con el cliente para pactar una visita de ventas en el domicilio de éste. Consiste en la visita previa a los domicilios de los clientes con el fin de depositar o hacer entrega de una tarjeta de presentación del vendedor o un catálogo o folletos de la empresa ya sea directamente o depositado en el buzón del cliente potencial indicando el día y la hora en que se visitará. Mediante ésta acción se disminuye el recelo de los clientes hacia el revendedor al ser visitados por primera vez, ya que previamente conocen su nombre y el de la empresa.

4. Con contacto telefónico: esta técnica de gran valor, solo con una llamada telefónica a un cliente potencial se puede saber si este puede estar interesado en el producto que se comercializa. Es una técnica muy práctica y muy rápida por que prepara la visita del revendedor, ahorrando tiempo al agente y reduciendo sus desplazamientos innecesarios. Permite multiplicar las llamadas y contactos diarios, abarcando además muchos clientes y en consecuencia realizando un mayor número diario de entrevistas de venta. Esta técnica también facilita contactar con clientes de difícil acceso. Todo ello conlleva a reducir los costos para la compañía. Respecto al cliente esta técnica lo predispone hacia la entrevista y genera un recibimiento personal esperado. Se produce una entrevista personal más clara y directa, ya sea que se puede preparar mejor la reunión al disponer de una primera aproximación de las necesidades del cliente con anterioridad al momento de la entrevista. En consecuencia la probabilidad de éxito es mayor puesto que el cliente ha aceptado nuestra entrevista personal.

5. Con respuesta a anuncio (diario, radio, tv, internet): se basa en la inserción de anuncios publicitarios de la empresa ofertando la posibilidad de recibir información o una demostración totalmente gratuita y sin ningún tipo de compromiso. El anuncio o comunicación de la empresa puede estar inserto en la prensa o tener forma radial / televisiva, en este sentido cualquier medio de comunicación entre la empresa y sus clientes potenciales, en esta técnica es conveniente que la empresa tenga una pagina web mediante la que se informaría de las características principales del producto y ofrecería una demostración para que el cliente mantuviera un contacto personal con el producto previo a su compra. Es de destacar, que al igual que en la técnica anterior, que la venta debe cerrarla el revendedor y no la pagina web que se utilizaría exclusivamente para que el cliente solicitará la visita personal. Esta solicitud también debería poder realizarse mediante el correo electrónico³⁹.

³⁸ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Diaz de Santos. Año 1994

³⁹ Dr. Jaime Gene Albesa Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores. Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernan Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.

CAPITULO 6: SISTEMA DE REUNIONES (PARTY-PLAN)

Antecedentes históricos de la venta por reunión:

La venta por reunión es mucho menos antigua que el método anterior, la primera empresa fue Stanhope, en EEUU, en el año 1937. Tomó gran auge, en Europa, con la llegada de Tupperware en los años 60, aunque el origen de ambas empresas se remonta a los años 30 en EEUU.

Definición de los sistemas de reuniones:

Surge como una extensión de la Venta puerta a puerta. Este método, supuso una importante mejora tanto cualitativa como cuantitativa para las empresas de VD. Este grupo de técnicas se diferencia del puerta a puerta en que el encuentro físico se realiza fuera del domicilio del cliente y generalmente en grupo de clientes potenciales que pueden haberse reunido para realizar la compra o por cualquier otro motivo, de alguna forma estas reuniones facilitan el trabajo y aumentan la efectividad de los revendedores (Mir 1993).

La venta por reunión se produce cuando un cliente actúa como anfitrión o como anfitriona de una reunión social e invita a algunos amigos a su casa. El objetivo es actuar como sponsor individual de una reunión y juntar tantos clientes potenciales como sea posible. Entonces, en una parte previamente acordada de la reunión, el anfitrión/a permite al revendedor demostrar o hacer una presentación de ventas al grupo. El anfitrión/a es premiado por la hospitalidad mostrada al revendedor entregándole uno o más regalos.

En la venta por reunión hay tres puntos básicos y que se les debe dar preferencia por este orden: 1. divertirse en las reuniones, involucrando a todo el mundo y generando entusiasmo, 2. planificar las reuniones de modo que las personas se relajen y no haya nada formal, 3. no permitir que el aspecto de la venta predomine en la reunión.

La ventaja de este sistema es que en la demostración se exhibirá el producto y se darán a conocer sus cualidades y características técnicas, su uso y manejo, sus ventajas y diferenciación con respecto a los productos de la competencia, y finalmente se demostrarán los beneficios que ofrece al cliente la compra y su uso del mismo, en definitiva las necesidades que le va a satisfacer.⁴⁰

Partes intervinientes de la venta puerta a puerta: existen tres partes intervinientes:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

1. Revendedora: es la representante comercial de la firma de venta directa, presenta los productos ante un mercado potencial mucho más favorable que si decidiera a visitar a los asistentes de manera personalizada e individual, puerta a puerta. De esta forma elimina el obstáculo de la puerta fría. La oportunidad es propicia para visitar personas, cultivar nuevas relaciones y además conocer un negocio que pueda representar ingresos extras.

⁴⁰ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Diaz de Santos. Año 1994.

2. **Anfitrión:** es la persona que ofrece su domicilio y sus vínculos personales para realizar una demostración de un determinado producto y su posterior venta. A cambio de ello recibe un obsequio por parte de la revendedora.

3. **Potencial cliente:** personas de conocimiento del anfitrión que saben que, en dicha reunión, un revendedor les practicará la demostración de un determinado producto.

Condiciones para realizar una reunión de ventas exitosa⁴¹:

- Crear un ambiente agradable: con demostradores relajados y clientes distendidos y dispuestos a escuchar, participar y comprar.
- La duración de la reunión no deberá exceder más allá de una hora y media.
- El número de asistentes no será menor de seis ni mayor de diez: pocos asistentes conformarán un grupo pobre y se reducirán las posibilidades de compra, en tanto si son muchos el revendedor puede perder el control de la reunión.
- Ofrecer productos de compra posible en cuanto a su valor: invitar al conyugue cuando el producto es de alto valor.
- El revendedor, única persona ajena a los participantes: deberá retirarse una vez terminada la reunión dejando a la anfitriona con sus vínculos personales.
- La reunión deberá ser concentrada preferentemente por la tarde: en los hogares en que hay niños se aconseja que se haga en el intervalo de comprendido entre la finalización del almuerzo y la vuelta de los niños de la escuela al hogar.

Algunas formas de comercialización por el método de reuniones⁴²:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

⁴¹ D Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel. "Del door to door al networking" Buenos Aires. Argentina. Ediciones Garni. Año 1995.

⁴² Dr. Jaume Gene Albesa Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores. Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernán Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.

1. **En hogar:** este tipo de VD se produce cuando un cliente actúa como anfitrión de una reunión social e invita a algunos amigos y vecinos a su casa. El propósito básico de actuar como patrocinador individual de una reunión es juntar tantos clientes potenciales como sea posible. El anfitrión es premiado por la hospitalidad mostrada al revendedor entregándole uno o mas regalos, también puede entregarse regalos a los asistentes. El objetivo de la reunión en el hogar es ofrecer al consumidor beneficios, incluyendo información, conformidad y hasta distracciones. También pueden realizarse reuniones en hogar sin ventas, en las que una vez demostrado el producto se concierta una cita en el domicilio de las personas interesadas, se suele emplear en productos caros que necesitan ser financiados por medio de un crédito y se busca la privacidad. Otra posibilidad es la venta por reunión en el hogar de puertas abiertas en la que las invitadas llegan cada una a su hora y no hay demostración en general.

Según Roux Brioude (1988) define 4 clases⁴³:



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

- **La venta por reunión de base:** las reuniones suelen estar más o menos estructuradas y los asistentes a ella tienen una actitud pasiva.
- **La venta por reunión con participación:** mesa redonda realizada en función de las explicaciones del revendedor, el cual se esfuerza por comenzar la práctica sobre su exposición. La anfitriona es el modelo sobre el cual el revendedor actuará. Cada una de las invitadas trabaja sobre ellas misma, en función de su propia conducta y sus necesidades. Lo utilizan las empresas de cosméticas.
- **La venta por reunión sin venta:** una vez demostrado el producto para la venta, se toma una cita en el domicilio de las personas interesadas. Se suele emplear con productos que suelen ser financiados por medio de un crédito. Esto exige el cara a cara entre el cliente y revendedor.
- **La venta de puertas abiertas:** hay siempre una anfitriona. Es ella la que expone y las invitadas llegan cada una a su horario. No hay demostración general. Se interesa cada una por cuando es la reunión. Las cifras de ventas suelen ser muy elevadas, pero los nervios de la anfitriona son sometidos a una dura prueba, ya que su salón es utilizado durante muchas horas.

2. **Comprar viajando:** se fundamenta en la promoción de excursiones y viajes a bajo precio por la iniciativa de empresas de distribución o fabricantes que subvencionan una parte de los gastos del viaje a cambio de una demostración de los productos.

La tercera edad es un segmento objetivo para estas empresas, debido fundamentalmente al tiempo libre que disponen los componentes de este segmento y la gran aceptación que tienen entre ellos las excursiones de un solo día.

⁴³ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Díaz de Santos. Año 1994.

La programación turística debe hacerse constar con la máxima claridad: destino de la excursión, horario de salida y llegada, información del horario de la demostración, enumeración de los servicios incluidos en el viaje, precio total de la excursión. La empresa de VD debe esforzarse en ofrecer las máximas comodidades a sus potenciales clientes. Se trata de un método de fuerte crecimiento y con resultados sorprendentes ya que dos terceras partes de los pasajeros compran los productos ofertados en la demostración⁴⁴.

3. En el lugar de trabajo: se basa en la oferta y posterior venta de sus productos a los trabajadores de una determinada empresa u organización pública por parte de una compañía de VD. La autorización para vender se suele dar como contrapartida a unos acuerdos, normalmente en descuentos especiales sobre el precio de venta sobre los empleados. En el seno de la empresa suele realizarse la venta persona a persona mediante entrevistas concertadas, también puede realizarse una presentación a un grupo o bien una exposición permanente de uno o dos días de duración por la que pueden pasar los empleados de la empresa.

4. En exposición: se intenta llegar a clientes con un estilo de vida menos tradicional, a clientes que convierten la venta fuera del hogar en un instrumento lúdico, en un medio de relacionarse con otros compradores. Son muchas y variadas las formas que en los últimos años adopta éste método de venta: exposiciones en hoteles, exposiciones en delegación comercial de la empresa de VD, ferias, exposiciones oficiales y la realización de grandes demostraciones a miembros de las asociaciones.

⁴⁴ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Díaz de Santos. Año 1994.

CAPITULO 7: ESQUEMA MULTINIVEL (NETWORK MARKETING)

Antecedentes históricos de la venta multinivel:

Carl Rehnborg, creó en la década del 40 una empresa de suplemento nutricionales "California Vitamins", bajo la dirección de su fundador, cambio la tradicional venta puerta a puerta, por la de un innovador esquema de comercialización en la que el cliente satisfecho podía convertirse en distribuidor para generar ingresos extras trabajando unas cuantas horas al día. Luego se añadió una variante, que es la idea básica del multinivel, y que esos clientes / distribuidores, podían a su vez reclutar a otros distribuidores y ganar una comisión sobre la venta realizada por estos últimos. A fines de los años 50 dos socios de negocios (Rich DeVos y Jay Van Andel) aprendieron el concepto básico del multinivel gracias a los distribuidores independientes de Vitaminas NutriLite y crearon una pequeña empresa denominada Amway basado en un plan de ventas y negocio propio⁴⁵.

Definición de MLM:

La comercialización multinivel, también conocida como comercialización por redes, comercialización por estructuras o Network Marketing se basa en un principio muy sencillo, el concepto en el que se basa toda la vida: un árbol familiar, la creación de una generación a partir de otra, es decir, la reproducción. Ha comprobado ser en la VD un método efectivo en donde el producto es llevado directamente al consumidor a través de distribuidores independientes. Así mismo, el éxito y futuro del MLM depende de la expansión constante de redes que se pueden formar con personas, las cuales mueven la venta de los productos y patrocinan a otras para ingresar al modelo. Los distribuidores ganan una comisión de sus ventas personales (descuento sobre volumen de ventas) y de las ventas de sus grupos que hay por debajo de ellos, hasta que los igualen en el escalón. Estos forman parte de una red de distribución que va creciendo conforme cada uno de ellos va captando más mercado⁴⁶.

El MLM es una forma más de comercialización de bienes y servicios y se basa en aprender y enseñar a otros a que aprendan, y a su vez enseñen a otros. El resultado es que con el tiempo y trabajo se va creando una organización de personas que están haciendo lo que has enseñado. De esta manera se pone en funcionamiento una de las claves del MLM, la "duplicación". La duplicación permite que no haya que comercializar una cantidad muy grande de productos para obtener grandes beneficios sino que muchas personas están moviendo pequeñas cantidades de productos⁴⁷.

El MLM se fundamenta en tres premisas según D'Ubaldo (1995):

- Una persona denominada distribuidor: opera en forma autónoma desarrollando su propio negocio.
- Las líneas de auspicio: se forma a través del reclutamiento, guía y entrenamiento de nuevas personas.
- Utilidades para los participantes: a través de ventas minoristas a clientes, compras para consumo personal y comisiones sobre las compras de las personas pertenecientes a su equipo de negocios.

⁴⁵ Rogg, B. y Briones, J.L. Marketing Directo de Red. Madrid, Iberonet, 1993

⁴⁶ Althoff, A. y U. El marketing multinivel. Una salida profesional de futuro. Logroño, Mugar Linotype, 1995.

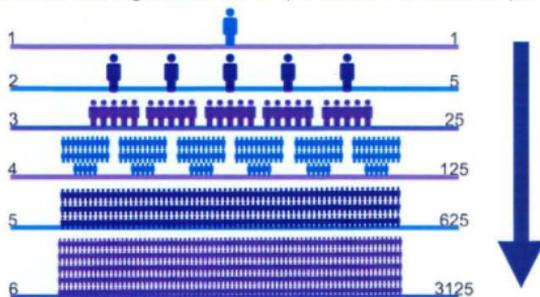
⁴⁷ Carmichael, Allen. Marketing Multinivel y Marketing Directo de Red. "El manual para introducirse en el apasionante negocio del MLM" Barcelona, España, Ediciones Obelisco, Año 1995.

De las definiciones e investigación realizada se deduce que el MLM:

- Es un método de venta, un canal de distribución, al por menor, que vende directamente del fabricante al minorista.
- El éxito del sistema depende no tanto de las ventas personales como de la capacidad para desarrollar niveles inferiores de revendedores que sean capaces de vender el producto e incorporar nuevos revendedores a la organización.
- Los ingresos se reciben por las ventas personales y por las comisiones y bonificaciones sobre las ventas de los niveles inferiores.
- Todos los componentes de la red se benefician en proporción a su dedicación.

Funcionamiento del MLM:

En la venta multinivel cualquier persona puede vender una gama de productos provenientes del fabricante creando una red de distribuidores a diferentes niveles por un sistema de padrinnazgo sucesivo, de esta forma el revendedor directo tendrá un doble objetivo, por un lado vender el producto al consumidor para obtener las comisiones de su venta y por el otro captar a nuevas revendedoras que vendan y convencen a otras personas para que, a su vez, promuevan ventas con el fin de desarrollar una organización de la que recibirá bonificaciones por las ventas realizadas¹⁸.



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

Como se observa en el gráfico anterior la tarea de patrocinar es una sencilla progresión matemática. Si cada persona patrocina a 5 personas y el sistema se continúa, el cultivo crece a una velocidad sorprendente.

Características del MLM¹⁹:

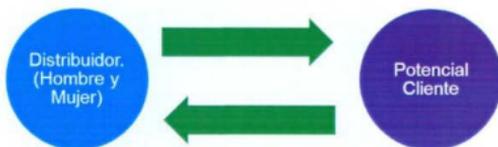
- Área de Ventas: en otros canales de venta el área se delimita por la zona geográfica, en el MLM, se define por las relaciones interpersonales de los distribuidores que forman parte del sistema.
- Relación con intermediarios: aparece el concepto de confianza, frente a la fría relación que existe en la venta retail, el distribuidor genera relaciones humanas múltiples y positivas: la acogida de la llegada, el desarrollo en la organización, el auspicio y nuevos retos permanentes.

¹⁸ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Díaz de Santos. Año 1994.

¹⁹ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Díaz de Santos. Año 2007.

- Relación con los clientes: es individualizada y personal. La relación se estrecha por el distribuidor que curiosamente en este tipo de empresas es la pareja.
- Desarrollo de la carrera profesional: no existe límite para crecer en este mercado. El dinamismo y la capacidad para generar venta de cada distribuidor son el único freno que se autoimpone cada cual⁵⁰.

Partes intervinientes del MLM: existen dos actores intervinientes en este sistema de comercialización.



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

Distribuidor: es el representante comercial de una empresa de VD.

Generalmente formado por una pareja.

- Hombre: se encarga de la logística y distribución de los productos.
- Mujer: de los aspectos comerciales de la venta, como así también el reclutamiento y el crecimiento de su red.

Potencial cliente: es el individuo que está dispuesto a conocer el ofrecimiento de productos por parte del revendedor⁵¹.

⁵⁰ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Díaz de Santos. Año 1994.

⁵¹ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Díaz de Santos. Año 2007.

CAPITULO 8: MODELO PIRAMIDAL

En este punto, CAVEDI, destaca que "la VD no es venta piramidal ya que los esquemas piramidales son un tema de preocupación para la Federación Mundial de Asociaciones de VD por que son fraudulentos y con frecuencia se disfrazan como negocios de marketing de redes".

"Son compañías que, en realidad, no se preocupan por vender sino que su afán es conseguir gente que pague su derecho de reclutamiento a valor elevado, sometiendo a los participantes a la compra de grandes cantidades de productos, con la premisa de que los mismos se venden solos... es lo mas parecido a la cadena de la prosperidad o el avión, donde quienes ganan son los que entran al principio y pierde todo el resto", -afirma el Dr. Jorge Méndez- Constituyen un esquema fraudulento, caracterizado por una inversión de dinero de un participante por el derecho de reclutar a más participantes dentro del programa y por eso ganar una porción del dinero invertido. Compensarse por la inversión inicial y ganar dinero, dependen del reclutamiento de nuevos participantes, en vez de la venta de productos a consumidores.⁵²

Diferencias entre la Venta Directa y los esquemas piramidales:

ESQUEMAS	
VENTA DIRECTA	PIRAMIDAL
Ofrece productos fáciles de vender	A menudo no ofrecen productos comercialmente viables para vender
La oportunidad de ganancia se basa en la venta de productos	Los ingresos se obtienen a través de la cantidad de personas que hayan reclutado, independientemente de que se venda o no.
Costo para ingresar es nulo o mínimo. La salida no requiere desembolso de dinero.	Requiere un alto costo para ingresar al modelo. Obliga a los participantes a generar grandes inventarios de productos.
La oportunidad de este negocio es a largo plazo	Estas empresas desaparecen rápidamente en el mercado.
Estrictas normas de protección al consumidor. Como derecho de cancelación del contrato y garantía de calidad y satisfacción	No existen ningún tipo de leyes que amparen a los consumidores y revendedores.
Sistema lícito y regulado por la CAVEDI	Sistema de venta ilegal.

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

Los abusos más comunes en los esquemas piramidales⁵³ son:

- Pagos por búsquedas o reclutamientos: se trata de pagos hechos por el reclutado a las organizaciones del esquema en los cuales participa posteriormente el reclutador por el mero acto de hacer ingresar a un participante en el esquema.
- Sobre stock de inventario: se trata de una compra de inventarios excesivos (o elementos auxiliares de ventas) por parte de un reclutado, por requerimiento o coercitivamente.
- Presentación exagerada de ganancias potenciales: para atraer reclutas al negocio y lograr que hagan grandes pagos o que compren grandes cantidades de inventarios no retornables.

⁵² D'Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel. "Del door to door al networking" Buenos Aires. Argentina. Ediciones Gama. Año 1995.

⁵³ Carmichael, Allen. Marketing Multinivel y Marketing Directo de Red. "El manual para introducirse en el apasionante negocio del MLM" Barcelona, España. Ediciones Obelisco. Año 1995.

Diferencias entre los sistemas multinivel y los esquemas piramidales:

Si bien existen empresas piramidales que intentan disfrazar sus estrategias comerciales asimilándolas a las de multinivel, las diferencias entre ambos sistemas son notorias y se resumen en el siguiente esquema ⁵³:

ESQUEMAS	
MULTINIVEL	PIRAMIDAL
Acceso al sistema mediante una pequeña cuota de ingreso que cubre el costo de los productos para las demostraciones y el material de entrenamiento	Cuota de ingreso muy elevada
Productos de alta calidad y moderna tecnología, con ofrecimiento de gran variedad. Las empresas realizan grandes inversiones en I&D	El producto no es importante, se hace hincapié en el reclutamiento, ofreciéndose, habitualmente bienes de baja calidad y mala terminación
Productos con garantía de devolución del dinero en un 100%	No se devuelve el dinero por los productos vendidos bajo ningún concepto
Las propuestas a los asociados es ingresar a un negocio con beneficios a obtener en el mediano y largo plazo, con trabajo serio y honesto	Se proponen negocios de enriquecimiento inmediato, aunque en realidad, solo ganan los que están arriba de la pirámide
La forma de comercialización es la venta de los productos es a través de redes de distribuidores independientes	Las utilidades de las empresas provienen de los grandes lotes que compran los reclutados en forma obligatoria para entrar en la pirámide, por lo tanto estos corren la suerte de la misma, si la pirámide se cae, nunca recuperarán la inversión
El éxito de los asociados esta estrechamente ligado a su esfuerzo personal, cuanto mayor sea su empeño, mejor será su negocio	El esfuerzo no se premia, ya que las posiciones se pueden adquirir con dinero
Las compañías tienen un código de conducta, que impide a los asociados acumular más stock que el que realmente necesitan para sus actividades	Se fomenta la alta acumulación de stocks para el ingreso o bien su remplazo por importantes sumas de dinero para participar
Ofrecen sus artículos a precios competitivos, con el afán de que los clientes adopten sus productos	No les interesa la repetición de compra, ya que los candidatos deben comprar forzosamente grandes stocks para ingresar al sistema
Su legalidad es reconocida y legitimada por la mayoría de los países	Han sido declarados ilegales y fraudulentos en la mayoría de los países
Ofrecen a sus participantes beneficios permanentes por el desarrollo de su organización de ventas	No existen beneficios permanentes, debido a la endeblez y transitoriedad del sistema, que lleva a las empresas a desaparecer y fusionarse.

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

⁵³ D'Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel "Del door to door al networking" Buenos Aires Argentina. Ediciones Gama. Año 1995.

CAPITULO 9: MOTIVACIÓN - UN FACTOR DE RRHH CLAVE DE LA VD

Planeamiento estratégico de la gestión de RRHH:

Refleja cual será la estrategia a seguir por la compañía. El siguiente mapa muestra los drivers, la misión y visión, el escenario y la gestión del área de recursos humanos al momento de diseñar el modelo del mapa estratégico de RRHH.

Mapa Estratégico - Modelo de Plan Estratégico de RRHH



Elaboración propia. Fuente: Luis Perez Van Morlogan y Juan Carlos Ayala (Cursada 2011)

Hay seis indicadores fundamentales de los RRHH al momento de analizar el capital humano actual y de proyectar el capital humano deseado ellos son: 1) **MOTIVACIÓN**, 2) Comunicación, 3) Trabajo en equipo, 4) Participación, 5) Liderazgo y 6) Empowerment.

Motivación:

Young (1961)⁵⁴ señala que la motivación es "el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad". A continuación se señala otra definición de motivación como la señala Koontz y Weirich: "es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares". Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseo, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.⁵⁵ Se señala a la motivación como: la base del proceso de mejorar y perfeccionamiento de las personas en una organización, con el objetivo de contribuir, no solamente al desarrollo organizacional, sino en el apoyo al individuo como expresión del valor cultural compartido. En síntesis, hablar de motivación implica hablar de crecimiento de los seres humanos que componen la organización y no de sus conductas y acciones tendiendo a que las mismas apunten al desarrollo empresario.⁵⁶

⁵⁴ Young, P.T. Motivation and emotion. Wiley, Nueva York, 1961.

⁵⁵ Koontz, Harold & Weirich, Heinz. "Administración de una perspectiva global" Onceava edición. Ed. Mac Graw Hill. México DF. Octubre 2000.

⁵⁶ D'Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel. "Del door to door al networking" Buenos Aires, Argentina. Ediciones Gama. Año 1995.

Hay una distinción con la que una gran cantidad de autores coinciden en sus taxonomías:

-Necesidades primarias: son las que el individuo intenta satisfacer en primer lugar, se incluyen las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad.

-Necesidades secundarias: el individuo las satisface una vez alcanzadas las anteriores y aquí tenemos las necesidades de relación con los demás (el individuo se sienta parte de un grupo) y necesidades psicológicas (logro, poder autorrealización, autoestima).

A) TEORÍAS DE CONTENIDO: ¿QUÉ FACTORES MOTIVAN AL INDIVIDUO?: Aquí se detallan aquellas teorías que se preocupan de determinar que elementos o factores motivan al individuo a trabajar.

1. Teoría de Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (1954).

Abraham H. Maslow⁵⁷ coloca las necesidades humanas en un modelo en forma de pirámide. Su modelo clasifica los motivos en cinco grupos o jerarquías:

1. Fisiológicas: Motivos que buscan las necesidades básicas del cuerpo como agua, comida y oxígeno.
2. Seguridad: Económica y Física. Seguridad, protección y estabilidad en la vida.
3. Sociales, pertenencia y amor: Motivos orientados al efecto y a la afiliación.
4. Estima: Motivos orientados al logro, prestigio, status y seguridad en sí mismo.
5. Autorrealización. Motivos relacionados con la realización personal y con alcanzar la plenitud potencial.

Cada categoría es indispensable para la supervivencia y esta define su prepotencia o importancia principal. Ejemplo: los motivos de mayor prepotencia son los fisiológicos ejercerán mayor influencia en la conducta, mientras no sean debidamente satisfechos.

Cuando las personas dejan de ser dominadas por los motivos fisiológicos y hacen la transición a la autorrealización, alcanzan un mayor desarrollo psicológico y empiezan a adquirir más deseos y a buscar más formas de satisfacer determinados motivos superiores.



Las necesidades de Maslow no tienen ninguna originalidad en sí mismas por las necesidades que aporta, las cuales ya estaban estudiadas con anterioridad sino por que la organización y las empresas empezaron a darse cuenta que necesitaban satisfacer para motivar a sus empleados.

⁵⁷ Maslow, A.H. Motivación y personalidad. Edita Sagitario, Barcelona 1963.

2. Teoría X y Y Douglas Mc. Gregor (1960):

Mc Gregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo es esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y⁵⁸. La teoría X, supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. La teoría Y, en cambio, supone que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. Para entender las teorías X y Y pensemos en términos de la jerarquía de Abraham Maslow, la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.

3. Teoría de los dos factores - bifactorial de Herzberg (1959):

También denominada teoría de la motivación o higiene fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg⁵⁹ concluyo que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Establece una teoría semejante a la de Maslow distinguiendo dos clases de factores: 1) Factores Higiénicos (son aquellos que o bien provocan insatisfacción o no la provocan) y 2) Factores Motivadores (son aquellos que provocan satisfacción o insatisfacción, son los factores que realmente motivan, que afectan a la conducta del individuo). El primer grupo pertenecen a las necesidades fisiológicas y sociales, mientras que el segundo forma parte de las necesidades psicológicas.

4. Teoría de las necesidades / afiliación - Mc Clelland (1951 – 1961):

David Mc Clelland⁶⁰ se centro en los motivos en el ámbito secundario, es decir, las necesidades psicológicas. Para el autor el individuo en el trabajo se ve impulsado por tres tipos de necesidades. De Logro: impulso por sobresalir, para obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. Tiene algunos patrones conductuales relativos a la autorrealización de Maslow.

De Poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Puede mantener relación con la necesidad de seguridad de Maslow.

De Afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Se asemeja a las necesidades de amor de Maslow.

5. Teoría de Taylor (1911):

Es una teoría antigua, Taylor se basaba en la búsqueda del incremento de la productividad en la organización⁶¹. Se centra en los incentivos económicos como único medio de motivación, no valora en absoluto la eficacia del trabajo en el grupo. Esta teoría es primaria en el aspecto psicológico de los individuos.

⁵⁸ Mc Gregor Douglas. The Human Side of Enterprise. Nueva York Mc Graw Hill. 1960

⁵⁹ Herzbergh, F., Mausner, B. y Snyderman, D.B. The motivation to Work. Edita Wiley and Sons, Nueva York, 1959.

⁶⁰ McClelland, D.C. Personality. Edita Dryden Press, Nueva York, 1951

⁶¹ Mouzelis, N.P. Organización y burocracia. Edita Peninsula, Barcelona 1975.

6. Teoría de las Relaciones Humanas (1927):

Surge de la investigación realizada por Elton Mayo⁶² y como reacción a las ideas de Taylor. Los resultados de las investigaciones realizadas concluyen con la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico en la productividad laboral, además al individuo le gusta tener mas libertad, un ambiente amistoso, sin jefes, con desarrollo social, desarrollar liderazgo y objetivos comunes. Concluye la investigación con la necesidad de enfatizar los aspectos emocionales, no planeados e irracionales del comportamiento humano.

7. Teoría de las necesidades de competencia de Whyte (1959):

Whyte⁶³ el ser humano esta interesado en conocer el mundo lo mejor posible y de este modo, aprender a obtener de él todo lo que pueda; y denomina éste interés como necesidad de competencia y lo define como la capacidad de afrontar con eficacia el mundo que le rodea

8. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Porter (1968):

Este autor realiza algunas modificaciones a la teoría de Maslow. Porter⁶⁴ introduce la necesidad de autonomía entre las dos últimas necesidades de Maslow (estima y autorrealización) y sustituye algunos términos: confianza por seguridad y autoactualización por autorrealización.

9. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Alderfer⁶⁵ (1969 – 1972):

Este autor al igual que Porter modifica la jerarquía de Maslow, en este caso reduce la jerarquía a tres necesidades y la denomina teoría ERG. 1) de existencias: fisiológicas o de necesidad. 2) de relación: necesidades sociales. 3) de crecimiento: de estima y de autorrealización.

B) TEORÍAS DE PROCESO: ¿CÓMO SURGE LA MOTIVACIÓN EN EL INDIVIDUO?: inciden en el proceso que da lugar a la motivación. Las teorías mencionadas anteriormente y analizadas en su conjunto han recibido críticas ya que nos dicen que aspectos hay que motivar, pero no explican como se produce la motivación. Esta razón lleva a la necesidad de que sean complementadas por otras teorías, en concreto por las que describen el proceso motivacional. Las teorías de contenido⁶⁶ se centran en aspectos cognitivos de la motivación en cuanto a las teorías de procesos son fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito local.

⁶² Mayo E. Problemas humanos de una civilización industrial. Edita Galatea, Buenos Aires 1959.

⁶³ Whyte R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological. Review, vol. 66

⁶⁴ Porter, L.W. Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. American Foundation for Management Research, Nueva York 1964.

⁶⁵ Alderfer, C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Edita The Free Press, Nueva York, 1972.

⁶⁶ Charns, R. Personal causation: The internal affective determinants of behavior (Nueva York: Academic Press 1968)

1. Teoría de las expectativas VIE de Vroom (1964):

Victor Vroom⁶⁷, plantea que la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que ello los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que esto conducirá a premios organizacionales y que los premios satisfacen las metas personales de los empleados. Los componentes claves de ésta teoría son: expectativa (estimación subjetiva de una persona respecto a la probabilidad de que se logre un determinado nivel de desempeño), instrumentalidad (estimación subjetiva del individuo de la probabilidad de que el desempeño conduzca a ciertos resultados) y valencia (se refiere al valor que una persona otorga a un resultado específico). La gente se sentirá muy motivada si cree que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño, y que un buen desempeño conducirá a los resultados que espera obtener.

Fuerza Motivacional	EXPECTATIVA POR	INSTRUMENTALIDAD POR	VALENCIA
ES IGUAL	Que tanto cree que la persona puede realizar la tarea	que tanto cree que la persona que el desempeño conducirá a los resultados deseados	Valor que la persona asigna al resultado
A:			

Elaboración Propia. Fuente: J. Dubrin. Fundamento de comportamiento organizacional

2. Teoría de la equidad de Stacy Adms (1963 – 1965):

El núcleo de la teoría de la equidad es que los empleados comparan sus aportes y sus resultados (hacen comparaciones sociales) con los de otros en el lugar de trabajo. Depende de que tan equitativamente creen los empleados que se les está tratando en comparación con sus compañeros⁶⁸. La teoría sostiene que los empleados que los empleados tienen ciertas creencias sobre los resultados que reciben de su trabajo, y los insumos que invierten en obtener tales resultados.

Resultados del individuo	COMPARADOS CON	Resultados de otros
Aportes del individuo		Aportes de otros

Elaboración Propia. Fuente: J. Dubrin. Fundamento de comportamiento organizacional

3. Modelo de Porter y Lawler (1968):

Para estos autores⁶⁹ el individuo se esforzara en conseguir un determinado nivel de ejecución, en función del valor que considere tiene la recompensa a la que dará lugar ese nivel de ejecución (la valencia de Vroom) y la probabilidad que otorgue a la Relación existente entre su Fuerza (su esfuerzo) y la Recompensa (resultados segundos de Vroom). Este esquema hace diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Para Porter y Lawler su postulado central es que la motivación laboral esta determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona. La consecución de este nivel de ejecución lleva a las consecuentes recompensas, que si han correspondido a la percepción que tenía el individuo de lo que alcanzaría se sentirá satisfecho, sino considerara que no ha merecido la pena y probablemente abandone su trabajo.

⁶⁷ Vroom, V.H. Work and Motivation. Edita John Wiley, New York, 1964

⁶⁸ Munduate Jaca, L. La motivación en el trabajo. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1984.

⁶⁹ Porter, L.W. y Miles, R.E. Managerial attitudes and Performance. Edita Irwin-Dorsey, Homewood, 1968.

4. Teoría del comportamiento de Skinner o del Conductismo (1968):

Para Skinner el comportamiento de un individuo está influido por las consecuencias que va a provocar. Las consecuencias son los premios y castigos que la gente recibe por conducirse en determinadas formas. También se denomina Teoría del Refuerzo o del Reforzamiento, plantean que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Ven como al comportamiento como algo causado por el entorno. A diferencia de las teorías de las necesidades de motivación, restan importancia a entender que necesidades trata de satisfacer una persona. En vez de eso, el administrador utiliza premios que estimulen ciertas conductas y castigos que desalientan otras. Para modificar el comportamiento este autor basa el desarrollo de su teoría en dos conceptos⁷⁰:

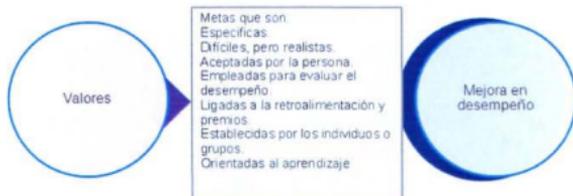
Reforzamiento positivo: es la aplicación de una consecuencia agradable o valiosa cuando una persona muestra la respuesta deseada. Después del refuerzo positivo se eleva la probabilidad de que la conducta se repita. El término refuerzo significa que la conducta (o respuesta) se fortalece o arraiga.

Reforzamiento negativo: en el que el comportamiento lleva aparejada la anulación de las consecuencias desagradables, por lo que se volverá a repetir el comportamiento igualmente. Es una teoría basada en la investigación psicológica que resulta ser evidente para el quehacer de los trabajadores, aunque no es muy contrastada en el entorno laboral.

5. Teoría de la finalidad de Edwin Locke (1968 - 1969):

El establecimiento de metas es un proceso básico que es parte directa o indirectamente de todas las teorías de motivación en el trabajo. La premisa que subyace en la teoría del establecimiento de metas es que la conducta está regulada por los valores y las metas. Una meta es el objetivo que se propone alcanzar una persona. Nuestros valores crean en nuestro interior un deseo de conducirnos de acuerdo con ellos.

Locke⁷¹ y sus colaboradores hacen hincapié en los fines, objetivos y metas que tiene fijados el individuo. El autor propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que el individuo está determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. La administración por objetivos hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables.



Elaboración Propia. Fuente: J. Dubrin. Fundamento de comportamiento organizacional

⁷⁰ En Hampton, D.R. Administración. México, Mc: Graw Hill, 1989

⁷¹ Locke. E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, vol.3. EEUU, 1968

6. Teoría de la atribución (1958):

Heider⁷² fue el creador de ésta teoría, y en ella la atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. Parte de la premisa: si se llega a determinar como las personas determinan las causas de lo que les ocurre a ellas mismas o a los demás, se puede predecir o actuar sobre su comportamiento futuro. Si el resultado de la acción laboral es algo positivo se atribuirá este éxito a sí mismo y si es negativo a factores externos, si esta valoración la realiza el individuo para otras personas la interpretación es inversa. De esta forma el nivel de desempeño es calificado de diferente forma por el que ha realizado la tarea que por el resto.

7. Teoría de la evaluación cognitiva (1985):

Propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general⁷³. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas (son verbales o tangibles como el dinero) son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen por que a los individuos les gusta su trabajo. Esta teoría establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premio en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

8. Teoría de Harper y Lynch (1986):

Esta directamente relacionada con las necesidades vinculadas al ámbito laboral, y las clasifican en dos bloques⁷⁴:

1. Individuales: certidumbre, dinero, mando, prestigio profesional, independencia y dignidad.
2. Grupales: pertenencia, defensa, dependencia.

9. Teoría del aprendizaje social⁷⁵ (1966):

El aprendizaje social es el proceso mediante el cual se observa la conducta de otros, se reconocen sus consecuencias y, como resultado, se modifica el comportamiento. De acuerdo con esta teoría el comportamiento individual es influido por una combinación de las cogniciones de una persona y un ambiente social. El aprendizaje social no se produce en forma automática solo porque se disponga de modelos ambientales. Si el aprendizaje social fuera tan difícil, casi todos los empleados serían trabajadores modelo.

Tal vez parezca que el aprendizaje social tiene que ver mas con el aprendizaje que con la motivación, pero de todas formas los aspectos motivacionales son importantes. Los trabajadores suelen imitar la conducta de la gente de la que buscan aprobación, como superiores y compañeros de alto desempeño.

⁷² Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relation. Nueva York, Edita John Wiley & Sons, 1958.

⁷³ Charms, R. D. Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior (Nueva York) Academic, Press 1968.

⁷⁴ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. "Comportamiento Organizacional". Decimotercera Edición. Pearson Educación. México 2009.

⁷⁵ Dubrin, Andrew. J. "Fundamentos de comportamiento Organizacional". Segunda Edición. Edición Thomson Learning. Año 2003.

Resumen de las teorías de contenido y teorías de proceso explicadas anteriormente:

Teorías de contenido ¿Qué factores motivan al individuo?	Teorías de proceso ¿Cómo surge la motivación en el individuo?
1. Teoría de Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	1. Teoría de las expectativas VIE de Vroom
2. Teoría X y Y Douglas Mc. Gregor	2. Teoría de la equidad de Stacy Adms
3. Teoría de los dos factores - bifactorial de Herzberg	3. Modelo de Porter y Lawler
4. Teoría de las necesidades / afiliación - Mc Clelland	4. Teoría del comportamiento de Skinner o Teoría del Conductismo
5. Teoría de Taylor	5. Teoría de la finalidad de Edwin Locke
6. Teoría de las Relaciones Humanas	6. Teoría de la atribución
7. Teoría de las necesidades de competencia de Whyte	7. Teoría de la evaluación cognitiva
8. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Porter	8. Teoría de Harper y Lynch
9. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Alderfer	9. Teoría del aprendizaje social

Elaboración propia con fuente de información de diferentes autores investigados en este apartado.

²⁶ Heider, F. The Psychology of Interpersonal Relation. Nueva York, Edita John Wiley & Sons. 1958

²⁷ Charns, R. D. Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior (Nueva York) Academic, Press 1968.

²⁸ Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. "Comportamiento Organizacional". Decimotercera Edición. Pearson Educación. México 2009.

²⁹ Dubins, Andrew, J. "Fundamentos de comportamiento Organizacional". Segunda Edición. Edición Thomson Learning. Año 2003.

³⁰ En Hampton, D.R. Administración. México, Mc Graw Hill, 1989

³¹ Locke, E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, EELUJ, 1968

³² Vroom, V.H. Work anda Motivation. Edita John Wiley, New York, 1964

³³ Munduate Jaca, L. La motivación en el trabajo. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1984.

³⁴ Porter, L.W. y Miles, R.E. Managerial attitudes and Performance. Edita Irwin Dorsey, Homewood, 1968.

³⁵ Mayo E. Problemas humanos de una civilización industrial. Edita Galatea, Buenos Aires 1959.

³⁶ Whyte R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological. Reviv, vol. 66

³⁷ Porter, L.W. Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. American Foundation for Management Research, Nueva York 1964.

³⁸ Alderfer, C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Edita The Free Press, Nueva York, 1972.

³⁹ Charns, R. Personal causation: The internal affective determinants of behavior (Nueva York: Academic Press 1968).

⁴⁰ Maslow, A.H. Motivación y personalidad. Edita Sagitaria, Barcelona 1963.

⁴¹ Mc Gregor Douglas, The Human Side of Enterprise. Nueva York Mc Graw Hill, 1960.

⁴² Herzbergh, F., Mausner, B. y Snyderman, D.B. The motivation to Work. Edita Wiley and Sons, Nueva York, 1959.

⁴³ McClelland, D.C. Personality. Edita Dryden Press, Nueva York, 1951

⁴⁴ Mouzelis, N.P. Organización y burocracia. Edita Peninsula, Barcelona 1975.

CAPITULO 10: TABLERO DE CONTROL Y COMANDO DE INDICADORES DE GESTION VD

R. Kaplan y D. P. Norton ⁹⁵ diseñaron el Balance Scorecard cuya función principal

- Comunicar objetivos múltiples que las empresas deben alcanzar para competir.
- Transformar la estrategia y/o visión de largo plazo en objetivos y medidas de corto plazo u operativos, organizados en cuatro perspectivas.
- Ser una herramienta que permite gestionar la estrategia.

El Balanced Scorecard no es un sistema de control. Es un sistema de comunicación, información y para formación de estrategias. Antes del diseño no olvidar a Kotler: que decía, "Es más importante hacer lo estratégicamente correcto que lo inmediatamente rentable".

Pasaremos a describir un tablero de comando y un estado de resultado de una zona, comparado como si la misma fuera una empresa autónoma que rige sus propias leyes de funcionamiento. Cada Gerente de Zona es propietaria de su región geográfica y se encarga de los recursos humanos factor muy importante en lo que refiere a Venta directa. También de las Ventas, Logística interna, análisis de indicadores entre otras áreas. Se presentará un caso de una zona que no es rentable en el resultado neto de la operación y se revertirá la situación analizando cada caso puntual de los indicadores.

Definición de las 4 variables claves de la industria de VD para el crecimiento:

- **Altas reales:** Conformada por primeros pedidos. Es la cantidad de incorporaciones que hubo en una campaña. En este momento, se le provee un número de contrato como Revendedora por primera y única vez.

- **Bajas:** Es la cantidad de revendedoras que, luego de dos campañas de inactividad, en la segunda campaña de inactividad es dada de baja como revendedora. Las revendedoras que desmantelan el pedido, es considerada como inactiva y cuenta como campaña para ser considerada como baja dos campañas consecutivas de inactividad.

- **Reingresos:** Es la cantidad de Revendedoras que en algún momento fueron dadas de baja y volvieron a estar activas como Revendedoras

- **Stencil:** Es la cantidad de Revendedoras activas, las que presentaron su orden como así también las que no trabajaron solamente en una Campaña.

Calculo del crecimiento del número de revendedoras en la VD: CASO DE 4 revendedoras.

LAS ALTAS
MAS REINGRESOS
MENOS BAJAS
EL RESULTADO SER Mayor o Igual a 4 Revendedoras

ALTAS	7
MAS REINGRESOS	2
MENOS BAJAS	5
Crecimiento Stencil	4

stencil inicial o final N - 1	67
MAS ALTAS	7
MAS REINGRESOS	2
MENOS BAJAS	-5
stencil final	= 71
Crecimiento Stencil	4

Fuente: Elaboración propia

⁹⁵ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Pilares estratégicos para las empresas de venta directa:

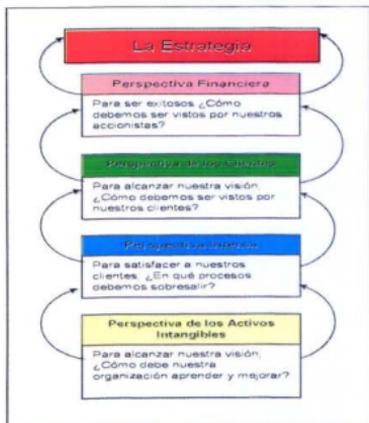


Fuente: Cursada taller de integración UBA MBA 2011. Elaboración propia.

La gestión estratégica en las empresas de venta directa:



Fuente: cursada 2011 de Taller de integración. Marcos Cristal / Pablo Sirin y Juan Pablo Di Tommaso. Elaboración Propia.



Fuente: cursada 2011 de Taller de integración. Marcos Cristal / Pablo Sirin y Juan Pablo Di Tommaso. Elaboración Propia.

BALANCE SCORECARD DE LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

1- Finanzas⁹⁶:

- **ROE (RN/PN):** rentabilidad sobre el patrimonio neto. Se deduce de la división entre el resultado neto del estado de resultado y el patrimonio neto del balance de la situación patrimonial de la empresa. Mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios
- **RENTABILIDAD DE LA ZONA:** que cada una de las estructuras físicas de las zonas tengan rentabilidad positiva para que la sumatoria del conjunto arrojen una rentabilidad positiva.
- **ROA (RN/ACTIVO):** rentabilidad sobre el activo. Se deduce de la división entre el resultado neto del estado de resultado y el activo del balance. Es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo.
- **DIVIDENDO POR ACCION:** los dividendos que se reparten luego de ganancias.
- **ROS (RN / VENTA):** rentabilidad sobre las ventas. Se deduce de la división entre el resultado neto del estado de resultado y las ventas netas facturadas. Es el margen de utilidad que obtenemos de una venta

⁹⁶ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

2- Procesos Internos⁹⁷:

- **ENTREGA PUERTA A PUERTA:** que las cajas de productos solicitados por los clientes sean entregados en la puerta de cada uno en el tiempo fijado por las compañías de VD.
- **SATISFACCION DE DISPONIBILIDAD PEDIDOS:** mejora en las estimaciones de las líneas de productos que se ofrecen en los folletos.
- **MEJORA EN LOS NO DISPONIBLES:** evitar los productos faltantes ya que los mismos impactan en el servicio de las revendedoras y en la satisfacción de los clientes. Esto impacta en la ganancia de la revendedora y en la insatisfacción de los consumidores.

3- Formación y crecimiento de la revendedora⁹⁸:

- **MAYOR NUMERO DE STENCIL:** Es la cantidad de Revendedoras activas, las que presentaron su orden como así también las que no trabajaron solamente en una Campaña. El stencil final surge del stencil con el cual se comenzó la Campaña al que se le suman las altas y se le restan las bajas. Ejemplo:
Stencil de la Campaña anterior: 800 Revendedoras.
Altas de la Campaña actual: 79 Revendedoras.
Bajas de la Campaña actual: 25 Revendedoras.
Stencil de la Campaña actual: 854 Revendedoras.
- **MAYOR ACTIVIDAD BRUTA:** Indica la cantidad del stencil que presentó pedido. (Ordenes brutas/stencil) Actividad: se expresa en porcentaje y es la cantidad de Revendedoras del stencil que presenta su orden en la Campaña o en el período que se analice.
- **MAYOR NUMERO DE RECLUTAS:** Conformada por primeros pedidos más revendedoras con más de un año de inactividad, según criterio de cada empresa de VD. Es la cantidad de incorporaciones que hubo en una campaña, agrupadas por grupo, sección, zona, región, división, a nivel país, etc. En este momento, se le provee un número de contrato como Revendedora por primera y única vez.
- **MAYOR RETENCION EN LAS REVENDEADORAS:** mantener el numero de revendedoras de las campaña anterior, sin dejar que se retiren de la compañía o no presenten pedidos.
- **MENOR NUMERO DE BAJAS:** Es la cantidad de Revendedoras que, luego de dos campañas de inactividad, en la segunda campaña de inactividad es dada de baja como Revendedora; agrupadas por grupo, sección, zona, región, división y a nivel país. Las Revendedoras que desmantelan el pedido, es considerada como inactiva y cuenta como campaña para ser considerada como baja dos campañas consecutivas de inactividad. El no recupero de las mismas durante la Campaña anterior, determina la cantidad de bajas de la Campaña actual.
- **MEJOR COBRABILIDAD:** Una responsable incorporación y un correcto desarrollo de la revendedora, son los determinantes para lograr una excelente cobranza de las cuentas.

⁹⁷ Ongallo, Carlos. El libro de la Venta Directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. España. Ediciones Diaz de Santos. Año 2007.

⁹⁸ Piqueras Juan B. La Venta Domiciliaria. "Del Puerta a Puerta al Multinivel" España. Ediciones Diaz de Santos. Año 1994.

4. Clientes + Revendedoras⁹⁹.

- **INTRODUCCION NUEVOS PRODUCTOS:** cada 21 días se preparan folletos, que son la principal herramienta de ventas que tienen las revendedoras de las empresas de VD, para ofrecer sus productos. Cuanto mayor cantidad de variedad de productos mejor es la facturación y las revendedoras tienen una mayor ventaja competitiva de las líneas que ofrecen
- **SATISFACCION A LA REVENDEDORA:** la satisfacción de la entrega se tiene que cumplir en el tiempo y forma de los calendarios previstos para la entrega como así también los productos solicitados evitando los sustitutos (productos que se envían en lugar de lo solicitado)
- **SERVICIO AL CLIENTE:** la ventaja competitiva de las empresas de VD es tener la disponibilidad de productos solicitados por los clientes y no presentarlos como no disponible o entrega en próximas campañas.
- **CORBERTURA GEOGRAFICA:** Expresa la cantidad de revendedoras cada 1,000 habitantes. Formula: $(\text{Stencil} \times 1,000 / \text{Población})$. Ejemplo: Población: 250,000, Stencil: 400, Cobertura: 1,6. Expresión: Hay 1,6 revendedoras cada 1,000 habitantes. Observación: Se mantiene fijo el valor de 1,000 habitantes y lo que varía es la cantidad de revendedoras.
- **PENETRACION GEOGRAFICA:** Expresa la cantidad de habitantes por cada revendedora. Formula: $\text{Población}/\text{Stencil}$. Ejemplo: Población: 250,000, Stencil: 400, Penetración: 625. Expresión: Hay 1 revendedora cada 625 habitantes. Observación: Se mantiene fijo el valor de 1 revendedora y lo que varía es la cantidad de habitantes.

Las empresas de la industria de VD trabajan por 18 campañas por año de una duración aproximada de 21 días corridos o 15 días hábiles, dependiendo del calendario anual.

CAMPAÑAS DE 21 DIAS

BUSCA
NUEVOS
CLIENTES

MUESTRAS

COBRA

VENDE

ENTREGA

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

⁹⁹ D'Hubaldo Hugo Oscar / Fontecha Juan Angel. Venta Directa & Marketing Multinivel "Del door to door al networking". Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garna. Año 1995.

Indicadores de gestión para el estado de resultado de la VD:

-Publicidad (Advertising): Se imputan en proporción a las Ventas. Son todos los gastos destinados a la publicidad y comunicación de la marca.

-Gastos de Administración (Administration Local): Se imputan en proporción a las Ventas. Son todos los gastos referidos a la gestión administrativa de la oficina.

-Costos de Reclutamiento: Se imputan de acuerdo a las altas de revendedoras que cada zona en conjunto con todo el equipo de líderes. Incluye la cantidad de dinero que se paga por cada alta efectiva del esquema de comisiones de Gerentes de Zonas y del esquema de bonificaciones de líderes. Así también se refleja en esta cuenta el total del costo de premios vigentes según el plan de la campaña en curso, como por ejemplo Quarter, plan verano, plan bienvenida, planes de indicaciones (indicada e indicante).

-Distribución (Distribution): Se imputan de acuerdo a las órdenes. Los gastos destinados a la logística y distribución de las cajas donde se transporta el pedido puerta en puerta se asigna de acuerdo a la cantidad de las ordenes que presenta la zona. Incluye: custodia del transporte, vigilancia de la planta, transporte de la troncal y planta, depósitos, material de embalaje y tarifa secundaria de transporte. Se imputan en función a las órdenes y son los gastos fijos de los salarios de los distribuidores.

-Gastos de Gerentes de Zonas: Se imputan a cada Zona. Incluye todos los viáticos destinado a cada una de ella. Gastos de movilidad, de conferencia, teléfonos, gastos de postas, de encomienda, gastos de seguros, gastos de patentes, reparaciones, comida, hoteles, reuniones y papelerías.

-Incentivos de Ventas: Se imputan en proporción con la Venta. Contiene los planes de incentivos destinado a todas las revendedoras como el plan de actividad para campañas específicas de medición, plan incremental, plan de refuerzo de lanzamiento de productos, Viajes de la Excelencia, viajes de la Convención Nacional de Ventas y viajes del Circulo VIP.

-Marketing: Se imputa el costo total de los folletos entre el número de zonas. Diseño de folletería, Fotografía de Folleto, Fotocromía y armado de folleto Modelos, Diseño de Orden de compra, diseño folleto liquidación, impresión folleto, muestra de producto, diseño de folletos.

-Otros gastos de la fuerza de ventas (Other Selling Field): Se imputan en proporción a las Ventas. Son todos aquellos gastos de Gerentes que no están incluidos en el rubro anterior. Por ejemplo: papelería, documentación, útiles, productos sorteados en conferencias y graciables por desempeño y performance.

-Promoción (Promotion): Se imputan de acuerdo a la cantidad de las órdenes. Este concepto esta constituido por todos los folletos que se entregan a las revendedoras de manera gratis para que lo utilicen como vitrina de ventas. Como así también todos los productos denominados demos que incluyen unidades entregadas gratuitamente para las demostraciones. Se imputan en proporción a las Ventas. Esta relacionado con el gasto anterior que tiene que ver la vinculación de la promoción y publicidad.

-Salarios Fijos al campo: Se imputan a cada zona. Contiene dos componentes, compuestos por el salario y la comisión fija, este ultimo medido por la performance del resultado de la facturación de la Gerente.

-Fuerza de Ventas (Selling Field): Se imputa el de cada zona y son todos los gastos que corresponden al campo, es decir a la fuerza de ventas. Compuesto por 4 rubros: Comisiones de Gerentes de Zonas, Bonificaciones de Líderes, Servicio de Bolsas y Desmantelados.

- Gastos de fuerza ventas + incobrables (Selling: office Bad Debts/Collec. Cost): Se imputan a cada zona. Contiene gastos de oficina y las cuentas incobrables, es decir todas las cajas que pasan de la cobrabilidad en N+4 que se transforman en cuentas morosas.

Estado de resultados de una empresa de Venta Directa¹⁰⁰:

	ZONA 999	
SE IMPUTAN DE ACUERDO A LAS ALTAS	VENTAS NETAS	42,893
	Costo de ventas	-17,157
SE IMPUTAN LOS DE CADA ZONA	Margen sobre ventas	25,736
	Gastos (directos) totales	-4,873
	Costos de reclutamiento	-1,350
	Salarios fijos campo	-1,590
	Gastos de gerentes de zona	-1,544
	Incentivos de Ventas	-429
	Gastos de ventas oficina	-
SE IMPUTAN DE ACUERDO A LAS ÓRDENES	Contribucion Operativa: nivel 1	20,863
	Expenses: variable (total)	-22,400
	Distribution	-5,561
	Advertising	-
	Promotion	-2,145
SE IMPUTA EL COSTO TOTAL ENTRE NÚMERO DE ZONAS	Marketing	-1,225
	Selling: field	-4,289
SE IMPUTAN EN PROPORCIÓN A LAS VENTAS	Other Selling field	-1,887
	Selling: office Bad Debts/Collec. cost	-2,359
SE IMPUTAN EN PROPORCIÓN A LAS VENTAS	Administration: local	-3,174
	Administration: head-office	-214
	Selling office gs. Variables	-1,544
	Operating Contribution: level 2	-1,537
IMPUTAN PROPORCIÓN A LAS VENTAS	Fixed Expenses: total	-2,092
	Distribution	-376
	Advertising	-429
	Promotion	-1,287
	Marketing	-
	Selling: field	-
	Selling: office	-
	Administration: local	-
SE IMPUTAN EN PROPORCIÓN A LAS VENTAS	OPERATING PROFIT	-3,629

Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado

¹⁰⁰ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Estrategias para revertir un estado de resultado negativo a positivo de una zona:

Se analizará la situación individual de cada uno de los componentes de los gastos y la manera de accionar sobre los indicadores de gestión de ventas para poder revertir la situación. Se trata de una zona de cualquier industria de la VD con resultado negativo y se mostrará como podemos llegar a que sea rentable en el corto plazo con el seguimiento de indicadores de gestión de ventas.

¿Cómo se mejora la rentabilidad en venta directa?:

Son tres los indicadores más relevantes al momento de tomar decisiones de mejora de oportunidades y de rentabilidad, ellos son:

- 1) Incrementando las ventas.
- 2) Incrementando el margen.
- 3) Bajando los gastos.

¿Cómo se incrementan las ventas en la venta directa?

A) Incrementando las órdenes:

- Reduciendo el desmantelado.
- Incrementando la actividad.
- Reclutando.

B) Incrementando el average order (Peso por Orden):

- Incrementando las unidades por pedido
- Incrementando el neto unitario

¿Cómo se incrementa el average order?

- Fomentando la venta de productos de precio alto
- Fomentando la compra de folletos
- Fomentando la compra de demostradores
- Motivando a participar de la Conferencia de Ventas

¿Cómo se incrementa el margen?

Línea de Negocio	Margen	Share
CFT	88	50
NO CFT	52	50

60 %

Línea de Negocio	Margen	Share
CFT	88	60
NO CFT	52	40

61,6 %

El margen mide cuánto gana la empresa en 1 peso de ventas antes de restar los gastos.
 $GP\% = (Ventas - Costo de Ventas) / Ventas$. Se maximiza a través de la eficientización de los márgenes por cada línea de negocios y un adecuado mix de las misma.

¿Cómo reducimos la incobrabilidad? Reclutando cuidadosamente

- Controlando la recaudación que haya sido realizada por otras personas
- Visitando a las inactivas inmediatamente
- Chequeando los domicilios de las altas

¿Qué son los gastos de gerentes de zona? Los gastos de gerentes de zona incluyen: teléfono, movilidad, gastos de conferencias de ventas, Otros

¿Qué incluye promoción? El rubro "promotion" abarca los gastos de folletos y premios, por lo cuál lo podemos reducir: Administrando cuidadosamente los folletos, Controlando los reclamos de premios y Fomentando la venta de folletos

¿Qué incluye "selling field"? Son los gastos de administración, comisiones y bonificaciones de Gerentes de zona, Divisionales, Dirección de Ventas y ayudantes: Movilidad, Pagos y bonificaciones de ayudantes, Folletería, Gastos de Desmantelados y Otros.

¿Cómo calculo las altas y los reingresos? Estos indicadores dependen de la gestión de cada uno de los integrantes que conforman el equipo de ventas.

¿Cómo calculo las bajas?

Las bajas son el resultado del No recupero de las inactivas.

Surgen de la suma de:

- Inactivas NO recuperadas de la campaña anterior mas,
- Desmantelados NO recuperados de la campaña anterior.

Acciones ¹⁰¹ principales para mejorar el tablero de comando de control de una zona:

- Incrementar el número de órdenes brutas
- Disminuir el porcentaje de desmantelado
- Aumentar el peso por orden
- Incrementar el margen
- Aumentar el stencil (altas / bajas / reingresos)
- Aumentar la actividad bruta
- Reducir aun más el porcentaje de desmantelado
- Disminuir en 1% el nivel de incobrables
- Bajar aun más el % de incobrables en 1%
- Racionalizar de gastos de gerentes de zonas en 5%
- Racionalizar de gastos de promoción en 5%
- Racionalizar de gastos de fuerza de ventas en 5%
- Racionalizar de gastos de promoción en 5%
- Incrementar nuevamente el peso por orden

A continuación se parte de una situación de pérdida de rendimiento de una zona (estado de resultados) y se logra revertir la situación con las estrategias mencionadas anteriormente para lograr de esta manera un resultado positivo:

¹⁰¹ Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Órdenes brutas por zona	620	708
% de desmanteladas	4,00%	2,50%
Órdenes netas por zona	595	690
Reclutamientos por zona	50	35
Reingresos por zona	5	5
Bajas por zona	85	45
Stencil por zona	674	753
% de Actividad	92,00%	94,00%
Average order	66,00	80,00
Campañas en el mes	1,5	1,5
Márgen	60,00%	62,00%
Costo de reclutamiento	27	27
% de incobrables	5,50%	3,50%
VENTAS NETAS		
	39.283	55.229
Costo de ventas	-15.713	-20.987
Margen sobre ventas	23.570	34.242
Gastos(directos) totales	-4.707	-4.747
Costos de reclutamiento	-1.350	-945
Salarios fijos campo	-1.550	-1.550
Gastos de gerentes de zona	-1.414	-1.700
Incentivos de Ventas	-393	-552
Gastos de ventas oficina	-	-
Contribucion Operativa: nivel 1	18.863	29.495
Expenses: variable (total)	-20.671	-25.223
Distribution	-5.146	-5.877
Advertising	-	-
Promotion	-1.964	-2.485
Marketing	-1.225	-1.225
Selling: field	-3.928	-4.722
Other Selling field	-1.728	-2.629
Selling: office Bad Debts/Collec. cost	-2.161	-1.933
Administration: local	-2.907	-4.087
Administration: head-office	-196	-276
Selling office gs. Variables	-1.414	-1.988
Operating Contribution: level 2	-1.808	4.271
Fixed Expenses: total	-1.919	-2.607
Distribution	-348	-397
Advertising	-393	-552
Promotion	-1.178	-1.657
Marketing	-	-
Selling: field	-	-
Selling: office	-	-
Administration: local	-	-
OPERATING PROFIT	-3.727	1.665

Perspectiva Comercial.
Formación y crecimiento de revendedoras

Perspectiva de resultados y control de gestión de una ZONA GEOGRAFICA

Fuente: Elaboración propia

PARTE TRES: ANÁLISIS DE LA SITUACION

Como marco metodológico, el trabajo será guiado por las pautas de elaboración de una Tesis de Maestra expuesta por la Dra. Luisa Mayoral en su libro "Metodología del trabajo de tesis. Buenos Aires. CEAE, 2001".

Se dividirá el análisis de la situación de dos maneras, por un lado la fuente secundaria y, por el otro lado, las fuentes primarias que surgieron de las entrevistas a profesionales referentes especializados de la VD y los cuestionarios a revendedoras, ex revendedoras y clientes de los sistemas comerciales de VD..

SECCION 1: FUENTE DE INFORMACION SECUNDARIA:

FUENTE SECUNDARIA DE INFORMACION	
1	Evolución de la fuerza de Ventas a nivel Mundial
2	Crecimiento del consumo y la facturación de la VD a nivel mundial
3	Evolución de la fuerza de Ventas en Argentina
4	Crecimiento del consumo y la facturación de la VD en Argentina
5	Fuerza de ventas y consumo (Revendedora / Cliente)
6	Industria Venta Directa en Argentina
7	Rubro de Empresas de Venta Directa del CAVEDI
8	Variables Macroeconómicas: Desempleo y PBI.
9	Situación Demográfica y Laboral (población femenina y la VD)
10	Estratos y Clases sociales (ABC1 - C3 y D3)
11	Generación X / Y / Baby Boomers
12	Perfil de la Revendedora
13	Fuerza de Ventas y Reclutamiento
14	Motivación de la fuerza de Ventas

SECCION 2: FUENTE DE INFORMACION PRIMARIA:

ESTUDIO EMPIRICO EN EL CONTEXTO DE NUESTRO PAIS:	
A	Resultados de los Cuestionarios de opinión a 300 revendedoras actuales de la VD OBJETIVO DEL CUESTIONARIO DE OPINION: Conocer el comportamiento y nivel socioeconómico NSE de la revendedora.
B	Resultados de los Cuestionarios de opinión a 20 ex revendedoras de la VD OBJETIVO DEL CUESTIONARIO DE OPINION: Identificar las razones de la salida de las revendedoras en los modelos comerciales de Venta Directa.
C	Resultados de los Cuestionarios de opinión a 20 clientes / consumidores de la VD OBJETIVO DEL CUESTIONARIO DE OPINION: Analizar las razones de compra de los consumidores de venta directa.
D	Entrevistas personales a 20 referentes especializados de las diferentes empresas de Venta Directa. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer la evolución y tendencia de la Venta Directa.
E	DIAGNOSTICO.
F	PROPUESTAS.

SECCION 1: FUENTE DE INFORMACION SECUNDARIA

1- EVOLUCION DE LA FUERZA DE VENTAS - MUNDIAL

Kotler¹⁰² apunta que sobre la VD se ciernen importantes amenazas, la primera es la incorporación al mercado de trabajo formal de un mayor número de mujeres y en segundo lugar la sustitución por la compra electrónica.

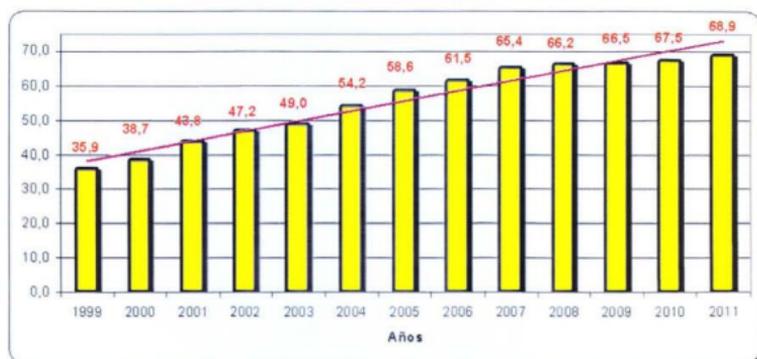


Gráfico: Fuerza de Ventas Global en Millones de Personas (Revendedoras) WFDSA.

A pesar del contexto mencionado por Kotler, en el año 2011 se registraron aproximadamente 70 millones de revendedoras de la venta directa a nivel mundial¹⁰³, lo que representa un 1% de la población mundial total (según fuente de datos del Banco Mundial era de 6.840.507.003 en el año 2010)

Evolución en los años		
2001	2011	variación
43.800.000	68.900.000	57,3%

En la década del 90 se da un fuerte incremento de la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo lo que queda evidenciado tanto en el incremento en la tasa de actividad.

En la última década, año 2011 y año 2001, se produce un incremento del 57,3% de personas que se han incorporado a la venta directa nivel mundial, pasando de 43.800.000 año 2001 a un total de 68.900.000 del año 2011.

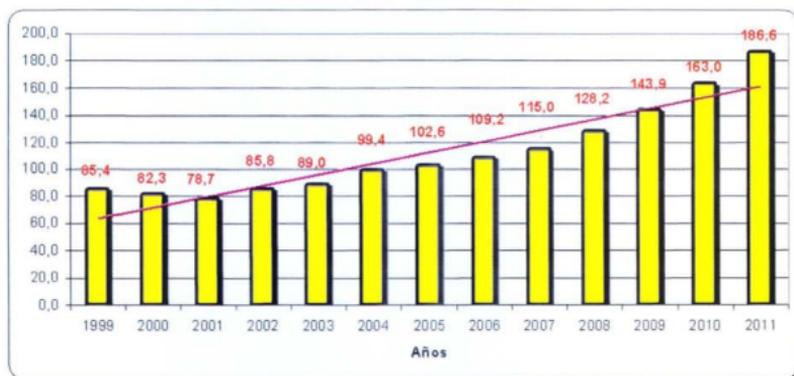
¹⁰² KOTLER Philip "Dirección de Marketing", Editorial Prentice Hall- Pearson Educación, 8ª edición Año 2006.

¹⁰³ Fundada en 1978. Es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales. www.wfdsa.org

2- CRECIMIENTO DEL CONSUMO Y FACTURACION DE LA VD - MUNDIAL

Los datos de la WFDSA¹⁰⁴, organización que congrega a todas las asociaciones de Venta Directa del mundo, presentan las siguientes cifras:

- 1.300 Empresas asociadas a la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa Nacionales.
- 60 Países con Asociaciones de Venta Directa establecidas.
- En Argentina existe la CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) que agrupa a 17 empresas de Venta Directa.



Venta Minoristas Globales en miles de millones de dólares WFDSA.

Evolución en los años		
2001	2011	Variación
US\$ 78,7	US\$ 186,6	137,1%

Los consumos de productos y servicios de Venta Directa tuvieron entre el año 2011 y el año 2001 un crecimiento relativo de un 137,1 % en la facturación de las unidades consumidas.

Se paso de 78,7 miles de millones de dólares en el año 2001 a 186,6 miles de millones de dólares en ventas minoristas en el año 2011.

¹⁰⁴ Fundada en 1978. Es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales. www.wfdsa.org

A continuación se muestra un ranking de empresas de VD a nivel mundial que más venden en el mundo. Se mostrarán los resultados del año 2011 en miles de millones de us\$ de las mejores empresas de venta directa mundial:



Fuente: Direct Selling News. Venta Minoristas Globales en miles de millones de dólares WFDSA.

Avon ocupa el primer lugar en el ranking de facturación de las empresas de venta directa en el mundo. Es líder en el sistema de venta directa tiene 6.400.000 revendedoras en el mundo, en la Argentina llegan a 300.000. A continuación se expresa la dimensión del mercado de Avon en los productos de belleza y cuidado personal (incluye jabones y desodorantes, además de cosméticos) en millones de US\$ en el año 2011 en los tres países del mundo: Argentina es el cuarto país del mundo en términos de facturación y rentabilidad para Avon. Se vende más acá per cápita que en los Estados Unidos.



Fuente: Euromonitor Internacional Facturación en millones de US\$ en el año 2011

3- EVOLUCION DE LA FUERZA DE VENTAS - ARGENTINA

Se observa un fuerte proceso de expansión de la fuerza de trabajo femenina, la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha aumentado considerablemente en las últimas décadas, y su presencia tiende a ser cada vez más permanente, ya sea decisión personal o como resultado de presiones económicas. En los noventa influyeron tanto el factor incentiación (en los primeros años) como el factor adicional (desde 1995 en adelante) que posiblemente fue el más intenso, (las mujeres ingresan al mundo del trabajo para compensar o el desempleo masculino o la caída de los ingresos) y también el cultural a partir del aumento de mujeres solas a cargo del hogar.

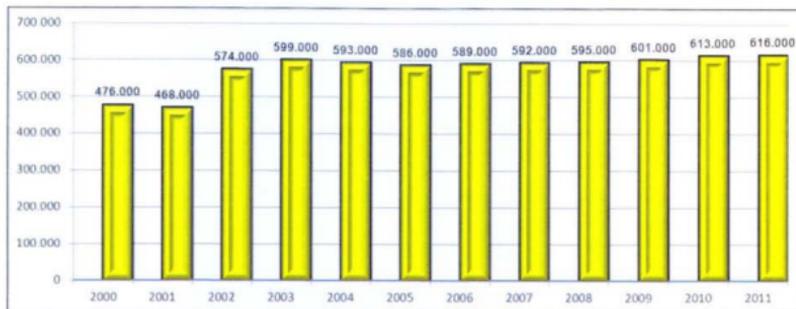


GRAFICO: Evolución de Revendedoras 2000 – 2011 CAVEDI.

Evolución en los años		
2001	2011	variación
468.000	616.000	31,62%

Las revendedoras de la Industria de Venta Directa tuvieron entre el año 2011 y el año 2001 un crecimiento relativo de un 31,6 % de personas que se sumaron a los modelos comerciales. Se pasó de 468.000 revendedoras activas en el año 2001 a un total de 616.000 en el año 2011. Como señala, Lo Vuolo¹⁰⁵ y otros autores, respecto de la expansión de la fuerza de trabajo femenina: "no se trata solo de la cantidad de dinero sino también de la consideración social que se deriva del mismo. El ingreso de la mujer siempre es considerado como complementario aun cuando la familia no pueda sobrevivir sin este ingreso o que este sea mayor que el del hombre. En general el ingreso femenino es considerado como temporario y justificado por causas extraordinarias. Puede decirse que existe una relación dialéctica entre las responsabilidades de la mujer dentro de la familia y su necesidad de participación en el mercado de trabajo, que asegura la configuración de esta imagen de ejército de reserva o de trabajadoras secundarias, a la vez que garantiza la posibilidad de ser devueltas a la esfera primaria del hogar, cada vez que no se las necesite en el mercado laboral"

¹⁰⁵ Lo Vuolo, Rubén y otros. La pobreza de la política contra la pobreza. Buenos Aires, Mino y Dávila, 1999.

4- CRECIMIENTO DEL CONSUMO Y LA FACTURACION DE LA VD - ARGENTINA

En el año 2001 / 2002 se produce en la Argentina la mayor crisis social, económica y política de la historia nacional. En el año 2002 la desocupación afectaba a más de 3 millones de personas, aproximadamente el 50 % de la población se encontraba en situaciones de pobreza, mientras que los niveles de actividad económica habían declinado más de un 10 % con relación al año 2001.

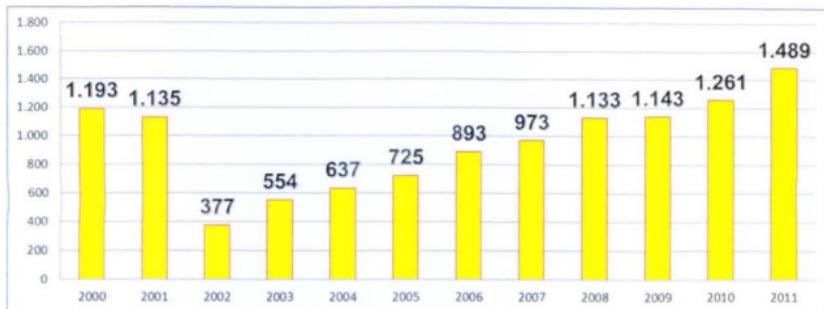


GRAFICO: Ventas al Consumidor – Millones de Dólares a Precio Retail. CAVEDI.

En este contexto mencionado anteriormente se observa que en año 2002 se produce la mayor caída en ventas al consumidor por los modelos comerciales de Venta Directa representando un 66,7 %

Evolución en los años		
2002	2011	variación
\$ 377.000.000	\$ 1.489.000.000	294,9%

Respecto de los resultados lineales de la última década, observamos un crecimiento relativo del 294,9% de la facturación de los consumidores de punta a punta entre el año 2011 y 2001.

Se destaca además que la crisis 2001 y el desempleo de las mujeres se habían igualado con el de los varones con niveles muy elevados, volvió a ser notoriamente mayor, revelando que persisten las dificultades de inserción de las mujeres en el trabajo remunerado¹⁰⁶.

¹⁰⁶ OIT, normas internacionales del trabajo, Ginebra 2007. En www.ilo.org

5- FUERZA DE VENTAS Y CONSUMO

La progresiva crisis económica de finales del año 2001, hizo que muchas mujeres pasaran a ser el principal sustento económico de sus hogares (jefas de hogar), lo cual denota un cambio en las condiciones tradicionales de nuestra sociedad. Cabe destacar, sin embargo, que este aumento en la actividad laboral femenina, no debe entenderse como un aumento de las posibilidades de puestos de trabajo, sino como producto del deterioro de la situación de empleo para ambos sexos¹⁰⁷.

Sin embargo, luego de la recuperación económica en el período que va del 2003 al 2006, se ha producido estabilidad de la tasa de incorporación de la mujer en el trabajo, lo que ha llevado que la tasa de desempleo femenino se reduzca menos, recomponiéndose las tradicionales brechas de genero.

Durante la crisis económica del 2001 las tasas de desempleo se habían igualado para ambos sexos en niveles muy elevado.

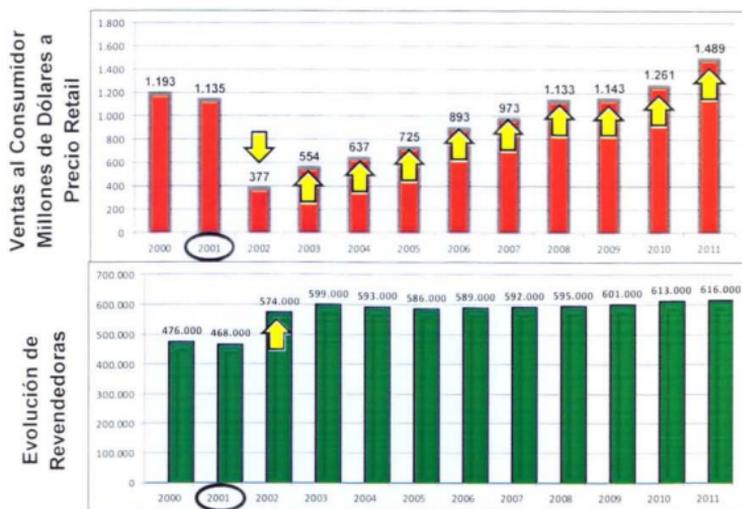


GRAFICO: Relación Evolución de revendedoras y ventas al consumidor. CAVEDI

En el gráfico anterior se observan dos comportamientos totalmente diferentes en el año 2002 donde las ventas al consumidor caen en un 67 % mientras que el número de revendedoras que ingresan a la industria de venta directa crece un 23%, en este período se observan los picos centrales que escapan de los promedios.

¹⁰⁷ ONU, Preámbulo de la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer, Ginebra. En www.un.org

Evolución interanual de las ventas al consumidor final: (año 2000 hasta la actualidad) ¹⁰⁸.

AÑOS	Ventas al Consumidor Millones de Dólares	
	a Precio Retail	Variaciones % interanuales
2000	1.193	
2001	1.135	-4,86%
2002	377	-66,78%
2003	554	46,95%
2004	637	14,98%
2005	725	13,81%
2006	893	23,17%
2007	973	8,96%
2008	1.133	16,44%
2009	1.143	0,88%
2010	1.261	10,32%
2011	1.489	18,08%



Elaboración propia. Fuente: CAVEDI

Las ventas crecieron un 18% y alcanzaron los US\$1.500 millones en 2011 comparado con el año 2010. Si comparamos el año 2011 con el año 2001 se observa un crecimiento del 31%, en cambio se observa una diferencia sustancial en el caso que utilizemos como medida el año 2011 versus el año 2002 donde aquí se produce un alto crecimiento del 295%.

Evolución interanual de la cantidad de revendedoras: (año 2000 hasta la actualidad) ¹⁰⁹.

años	Cantidad de Revendedoras	Variaciones % interanuales
2000	476.000	
2001	468.000	-1,68%
2002	574.000	22,65%
2003	599.000	4,36%
2004	593.000	-1,00%
2005	586.000	-1,18%
2006	589.000	0,51%
2007	592.000	0,51%
2008	595.000	0,51%
2009	601.000	1,01%
2010	613.000	2,00%
2011	616.000	0,49%



Elaboración propia. Fuente: CAVEDI

Las revendedoras crecieron un 0,5% en 2011 comparado con el año 2010. Si comparamos el año 2011 con el año 2001 se observa un crecimiento del 31%, en cambio se observa una pequeña diferencia en el caso que utilizemos como medidas el año 2011 versus el año 2002 donde aquí se produce un pequeño crecimiento del 7%. Se destaca un crecimiento continuo y sostenido desde el año 2006.

^{108 y 109} CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

Pesos por orden Anual en Dólares: a continuación se expone una grafica y las variaciones interanuales de la relación que existe en los pesos por revendedora (pesos orden de compra activa) expresada en dólares y medida en el año (Average Order):



GRAFICO. Relación Evolución de Average Order en dólares anual. CAVEDI

Evolución de revendedoras, facturación y average order ¹¹⁰:

años	revendedoras	facturación US\$	average order ANUAL	variaciones interanuales	AVERAGE POR CAMPAÑA Y EN PESOS
2000	476.000	1.193.000.000	2.506,30		\$ 605,7
2001	468.000	1.135.000.000	2.425,20	-3,20%	\$ 586,1
2002	574.000	377.000.000	656,8	-72,90%	\$ 158,7
2003	599.000	554.000.000	924,9	40,80%	\$ 223,5
2004	593.000	637.000.000	1.074,20	16,10%	\$ 259,6
2005	586.000	725.000.000	1.237,20	15,20%	\$ 299,0
2006	589.000	893.000.000	1.516,10	22,50%	\$ 366,4
2007	592.000	973.000.000	1.643,60	8,40%	\$ 397,2
2008	595.000	1.133.000.000	1.904,20	15,90%	\$ 460,2
2009	601.000	1.143.000.000	1.901,80	-0,10%	\$ 459,6
2010	613.000	1.261.000.000	2.057,10	8,20%	\$ 497,1
2011	616.000	1.489.000.000	2.417,20	17,50%	\$ 584,2

Elaboración propia. Fuente: CAVEDI

Resultados del año 2011 versus el año 2010:

Venta a Precio Retail Cliente	18,0%	
Cantidad de Órdenes Procesadas	0,50%	
Valor de la Orden Promedio	17,50%	

CUADRO: Informativos sobre Ventas. Indicadores. Aumento de Venta Directa de Enero a Diciembre 2011 vs igual periodo de 2010. CAVEDI.

¹¹⁰ CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

Pesos por orden por campaña (21 días) y en Pesos: a continuación se expone una grafica y las variaciones interanuales de la relación que existe en los pesos por revendedora (pesos orden de compra activa) expresada en pesos por promedio por campaña ¹¹¹.



GRAFICO: Relación Evolución de Average Order en pesos por campañas de 21 días de venta. CAVEDI

Ganancia por campaña (21 días) y en Pesos de las revendedoras: se expone una grafica y las variaciones interanuales pesos ganados en comisiones por la venta de productos de las revendedoras consideran como supuesto el 30 % promedio de ganancia independientemente de la línea de negocio que comercialice y la empresa de VD que sea revendedora.



GRAFICO: Ganancia promedio en pesos por campañas de 21 días de venta. CAVEDI

¹¹¹ CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

6- INDUSTRIA DE LA VENTA DIRECTA EN ARGENTINA

Historia de la venta directa en la argentina: Comienza en el año 1968 con la primera empresa **Avon** de capitales extranjeros que llega a nuestro país. Inicialmente los productos vendidos eran solo de cosmética y tocador. Con el tiempo, el uso del sistema se extendió a artículos y envases plásticos para el hogar, ollas, vajillas, pequeños electrodomésticos, bijouterie, lencería, indumentaria, productos de limpieza, vitaminas, suplementos nutricionales, libros, etc. A continuación se detallan las organizaciones sucesoras:

Año / Nombre de la empresa de VD
1971 Via Valrosa
1971 Circulo De Lectores
1979 Tupperware
1980 Mary Kay
1980 Essen
1980 Amodil
1982 Jafra
1985 Solwin
1985 Just
1989 Circulo Del Buen Lector
1990 Libro Club Sudamericana
1993 Amway

Fuente: Elaboración propia de investigación histórica.

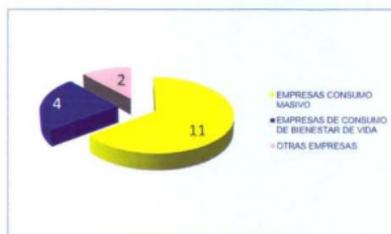
Empresas que conforman la industria de venta directa: Existen actualmente unas 17 empresas de venta directa que conforman la industria CAVEDI.



Fuente: Elaboración propia. Imágenes: tomadas de internet.

7- RUBRO DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA DEL CAVEDI

A las 17 empresas de VD que conforman la CAVEDI, las podemos agrupar en tres grandes grupos. Estos grupos los clasificaremos por los productos que comercializan por medio del canal de revendedora a los consumidores (VD).



Consumo	Empresas	
	%	Cantidad
Masivo	64.7%	11
Bienestar de Vida	23.5%	4
Otros	11.8%	2
Total	100.0%	17

Fuente: Elaboración propia de información secundaria.



DEFINICION DE CONSUMO MASIVO:

Según Dr. Jorge E. Stern: "un producto o servicio de consumo masivo es aquel que satisface necesidades, brinda soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones a todos los segmentos de un mercado". Lo contrario a producto masivo es producto selectivo.

- **GRUPO 1 (Consumo Masivo):** formado por productos cosméticos, cuidados de la piel, el cuerpo y el cabello. Herméticos. Ropa de moda formal e informal. Avon en el mundo vende un labial cada 3 segundos.

- **GRUPO 2 (Bienestar de Vida):** productos medicinales y naturales para la salud. Aceites esenciales naturales para el cuerpo y para la mente. Productos para anti-envejecimiento.

- **GRUPO 3 (Otros):** compuesto por productos de libros y ollas.

INDUSTRIA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA (CAVEDI)			
Nº	EMPRESA	PRODUCTOS COMERCIALIZABLES POR MEDIO DE VENTA DIRECTA	RUBRO
1	AMODIL	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
2	AMWIAY	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
3	AVON	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
4	GIGOT	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
5	KARINA RABOLINI	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
6	L' BEL PARIS	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
7	MARY KAY	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
8	NATURA	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
9	TSU	COSMETICOS + CUIDADO DEL CABELLO + CUERPO + PIEL	CONSUMO MASIVO
10	TUPPERWARE	COSMETICOS Y HERMETICOS	CONSUMO MASIVO
11	MARTINA DI TRENTO	ROPA DE MODA FORMAL E INFORMAL	CONSUMO MASIVO
12	HERBALIFE	PRODUCTOS MEDICINALES	CONSUMO DE BIENESTAR DE VIDA
13	SWISS JUST	ACEITES ESENCIALES NATURALES PARA EL CUERPO Y LA MENTE	CONSUMO DE BIENESTAR DE VIDA
14	TIENS	ARTICULOS MEDICINALES Y NATURALES PARA LA SALUD	CONSUMO DE BIENESTAR DE VIDA
15	NU SKIN	PRODUCTOS PARA CUIDADO DE LA SALUD. ANTI-ENVEJECIMIENTO	CONSUMO DE BIENESTAR DE VIDA
16	CIRCULO DE LECTORES	LIBROS	CONSUMO RECREACION
17	ESSEN	OLLAS	CONSUMO HOGAR

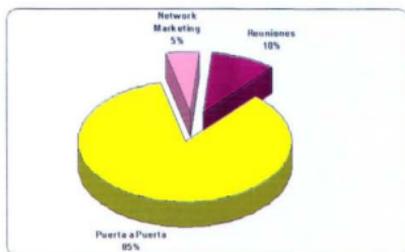
Fuente: Elaboración propia de información secundaria

Estas 17 empresas representan el 91 % de las Ventas por este sistema en el país, según Méndez presidente de la CAVEDI.



Fuente: CAVEDI. Elaboración propia a partir de la investigación secundaria.

Aunque las organizaciones de VD utilizan ocasionalmente algunas técnicas de comercialización directa o ventas a distancia y tecnologías para mejorar su negocio, la principal diferencia entre los dos métodos de comercialización es la relación "cara a cara" o la presentación personal que siempre constituyen un aspecto principal de la VD. Las empresas de VD utilizan tres diferentes modelos comerciales. Se observan los porcentajes de las diferentes modalidades utilizadas por la venta directa, donde casi en su totalidad, con un 85%, es realizado por la modalidad de venta puerta a puerta.

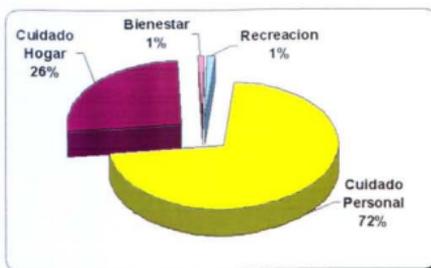


Consumo	Empresas	
		%
Puerta a Puerta		85%
Reuniones		10%
Network Marketing MLM		5%
Total		100%

Fuente: CAVEDI

El siguiente cuadro muestra en que porcentajes están distribuidos los productos que se venden en el sistema de venta directa, donde el cuidado personal representa el (72%) y en menor porcentaje pero de importante impacto está el cuidado del hogar y la familia (26%).

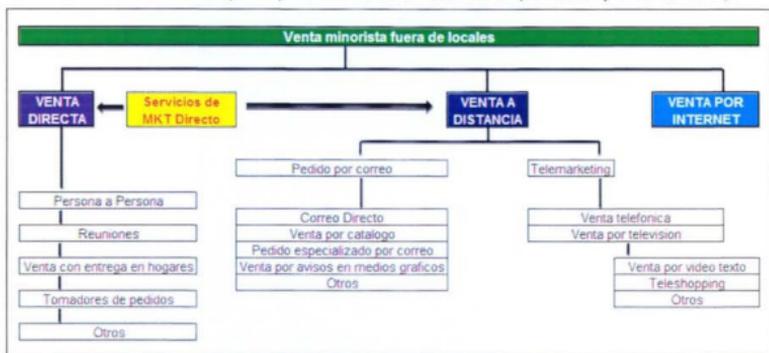
Los productos que se venden son tan diversos como las personas mismas e incluyen: cosméticos y productos de cuidado de cutis, artículos de tocador y de lavandería, aspiradoras y enseres domésticos, especialidades para el hogar, productos de limpieza, productos alimentarios y de nutrición, juguetes, libros y productos estacionales, así como ropa, joyerías y accesorios de moda, por mencionar algunos.



Fuente: CAVEDI

Hay muchas formas de organizar una empresa de VD, las mismas pueden operar sobre una base uno a uno, usualmente en base a un acuerdo previo, un revendedor hace una demostración a un consumidor o en una modalidad de reuniones, vender a través de una explicación y demostración de productos a un grupo de clientes potenciales por parte de una revendedora, generalmente en el hogar de una anfitriona que invita a otras personas con este propósito.

Marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción. El MKT directo tiene dos objetivos: Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por su parte, el MKT directo tiene dos objetivos: Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por su parte, el objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto. La VD 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).



Fuente: CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa)

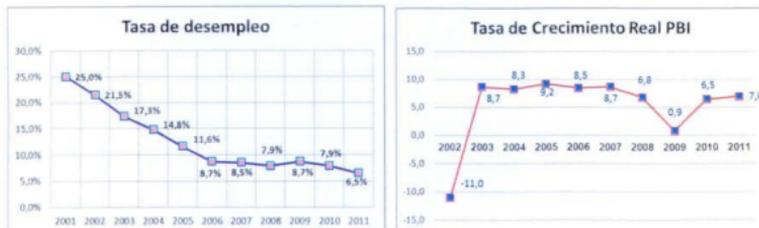
Según datos e investigación de la CAVEDI, el cuadro anterior, muestra como se diferencian los distintos tipos de modalidad de venta que hay en el mercado, tanto en Argentina, como a nivel mundial. Esto deja ver los distintos recursos que utilizan, un sistema u otro y en el caso de la venta directa y la venta a distancia vemos como comparten la herramienta de los servicios de marketing directo. Los contratos a distancia son concluidos exclusivamente a través del uso de uno o más medios de comunicación a distancia (sin la presencia física simultánea del proveedor y el consumidor). La venta directa no es venta piramidal. Los esquemas piramidales son un tema de preocupación para la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa), porque estos y otros esquemas fraudulentos similares son con frecuencia disfrazados como, y a veces confundidos con, negocios de marketing de redes. La WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa) condena estas prácticas y apoya firmemente una prohibición legal a nivel de toda Europa.

La venta directa no debe confundirse con términos como comercialización directa o ventas a distancia que se pueden describir como un sistema interactivo de comercialización que utiliza uno o más medios de publicidad para efectuar una respuesta considerable y transacciones en cualquier lugar, con sus actividades almacenadas en una base de datos. Algunos tipos comunes de técnicas de comercialización directa y ventas a distancia son el telemarketing, correo directo y respuesta directa¹¹².

¹¹² CAVEDI, Cámara Argentina de Venta Directa www.cavedi.org.ar

8- VARIABLES MACROECONOMICAS: DESEMPLEO Y PBI

El desempleo es un tema estructural que sabemos no se soluciona de un día para el otro. La venta directa tiene una función muy importante: proveer una posibilidad de ingreso flexible en función de la disponibilidad de cada persona. No requiere experiencia previa, sólo ganas y tiempo.

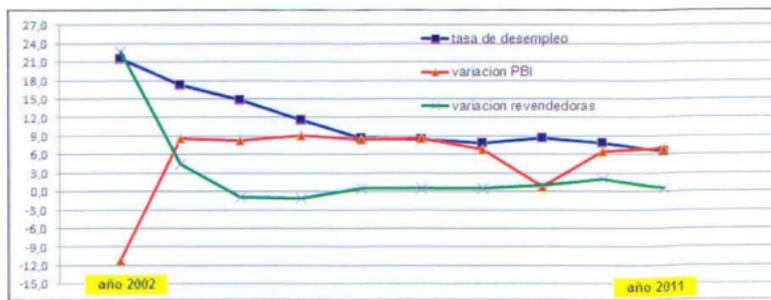


Elaboración propia. Fuente: CIA World Factbook.

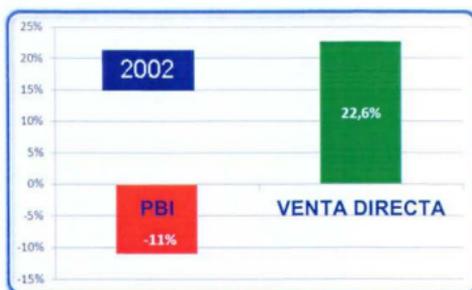
Años	tasa de desempleo	variación PBI	variación revendedoras
2002	21,5%	-11,0%	22,6%
2003	17,3%	8,7%	4,4%
2004	14,8%	8,3%	-1,0%
2005	11,6%	9,2%	-1,2%
2006	8,7%	8,5%	0,5%
2007	8,5%	8,7%	0,5%
2008	7,9%	6,8%	0,5%
2009	8,7%	0,9%	1,0%
2010	7,9%	6,5%	2,0%
2011	6,5%	7,0%	0,5%

Fuente: CAVEDI + INDEC. Elaboración Propia

Relación entre tasa de desempleo, variación de PBI y variación cantidad de revendedoras:

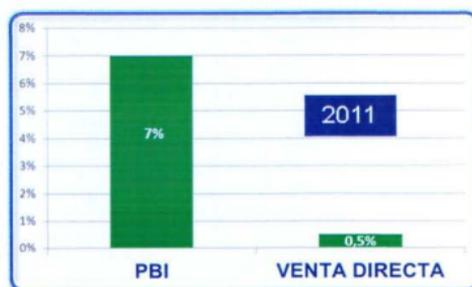


Fuente: CAVEDI + INDEC. Elaboración Propia

Tasa decrecimiento de la Venta Directa y tasa de variación del PBI real- año 2002 y 2011;

CUADRO Informativos sobre PBI y Venta Directa Año 2002. Elaboración propia.

En el cuadro anterior se muestra el fuerte crecimiento de la venta directa, en relación al derrumbe de Producto Bruto Interno de la crisis del año 2001, se observa un crecimiento del sector de venta directa en un 22,6%, versus una caída del 11% del PBI real en el año 2002 vs 2001 ¹¹³.



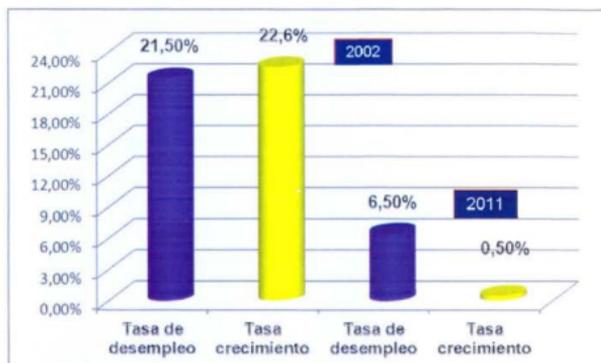
CUADRO Informativos sobre PBI y Venta Directa Año 2011. Elaboración propia.

En cambio, en el cuadro anterior se muestra el fuerte crecimiento del 7% PBI entre el año 2011 vs 2010 y en este momento la venta directa creció solamente un 0,5%.

¹¹³ CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa www.cavedi.org.ar

Comparación de la Venta Directa y tasa de desempleo -año 2002 y 2011:

Si a las graficas anteriores les agregamos una tercera variable, tasa de desempleo, se observan las siguientes relaciones:



CUADRO Informativos sobre Tasa de Desempleo y Venta Directa Año 2002 y 2011. Elaboración propia.

Una explicación de la posibilidad de considerar a la VD como ingreso independiente y oportunidad laboral, está explicada por el cuadro anterior. En los periodos de mayor crisis de desempleo, más gente se incorporó a la VD. Lo que antes era una tarea menor hoy se convirtió para muchas personas en la principal fuente de ingreso. La venta directa aparece como generadora de oportunidad de negocio, accesible a las personas que buscan fuentes alternativas de ingresos, y cuya entrada no está restringida generalmente por sexo, edad, educación ni experiencia previa¹¹⁴.

Resumen de resultados entre las tres variables (tasas PBI y desempleo vs crecimiento VD):

TASAS / AÑOS	2002	2011
Tasa de Crecimiento VD	22,6%	0,5%
Tasa de Varacion PBI Real	-11,0%	7,0%
Tasa de desempleo	21,5%	6,5%

Tabla resumen de indicadores de resultados país. Año 2002 y 2011. Elaboración propia.

Observamos que el mayor crecimiento de la década en la Venta Directa se produce en el año 2002 donde los resultados coyunturales fueron pésimos.

En ese año existía un desempleo del 21,5 % y el PBI medido versus el año 2001 había caído en más de dos dígitos, es allí donde la tasa de crecimiento de Venta Directa alcanza el nivel record de crecimiento relativo del 22,6%.

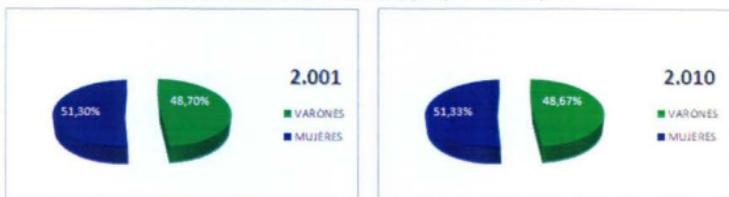
¹¹⁴ CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

9- SITUACIÓN DEMOGRÁFICA Y LABORAL (POBLACIÓN FEMENINA Y LA VD)

Situación demográfica en la Argentina: según datos estadísticos reales realizados en los dos últimos censos poblacionales publicados por el INDEC (año 2001 y año 2010) se observan los siguientes datos que destacan la distribución demográfica segmentada por sexo en el país:

AÑO	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
2001	36.260.130	17.659.072	18.601.058
2010	40.117.096	19.523.766	20.593.330
VARIACION	10,6%	10,6%	10,7%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Es decir sobre una población total de 40.117.096 millones de habitantes, las mujeres representan el 51,33 % de la población total.

Como se observa en el siguiente cuadro de variación por jurisdicción entre el Censo 2000 y 2011 un 31,9 % de la población total país esta concentrada en los 24 partidos del Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De las 26 jurisdicciones a nivel nacional un 46,2% tuvieron crecimiento relativo por arriba del promedio país en población entre ambos censos. En cambio, un 53,8 % de jurisdicciones estuvieron por debajo. CABA es la jurisdicción que menos creció en valores relativos (+4,1%) en los últimos diez años

Población total y variación absoluta y relativa por provincia o jurisdicción.				
Años 2001-2010				
Provincia / Jurisdicción	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total del país	36.260.130	40.117.096	3.856.966	10,6
Santa Cruz	196.958	273.964	77.006	39,1
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico	101.079	127.205	26.126	25,8
Chubut	413.237	509.108	95.871	23,2
San Luis	367.933	432.310	64.377	17,5
Neuquén	474.155	551.266	77.111	16,3
Río Negro	552.822	638.645	85.823	15,5
La Rioja	289.963	333.642	43.659	15,1
24 partidos del Gran Buenos Aires	6.684.437	9.916.715	1.232.278	14,2
Misiones	965.522	1.101.593	136.071	14,1
Buenos Aires	13.827.203	15.625.094	1.797.891	13,0
Salta	1.029.051	1.214.441	185.390	12,5
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.142.766	5.708.369	565.603	11,0
Mendoza	1.579.651	1.738.929	159.278	10,1
Jujuy	611.888	673.307	61.419	10,0
Catamarca	334.568	367.828	33.260	9,9
San Juan	620.023	681.055	61.032	9,8
Formosa	486.559	530.162	43.603	9,0
Santiago del Estero	804.457	874.006	69.549	8,6
Tucumán	1.338.523	1.448.188	109.665	8,2
Córdoba	3.066.801	3.308.876	242.075	7,9
Chaco	984.446	1.055.259	70.813	7,2
Entre Ríos	1.158.147	1.235.994	77.847	6,7
Comrientes	930.991	992.595	61.604	6,6
La Pampa	299.294	318.951	19.657	6,6
Santa Fe	3.000.701	3.194.537	193.836	6,5
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.776.138	2.896.151	114.013	4,1

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Comparando la cantidad de mujeres¹¹⁵ mayores de 15 años con la población total país, podríamos demostrar que el 38,8 % estaría en condiciones de participar de la comercialización de productos por catálogos de la industria de venta directa. Si a éstas dos variables le sumamos una tercera variable, la de la cantidad de mujeres revendedoras de la VD, observamos que la ocupación de la mujer en los modelos comerciales de VD alcanza un 3,9 % y lo más destacable es que entre los años 2010 y 2001 la ocupación creció un 14,1% y la cantidad de revendedoras en valores absolutos se incremento un 31% entre el año 2010 y 2001.

VARIABLES / AÑOS	2001	2010	VARIACION
Población País	36.260.130	40.117.096	10,6%
Cantidad de mujeres mayores a 15 años	13.555.956	15.566.109	14,8%
% mujeres activas vs país	37,4%	38,8%	3,8%
Cantidad de revendedoras	468.000	613.000	31,0%
Ocupación de la mujer en la venta directa	3,5%	3,9%	14,1%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010 y GAVEDI

El incremento en el índice de desocupación de la mujer creció un 71% entre el año 1998 y el año 2002, que es cuando llega a su pico máximo del 21,4 % de desocupación record de la población económicamente activa, pasó de haber aproximadamente 1.900.000 mujeres desocupadas en el año 1998, a una cantidad de aproximadamente 3.500.000 en el año 2002, un total de 1.600.000 mas desocupadas (datos suministrados por el INDEC)

La situación laboral de la mujer en la argentina en la actualidad es que las mujeres que trabajan ganan 26,5% menos que los hombres. En la base del fenómeno se esconde la precariedad en que trabaja la mayoría de las mujeres, más de la mitad está empleada en negro, sin obra social ni aportes jubilatorios. Este dato sobresa en el estudio que realizo el INDEC y UNICEF¹¹⁶ sobre la Situación de las Mujeres en la Argentina. Allí se señala que las mujeres, en un porcentaje mayor que los varones, se ocupan en empleos no calificados. Y que sigue creciendo el número de mujeres jefas de hogar que tienen ingresos por debajo de la línea de pobreza.

Una de las formas en que la discriminación hacia la mujer se expresa, es el denominado techo de cristal¹¹⁷, el cual da cuenta de la existencia de un piso que demarca la diferencia que se produce en la política de empleo con respecto a su ingreso salarial en relación con el de los varones.

¹¹⁵ Argentina, INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y viviendas. Año 2001 y 2010

¹¹⁶ UNICEF. Situación de las Mujeres en la Argentina.

¹¹⁷ Mabel Burin es Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. Directora del Área de Género y Subjetividad de la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilan Es autora de los libros "Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y Salud Mental"(1987) "El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada (1990), "Género, Psicoanálisis, Subjetividad"(1996), "Género y Familia"(1998) y "Varones, género masculino y subjetividad" (2000).

Situación laboral de la mujer:

Mabel Burin¹¹⁸: denomina techo de cristal a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar. También se suele conocer como "suelo pegajoso" que agrupa las fuerzas que mantienen a tantas mujeres atrapadas en la base de la pirámide económica.

Ese famoso techo de cristal que impide a las mujeres alcanzar las metas profesionales para las que están preparadas parece invisible, pero las estadísticas demuestran que existe; es decir, es un término enigmático, secreto, indetectable, pero cuyo resultado es cuantificable, y real: la no existencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones.

De esta manera y aunque "la igual remuneración por igual tarea" es un derecho de la Constitución Nacional Art. 14 bis, la brecha salarial entre los sexos varía según se trate del trabajo por cuenta propia o como asalariado, según los sectores sociales, el nivel educativo y la calificación profesional.

A su vez, la mejor posición del hombre fuera del hogar se traslada como una posición de comando dentro del mismo. Obedece a que la crisis y el aumento de la desocupación provocan cambios del mercado laboral, que se reflejan en un mayor aporte económico al hogar por parte, fundamentalmente, de las mujeres de los sectores más empobrecidos.

Una gran proporción de mujeres trabaja en puestos no calificados, por el perfil exclusivamente femenino del servicio doméstico, y de calificación media, por la fuerte presencia de las maestras, enfermeras y otras ocupaciones sociales. Para un grupo significativo de mujeres sus logros educativos no se han traducido en inserciones laborales que aprovechen adecuadamente la capacidad previamente adquirida, y por eso son más las mujeres que realizan tareas inferiores al nivel educativo alcanzado¹¹⁹.

Debido a pautas culturales que asignan roles femenino y masculino en la sociedad, las mujeres que trabajan o desean trabajar viven una situación de doble responsabilidad (hogar / trabajo) que les provoca una serie de conflictos, para su desarrollo personal y profesional. Esto implica realizar esfuerzos de compatibilización de las tareas domésticas con las laborales que inciden negativamente en su disponibilidad para el trabajo o para la formación profesional. Por otro lado, desde la demanda, los empleadores despliegan una serie de prejuicios con relación al trabajo femenino, que obstaculizan el acceso de las mujeres a los empleos. Esta actitud se sustenta en el supuesto impacto que sobre los costos laborales tiene la función biológica de la maternidad y el hacerse cargo de las responsabilidades familiares.

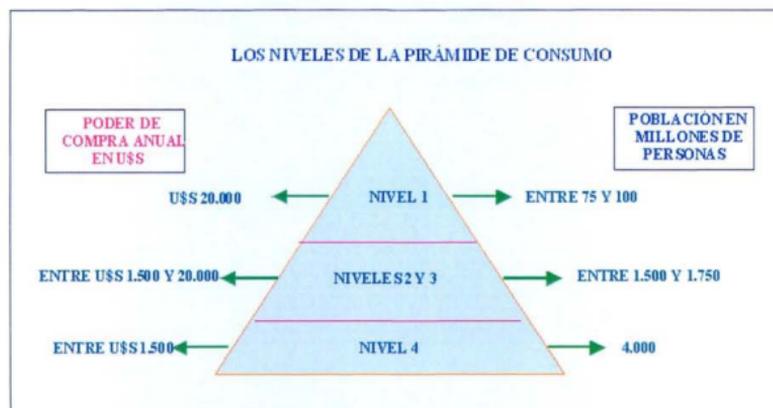
Las cosas fueron cambiando y la mujer, con tenacidad y sacrificio, día a día, fue ocupando lugares que eran de exclusivo dominio masculino. Hoy, casi no queda sitio en que la mujer no pueda trabajar. No parecen existir limitaciones ni barreras, y sin embargo es pronto aún para afirmar que estamos en igualdad de oportunidades.

¹¹⁸ Mabel Burin es Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. Directora del Área de Género y Subjetividad de la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilan. Es autora de los libros "Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y Salud Mental" (1987) "El malestar de las mujeres. La tranquilidad recetada" (1990), "Género, Psicoanálisis, Subjetividad" (1996), "Género y Familia" (1998) y "Varones, género masculino y subjetividad" (2000).

¹¹⁹ OIT (2003) "Informe La hora de la igualdad en el trabajo. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo". Conferencia Internacional Del Trabajo 91.a reunión 2003. Informe I (B) Oficina Internacional Del Trabajo Ginebra. Julio 2003.

10- ESTRATOS (CLASES SOCIALES): PIRÁMIDE SOCIAL (ABC1 – C3 – D – E)

Los niveles de la pirámide de consumo: Según C. K. Prahalad y Stuart Hart ¹²⁰. La pirámide de ingresos, como se muestra en el gráfico, describe cuatro niveles. En el nivel 1, el más alto de la pirámide, se encuentran entre 75 y 100 millones de personas que cuentan con un ingreso anual de US\$ 20.000; en la parte media se ubican los niveles 2 y 3, donde se agrupan entre 1.500 y 1.750 millones de personas que tienen un promedio anual de ingresos en el rango de US\$ 1.500 a US\$ 20.000; y en el nivel 4, la base de la pirámide (BDP), se halla una población de 4.000 millones de personas que perciben un ingreso anual de US\$ 1.500.



Fuente: Elaboración propia de la cursada del Posgrado de Administración y Planeamiento Estratégico UBA AÑO 2009

El verdadero desafío, entonces, es determinar e implementar el modo en que se puede ser competitivo ante dicha fragmentación de la demanda y precisar qué facilitadores clave se deben administrar adecuadamente para aprovechar las potenciales oportunidades ofrecidas por el inmenso número que compone la base de la pirámide.

Existen varias razones para alcanzar y conquistar la base de la pirámide de ingresos:

1. El importante número de personas que compone el nivel de menores ingresos. El volumen de los mercados masivos se encuentra en la base de la pirámide, representando ésta, según cada país, cerca del 76% de la población y del 71% de los hogares.
2. Una clara pérdida del poder adquisitivo de las personas.
3. El verdadero volumen del mercado masivo se halla en la base de la pirámide. Por consiguiente, resulta más que importante y atractivo para los retails de consumo masivo. Agrego a éste punto, los modelos de Venta directa.
4. El alto grado de saturación existente en el mercado de altos ingresos. En realidad, lo que sucede es que compiten muchos retails debido a la falta o la inexistencia de consumo.

¹²⁰ C. K. Prahalad y Stuart L. Hart publicaron el artículo "La Fortuna en la Base de la Pirámide (BoP)". Sirvió como semilla para la creación de una corriente de pensamiento. Enero 2002.

5. En general, porque las grandes marcas no atienden suficientemente la base de la pirámide.
6. Si el retail quiere tener volúmenes de compra importantes, debe acceder mínimamente a una parte de la base de la pirámide. Consideramos que la Venta directa apunta exclusivamente a éste segmento.

Pirámide de Clases Sociales en Argentina¹²¹:

Pirámide de ingresos 2011



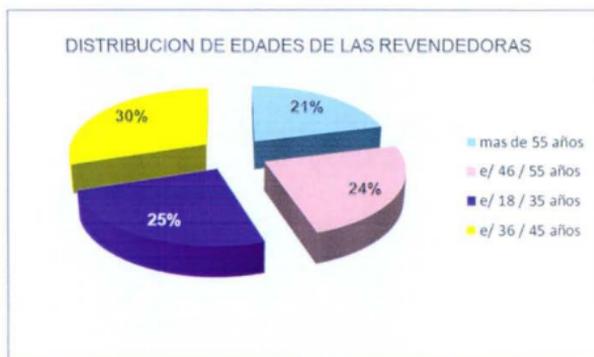
FUENTE: CCR Audit – En Base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC



¹²¹ CCR Auditoria – En Base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC.

11- GENERACION X – Y – BABY BOOMERS (GRUPO ETARIO)

A continuación se muestra un gráfico y estadística de las edades de las mujeres que utilizan el sistema de venta directa, donde se ve que los bloques de edades son muy parejos en su distribución, este demuestra la diversidad de edades que utilizan el sistema, de mujeres de 18 años hasta señoras de más de 55 años de edad alcanzando en algunos casos particulares los 85 años¹²².



Fuente: CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa)

Existen varias generaciones conviviendo en un mismo espacio laboral de Venta Directa:

- Babyboomers (1943-1960)-entre 48 y 65 años.
- Generación X (1961-1981)-entre 27 y 47 años.
- Generación Y (1982-2002)-menores de 26 años.

Las diferencias generacionales se ven reflejadas en el ámbito del trabajo en aspectos tales como: motivación, compromiso, comodidad con la tecnología, estilo comunicacional, expectativas de desarrollo, planes de carrera y aceptación de cambios¹²³.

El costo de un individuo para comenzar un negocio independiente de venta directa es normalmente muy bajo. Usualmente, un paquete de ventas de precio modesto es lo único que se requiere para alguien que está comenzando, y se requiere muy poco o nada de inventario u otros compromisos en efectivo para comenzar. Esto implica un gran contraste a las franquicias y otras oportunidades de inversiones de negocios que pueden requerir gastos sustanciales y exponer al inversor a un gran riesgo de pérdida¹²⁴.

¹²² CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

¹²³ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Primer concurso nacional de trabajo de investigación sobre venta directa. Investigación sobre la determinación de imagen de las empresas de venta directa y de aspectos determinantes de la actividad. Diseño, aplicación y resultados. Néstor Donato Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo. Mayo 1999.

¹²⁴ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Estudio sobre las actitudes hacia la venta directa volumen 1: resultados de los grupos de trabajo. Resumen y estrategias a adoptar. Trabajo realizado para la federación mundial de asociaciones de venta directa por worldwin worldwide. Abril 1997.

A continuación detallo las características principales de los Babyboomers, de la Generación X y de la Generación Y.

BABYBOOMERS (1943 -1960) edad aproximada entre 48 y 65 años	GENERACION X (1961 - 1981) edad aproximada entre 27 y 47 años	GENERACION Y (1982 - 2002) edad aproximada menores de 26 años
Esperan y buscan el éxito, le gustan las "misiones difíciles"	Confiados en sí mismos y pragmáticos. Quieren autonomía	No hacen cosas sin sentido. Se preguntan porqué
Expectativas de liderar	"Digo lo que pienso"	De lo practico a lo teórico (no usan manual)
Workaholic, valoran la productividad	La educación en primer nivel, poner en practica su vocación	Pueden hacer mas de una cosa a la vez
Feedback: evaluar el desempeño	Priorizan el trabajo	Liderar no entusiasma
Bonus	Calidad de vida como valor	Vida personal prioritaria
Respeto a la autoridad	Yo soy mi principal activo	Emprendedores: tienen carreras paralelas (tienen múltiples intereses)
	La seguridad del puesto de trabajo no existe.	Prefieren ambientes cooperativos
	Feedback para aprender, inmediato y de ida y vuelta	Valoran la diversidad
	Cambio de estructuras jerárquicas a entidades flexibles y horizontales	Feedback constante de ida y vuelta

Fuente: Elaboración propia

La fuerza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. La venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a las revendedoras que buscan fuentes alternativas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación, ni experiencia previa ¹²⁵.

Debe notarse que en todo el mundo, la gran mayoría de los vendedores independientes son mujeres y la mayoría trabajan en sus negocios de venta directa a tiempo parcial ¹²⁶.

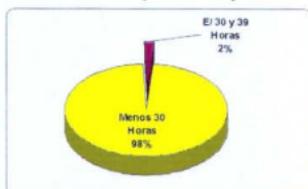
¹²⁵ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) "1er Simposio Académica sobre Venta Directa" (Buenos Aires - 1994).

¹²⁶ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) volumen 1: El Cliente del Producto Trabajo realizado para la federación mundial de asociaciones de venta directa por withlin worldwide. Septiembre 1999.

12- PERFIL DE LA REVENDEDORA

Horas de la revendedora dedicadas al modelo de VD:

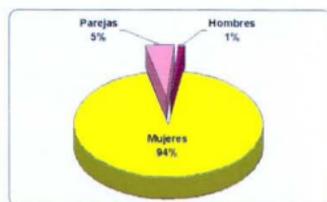
Se muestra que el 98% de las revendedoras le dedican menos de 30 horas a la semana al negocio de venta directa. El 2 % de las vendedoras trabaja entre 30 y 39 horas ¹²⁷.



Fuente: CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa)

Sexo de la revendedora de VD:

En cuanto al sexo, la mayoría de los participantes de la industria de venta directa son mujeres, alcanza el 94 %. Por otro lado el 5 % corresponde a la pareja (mujer y varón) que son los actores principales de un modelo de MLM. Por último el 1 % corresponde a varones ¹²⁸.



CUADRO informativo sobre Ventas de la demografía de la fuerza de ventas: CAVEDI.

Perfil de la revendedora dedicada al modelo de VD:

En este apartado, nos interesa salir de los aspectos estructurales del mercado de trabajo, desempleo, PBI, entre otros y avanzar hacia el análisis y comportamiento de la revendedora con dos estudios realizados de:

1. Wotruba & Tyagi 1992
2. Investigación Cuanti-Cualitativa House of Fuller 2005

Ambos estudios demuestran motivaciones y razones de las personas por ingresar a los modelos comerciales de VD. Existen dos puntos importantes de estudio en cuanto a la llamada fuerza de ventas en la VD. Por una parte es importante conocer si hay motivaciones diferentes e identificables que hacen que las personas se empleen en la VD. Una vez realizada esta identificación se debe determinar si las diferencias en las motivaciones de trabajo están asociadas a resultados tales como compromiso efectivo con la venta, satisfacción, desempeño y propensión a permanecer.

¹²⁷ ¹²⁸ CAVEDI. Cámara Argentina de Venta Directa. www.cavedi.org.ar

1. ESTUDIOS REALIZADOS (WOTRUBA & TYAGI 1992):

En cuanto a las motivaciones para que una persona se emplee en la VD indican que existen motivaciones diferentes e identificables que describen por que la gente accede a un empleo en la VD. Los factores hallados son:

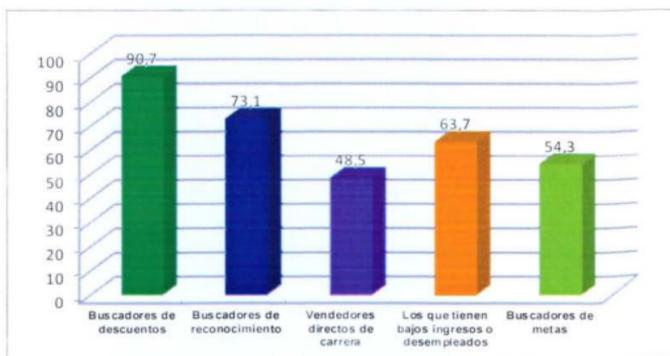
1. **Reconocimiento social e identificación organizacional.**
2. **Ingreso y ascenso.**
3. **Atención y aprobación**
4. **Satisfacción personal.**
5. **Autonomía y control.**

Estos factores serán de suma utilidad una vez que la empresa haya decidido intentar los canales de VD como estrategia de comercialización. Sin embargo también requieren de un esfuerzo adicional en términos de recursos. En cuanto a la cuestión de estos cinco factores de si existe asociación entre las motivaciones para ser participante de la venta directa los resultados indican:

- Aquellas personas que le dan mayor valor a los factores 1 y 5 tienen menos probabilidades de irse de la fuerza de ventas.
- El factor 1 esta identificado positivamente con el compromiso, la satisfacción, el desempeño y la permanencia.
- Los factores 2 y 3 no tienen relación con los resultados del trabajo.
- El factor 4 esta asociado a los resultados de compromiso y satisfacción, mientras que el factor 5 lo hace también con la permanencia.
- Los factores 1, 4 y 5 parecen ser los adecuados para un gerente que quiere reclutar fuerza de ventas, para obtener resultados positivos.

2. INVESTIGACIÓN CUANTI-CUALITATIVA HOUSE OF FULLER 2005:

Razones por las que las personas deciden dedicarse a la venta directa ¹²⁹:



Fuente: Investigación Cuanti-Cualitativa House of Fuller 2005

¹²⁹ Investigación Cuanti-Cualitativa House of Fuller 2005

Existen distintas razones por las cuales las personas se pueden ver motivadas para trabajar en empresas de venta directa, más allá del ingreso extra¹³⁰.

Estas pueden ser:

- **Buscadores de metas de corto plazo:** Estas son personas con un objetivo específico, por ejemplo el caso de una mujer que quiera trabajar hasta juntar la plata suficiente como para comprarse su auto.
- **Los que tienen ingresos bajos:** Estas son aquellas personas que están empleadas, pero cuyos ingresos no coinciden con el gasto deseado. Puede que no sean capaces o no deseen cambiar sus trabajos, pero tienen el tiempo libre suficiente como para usarlo para otras oportunidades de ingreso con las que involucrarse no les demande un significativo desembolso financiero.
- **Vendedores directos de carrera:** Estos son aquellos quienes hacen de la venta directa su fuente de ingreso primordial. Esta dedicación les atrae por ser recompensadas en relación directa con lo que han logrado. En general este tipo de vendedores esta caracterizado por las mujeres.
- **Buscadores de reconocimiento:** En general se trata de personas que si bien no han podido trabajar (como el caso de mujeres que se han dedicado gran parte de sus vidas al cuidado de su hogar) quieren insertarse en el mundo laboral y ser bien reconocidas por esto. Además esta es una buena oportunidad ya que no se necesita ni un capital inicial ni una amplia experiencia para comenzar a trabajar en la venta directa.
- **Buscadores de descuentos:** Esta categoría esta representada por aquellos entusiastas de los productos de una organización de venta directa cuyo propósito principal, al unirse a la fuerza de ventas, es ganarse la oportunidad de comprar los productos a precios con descuento disponible para los participantes.
- **Los desempleados:** Esta es una buena oportunidad para las personas sin empleos ya que no se requieren grandes requisitos para ingresar al mercado y además al ser en general un trabajo de medio tiempo genera la posibilidad de buscar otros empleos en los momentos libres.

¹³⁰ Investigación Cuanti-Cualitativa House of Fuller 2005

13- FUERZA DE VENTAS Y RECLUTAMIENTO

Fuerza de Ventas:

En la Argentina más de medio millón de personas se dedican a esta actividad, en su gran mayoría mujeres (95%), y el sistema funciona a pesar de la alta rotación y movilidad de las revendedoras de la VD, ya que el corazón de este sistema de comercialización es la motivación de los individuos, más allá de las remuneraciones que pueden obtener de sus ventas.

Señala Daniel Cestau Liz en un estudio de este fenómeno que las empresas de VD deben tener en claro que la fuerza de ventas no estará solo por el dinero, es de vital importancia para conseguir resultados consistentes, validar a las revendedoras, seguirlas, apoyarlas, reunir las periódicamente y capacitarlas en técnicas de ventas y productos.

Los beneficios principales de la fuerza de Ventas de cualquier empresa de VD son:

1. Igualdad de oportunidades.
2. Contacto personalizado.
3. Desarrollo persona de altos estándares.
4. Premio a los mejores resultados.
5. Oportunidad de ganancia competitiva y atractiva.

Características y Habilidades de la Revendedora actual y futura:

Hay básicamente siete características y habilidades ¹³¹ de los revendedores en la industria que están basados en las motivaciones individuales para incorporarse y mantenerse relacionado con una empresa de VD.



Elaboración propia a partir de la bibliografía referenciada en este apartado.

¹³¹ Documento presentado por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa WFDSA ante la comisión Europea. Sesiones 15 y 16 de Marzo del año 2000. Venta Puerta a Puerta, Venta Piramidal y Marketing Multinivel.

Los individuos pueden pertenecer a más de un perfil al mismo tiempo y pueden cambiar de uno a otro:

1. **Compradores a precio descontado:** estos individuos aunque técnicamente revendedores ya que ingresan como tales, en realidad lo hacen para comprar los productos de la compañía al precio descontado que la organización brinda a su fuerza de ventas. No venden y no reclutan.
2. **Corto Plazo / Objetivos específicos:** son individuos que se incorporan para ganar dinero extra para un objetivo específico. Un ejemplo: son las mujeres que se incorporan un mes antes de Navidad para ganar dinero extra para gastar en regalos de Navidad para sus familias, o para ganar dinero para reemplazar algún electrodoméstico.
3. **Mejora en la calidad de vida:** son gente con ingreso familiar insuficiente para permitirse la calidad de vida que desean, aun en casos en que ambos conyugues trabajan fuera de la casa.
4. **Revendedores de carrera:** son gente que trabajan a tiempo completo en su negocio de VD. Son micros emprendedores con su pequeño negocio propio, relacionados con una empresa de VD.
5. **Contactos sociales:** son mujeres que se han encontrado solas en su hogar, como consecuencia de la disminución de integrantes de la familia que viven juntos, se incorporan en empresas de venta directa por el contacto social que dicha forma de venta facilita, tanto con clientes como con colegas.
6. **Reconocimientos:** especialmente las mujeres se incorporan por el tratamiento respetuoso y el reconocimiento que reciben por sus esfuerzos.
7. **Creencia en los productos:** algunas personas se incorporan en las compañías por que creen fervientemente en los atributos de los productos hasta el extremo que quieren compartirlos con sus amigos, vecinos y el público en general.

Reclutamiento e ingreso de nuevas revendedoras:

La ventaja competitiva de las empresas de VD al definir una estrategia de reclutamiento es tener en cuenta los diferentes equipos de personas que se pueden incorporar, es por tal motivo que se debe realizar una correcta segmentación de los grupos.

Esta segmentación servirá de pilar para tener en cuenta al momento de poner avisos comunicacionales solicitando nuevas revendedoras. Puede ser en diarios nacionales o locales, avisos televisivos y radiales, pero lo más recomendable y el mayor resultado en la incorporación de nuevas revendedoras es hacerlo por referencia o recomendación personal. Las personas que ingresan año a año a estas compañías lo hacen por los más diversos motivos: alcanzar su bienestar económico, obtener un reconocimiento social, llegar a la cima del poder, etc. Esta motivación inicial, que lleva implícita cada individuo al ingresar a una empresa de venta domiciliaria, repercute fuertemente en su productividad posterior¹³².

¹³² CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) "1er Simposio Académico sobre Venta Directa" (Buenos Aires - 1994).

Al ingresar a una empresa de VD hay quienes se decepcionan rápidamente por que no logran obtener ni las ventajas económicas a las que aspiraban, ni los premios. Sucede que el negocio funciona siempre y cuando se siga el procedimiento aprendido y haya constancia a la hora de ofrecer el producto. Sin estas condiciones, no hay éxito.

En algunas ocasiones en el afán de progresar y crecer económicamente, las revendedoras se transforman en clientes de sí mismos y comprometen grandes sumas de dinero a sus propios bolsillos. Las compañías tienen perfectamente estudiado los volúmenes de ventas de sus revendedoras para conocer si venden y armaron una red de negocios, o si compran para sí mismos o sus familias y solo ingresaron para obtener los productos que les gustan con importantes descuentos¹³³.

El reclutamiento de personal representa uno de los principales costos financieros en algunas empresas de VD alcanza el 5% de la facturación de una campaña, principalmente por la alta rotación existente en toda la industria.

La alta rotación debería ser una preocupación fundamental de todas las empresas de VD.

Es en parte por esto que uno de los principales objetivos de las organizaciones de venta directa es: "mantener al personal altamente motivado". La clave para el éxito, para el crecimiento sustentable de cualquier empresa de Venta Directa es la variable motivación de su fuerza comercial (Gerentes Divisionales, Gerentes de Zonas, Líderes y Revendedoras).

Cualquier organización de VD tiene que ser capaz de habiendo reclutado un individuo mantener ese entusiasmo inicial y ayudarlo a vencer todas las trabas y dificultades que son parte de cualquier negocio, ya que resulta muy fácil razonar la decisión de dejar, principalmente por el hecho de que no se necesita una gran inversión inicial y el costo de oportunidad es muy bajo.

Aun cuando las revendedoras han logrado sobreponerse a sus dudas iniciales, problemas y desconfianza, los programas motivacionales son importantes para proveer una seguridad de largo plazo. Esto es particularmente importante cuando las ganancias provenientes de la VD comienzan a formar una parte sustancial del ingreso familiar. Es importante lograr que todas las revendedoras de la empresa de VD tengan un gran sentido de la pertenencia hacia la misma, en primer lugar porque las mismas son la parte ofensiva de los resultados de las ventas de la organización y además porque de ellas depende el éxito o fracaso de la empresa¹³⁴.

Al estar los productos dirigidos mayoritariamente a la mujer y además de ser ella en la mayor parte de los casos la usuaria o consumidora final, se produce una relación de confianza entre mujer revendedora y mujer cliente potencial, así como una gran identificación entre ambas. Una empresa de VD puede tener los mejores productos pero si no logra llegar de una manera adecuada a los consumidores actuales y potenciales, de nada le servirán estos excelentes productos.

¹³³ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) "1er. Simposio Académica sobre Venta Directa" (Buenos Aires - 1994).

¹³⁴ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores Dr. Jaime Gene Albasa. Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernan Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.

14- MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Las tareas motivacionales específicas que debe realizar cualquier empresa de venta directa son¹³⁵:

1- Automotivación:

La mayoría de personas que se unen a una empresa de venta directa lo hacen sobre una base part-time y con un nivel de compromiso medio, con la esperanza y expectativa de complementar un ingreso familiar.

Una típica frase de los principiantes es, "Si funciona bien. Si no funciona, no tengo demasiado por perder".

Como se puede ver la inversión inicial modesta es algo que puede funcionar a favor o en contra de la compañía. Entonces es aquí donde las organizaciones tienen que desarrollar una estrategia de motivación, para poder bajar el índice de rotación que las caracteriza.

La primera etapa para desarrollar una estrategia de motivación es ayudar a cada nuevo integrante a establecer metas personales bien definidas.

Es importante que este primer objetivo no sea demasiado ambicioso ya que de no alcanzarlo en un tiempo razonable el integrante se verá altamente desilusionado.

En general la fuente más importante de motivación en las empresas de venta directa resultan ser las personas que introdujeron al nuevo vendedor directo en el negocio, ya que es alguien con quien el nuevo aspirante puede identificarse fácilmente.

Un alto nivel de motivación también puede resultar del hecho de que la gerencia de la organización, utilizando todas sus habilidades y recursos, pueda "vender" sus productos a sus vendedores directos. Esto puede realizarse dándoles la posibilidad a los vendedores de utilizar los productos, y aprovechando toda oportunidad para explicar los datos interesantes respecto de cómo esos productos fueron desarrollados, formulados y fabricados.

2- Mantener la confianza en el producto, la oportunidad de ganancia, y la organización:

Reforzar una fuerte confianza personal en el producto, tiene el efecto de transformar el proceso de venta en una necesidad involuntaria de compartir ese entusiasmo con otra persona.

Además como en todo negocio es muy importante recordarles a los vendedores constantemente acerca de los niveles de venta y ganancias que han sido logrados por otros. La oportunidad de ganancia debe ser claramente vista como realista y alcanzable.

Con respecto a la organización es muy importante que los vendedores sientan que existe una real preocupación por parte de la empresa hacia ellos. Mantenerse en contacto, ver cuales pueden llegar a ser los problemas que se le presenten al vendedor, etc. Son puntos claves a tener en cuenta por cualquier organización de venta directa.

3- Dar reconocimiento personal por los logros:

Otro aspecto a tener en cuenta en este tipo de empresas es reconocer, resaltar y dar a conocer los logros personales de cada vendedor. Esto se puede lograr a través de la entrega de premios superando un determinado volumen de ventas, realizar nombramientos especiales, etc.

A través de estos recursos se logra mantener motivados y con expectativas a los integrantes de la organización. Si bien con todos estos puntos en teoría se logra mantener fuertemente motivados a los vendedores, resulta un tema aparte cómo, y en qué momento poder aplicarlos.

¹³⁵ Documento presentado por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa WFDSA ante la comisión Europea. Sesiones 15 y 16 de Marzo del año 2000. Venta Puerta a Puerta. Venta Piramidal y Marketing Multinivel.

Es aquí donde surgen las tradicionales y fundamentales reuniones de vendedores. Estas pueden tomar el nombre de "Meeting Semanal", "Conferencia de Venta", "Open", dependiendo de la empresa, el hecho de que cada organización le asigne su propia denominación le otorga un distintivo personal a la empresa. De hecho cada organización utiliza distintos términos; el mundo de la venta directa es un universo independiente con un idioma propio y complejo.

En general este tipo de reuniones se da una vez por semana, en éstas se pueden realizar sorteos con premios, charlas, contar distintas experiencias, y en muchos casos se cantan distintas canciones que resaltan el sentido de pertenencia de los revendedores hacia la organización. En este tipo de reuniones es fundamental que reine un clima de compañerismo y admiración entre los revendedores¹³⁶.

En síntesis, las reuniones semanales o mensuales son vitales para las empresas de venta directa, ya que otorgan un sentido de pertenencia a un ejército de revendedores independientes que, de otra forma jamás se verían las caras. En estas reuniones se incentiva la venta, se reconoce a los mejores, y se tienta con premios.

Comportamiento de la mujer revendedora:

Que atrae más a las Revendedoras de la Venta Directa¹³⁷:

- La primera ventaja es precisamente la libertad y la independencia, nadie tiene sobre el revendedor el atributo del poder de disposición típico de la relación laboral.
- Obtener una fuente de ingreso simple y para todos, sin barreras de acceso.
- Trabajar en forma temporal o permanente (full-time o part-time), administrando el tiempo de acuerdo a sus posibilidades.
- Acceder a una actividad profesional que no tiene restricciones de género, edad, educación ni experiencia previa.
- Tener una oportunidad de generar ingresos con horarios flexibles que crece en la medida de su dedicación y que no requiere inversión significativa.
- Acceder a descuentos en los productos, capacitación y entrenamiento –opcionales y voluntarios– sobre (producto, servicio y negocio), reconocimiento, incentivos y motivación.
- Crecer profesional y personalmente.

¹³⁶ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Primer concurso nacional de trabajo de investigación sobre venta directa. Investigación sobre la determinación de imagen de las empresas de venta directa y de aspectos determinantes de la actividad. Diseño, aplicación y resultados. Néstor Donato Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo. Mayo 1999.

¹³⁷ CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores Dr. Jaime Gene Albesa. Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernán Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.

SECCION 2: FUENTE DE INFORMACION PRIMARIA

Resultados de la investigación de campo de un estudio empírico realizado el contexto de nuestro país en el periodo de Marzo a Julio 2012. Análisis de los datos obtenidos de las revendedoras, de ex revendedoras, clientes / consumidores, Gerentes Zonales, Divisionales y entrevistas a referentes especializados de la VD. Secuencia de la investigación cuantitativa y cualitativa:

La muestra que se tomo para la realización de cuestionarios:

- 5 revendedoras para el FOCUS GROUP donde se definieron las etiquetas y probaron los cuestionarios antes de ser enviados.
- 300 revendedoras actuales en diferentes puntos del país. Objetivo del cuestionario: Conocer el comportamiento y nivel socioeconómico NSE de la revendedora
- 20 consumidores / clientes que compran productos por el sistema de venta directa. Objetivo del cuestionario: Analizar las razones de compra de los consumidores de venta directa.
- 20 ex revendedoras que abandonaron la venta directa Objetivo del cuestionario: Identificar las razones de la salida de las revendedora en los modelos comerciales de Venta Directa
- Entrevistas 20 a referentes especializado de la industria de venta directa. (Gerentes Zonales, Gerentes Divisionales, Directores, Asesores particulares, Gerentes Generales, Consultoras). Objetivo de la entrevista: Conocer la evolución y tendencia de la VD.



FUENTE PRIMARIA DE INFORMACION

ESTUDIO
EMPIRICO
EN EL CONTEXTO
DE NUESTRO PAIS:

Una vez analizados los resultados de la investigación de campo, se detallara al finalizar la información primaria un:

- 1) DIAGNOSTICO de situación.
- 2) PROPUESTA de mejora.

RESUMEN: RELEVAMIENTO DE DATOS - ANALISIS DE SITUACION

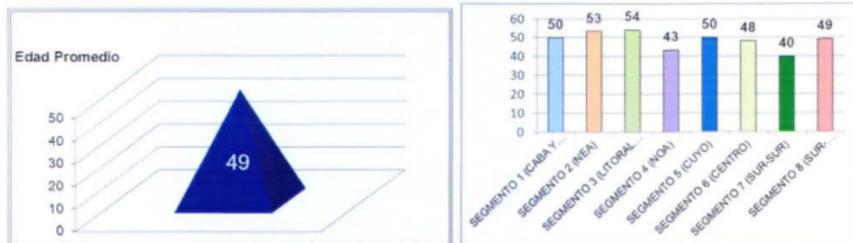
A) Cuestionarios a revendedoras actuales	300
B) Cuestionarios a ex revendedoras	20
C) Cuestionarios a Clientes / Consumidores Actuales	20
D) Entrevistas a referentes especializados	20
TOTAL DE PERSONAS CONSULTADAS	360

A) REVENDEDORAS ACTUALES

Cuestionarios personales a 300 revendedoras actuales de empresas de Venta Directa. Objetivo del cuestionario: Conocer el comportamiento y nivel socioeconómico NSE de la revendedora

SEGMENTO 1 (CABA Y GBA)	CABA	SEGMENTO 5 (CUYO)	MENDOZA
	PRIMER CORDON		SAN LUIS
	SEGUNDO CORDON		
SEGMENTO 2 (NEA)	CORRIENTES	SEGMENTO 6 (CENTRO)	CORDOBA
	CHACO		
SEGMENTO 3 (LITORAL SUR)	ENTRE RIOS	SEGMENTO 7 (SUR-SUR)	SANTA CRUZ
	SANTA FE		
SEGMENTO 4 (NOA)	SALTA	SEGMENTO 8 (SUR-NORTE)	NEUQUEN
	TUCUMAN		

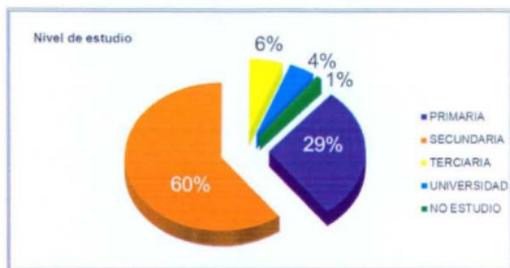
1) Edad promedio de las revendedoras de la VD:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Del relevamiento de datos de las fuentes de información primaria, se observa que la edad promedio de las revendedoras consultadas en la industria de la VD es de 50 años aproximadamente. Este grupo se encuentra en el nivel generacional de los babyboomers que se caracterizan por tener aspiraciones, motivaciones y objetivos diferentes que la generación X e Y. No se apreció gran diferencia en los segmentos analizados del país respecto al grupo etario que compone la fuerza de venta y distribución.

2) Niveles de educación de las revendedoras finalizados y completados:

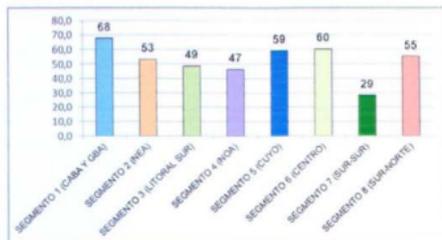


Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

De la población estudiada más de la mitad (60%) refirió haber finalizado sus estudios secundarios, seguidos por un 29% que refirió haber alcanzado estudios primarios. Sólo el 10% tiene estudios de grado o terciarios.

A diferencia del punto evaluado anteriormente, aquí sí puede evidenciarse diferencias en las distintas regiones estudiadas. Así, en la región de NOA se detectó que la mayor cantidad de revendedoras solo tiene el primario completo. También merece ser destacado que un alto porcentaje de personas sin estudios, además respondieron que la VD funciona como el empleo principal dentro del grupo familiar.

3) Tiempo de permanencia de las revendedoras en la industria de venta directa y en la comercialización de productos de consumo masivo por intermedio de un catálogo o folleto de venta:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

En cuanto a la cantidad de meses / años que las revendedoras trabajan y comercializan los productos por medio de éste sistema comercial es de 55 meses en promedio, lo que representa 4 años y medio de permanencia en la VD.

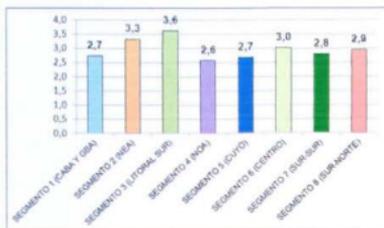
4) Causas por las cuales se inicio como revendedora de la Venta Directa:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Las principales causas que las encuestadas han referido como de inicio como revendedora han sido: en primer lugar, por el dinero que ganan o por la comisión por la reventa de productos, en segundo lugar por los premios que recibe por los planes de ventas y marketing, en tercer lugar por estar desempleada y por ultimo y en cuarto lugar por el trabajo que ofrece la VD otorgando a la persona una oportunidad independiente laboral.

5) Cantidad de líneas de folletos que trabaja una revendedora:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Un dato importante a destacar en este punto es que la totalidad de las revendedoras de la industria de VD no esta fidelizada a una sola empresa o una sola categoría de productos de consumo masivo, sino que las mismas ofrecen y hacen correr diferentes folletos, de distintas empresas, entre los consumidores actuales o potenciales. Así, el promedio de cantidad de catálogos que tienen las revendedoras es de tres.

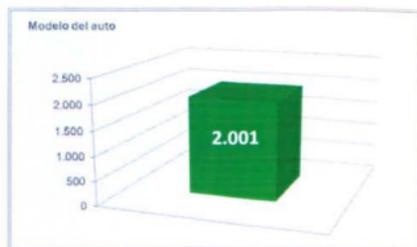
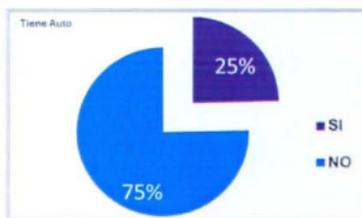
6) Horas por semana, de Lunes a Domingo, que la revendedora dedica a esta actividad:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

La gran mayoría de las revendedoras no utiliza esta oportunidad laboral independiente como un trabajo a tiempo complemento, sino que según lo observado en los resultados de los cuestionarios, demuestra que un 31 % trabaja menos de 5 horas semanales y que tan sólo un 18 % de las encuestadas trabaja más de 20 horas semanales.

7) Auto y Modelo de las revendedoras como determinante del nivel socioeconómico:

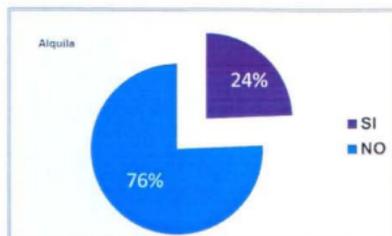


Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

De la evaluación realizada se obtuvo que el 75% de la población estudiada carece de movilidad propia (auto propio), mientras que el restante 25% sí la posee. Dentro de éste último grupo el promedio del modelo del automóvil fue del año 2001.

Estos datos recabados permiten inferir que la mayor proporción de la población estudiada pertenece a la base de la pirámide de clases sociales.

8) Habitantes por hogar. Vivienda propia o alquilada.



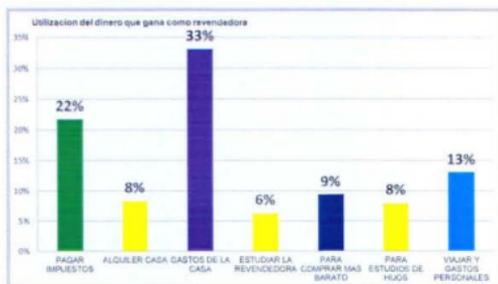
Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Continuando con el análisis del nivel socioeconómico se destaca que el promedio de personas que habitan en los hogares estudiados es de 4 individuos por familia.

Por otra parte, se observa que en forma general, el 24 % alquila su lugar de vivienda.

Sólo estos datos fueron distintos, mereciendo ser destacados, en la región del NOA donde se observó una tasa aun mucho mayor de alquiler y un promedio mas elevado de personas por hogar, alcanzando a 6,5.

9) Utilización del dinero que gana como revendedora:

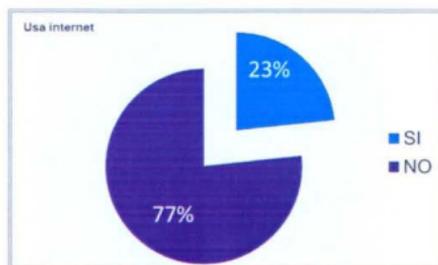


Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

De los datos obtenidos se puede observar que el 33 % de las revendedoras utiliza el dinero para gastos vinculados con el mantenimiento del hogar (alimentación, ropa, limpieza, etc.). Así mismo el 22 % lo destinan al pago de los impuestos y servicios y un 8 % al pago del alquiler de la casa.

Un dato interesante a destacar es que un 14 % destina el dinero para estudios, ya sea estudios de sus hijos (8%) o nietos como así también para sus estudios personales (6%).

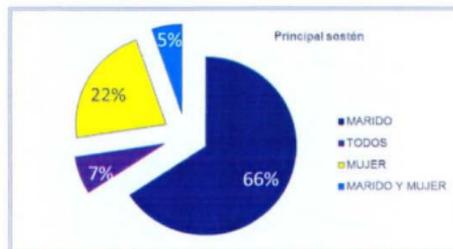
10) Utilización de internet como herramienta de venta de productos:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Un dato importante a destacar es que casi el 80% de las revendedoras no utiliza la web o redes sociales como elemento facilitador de ventas a los consumidores o para el reclutamiento de nuevas revendedoras.

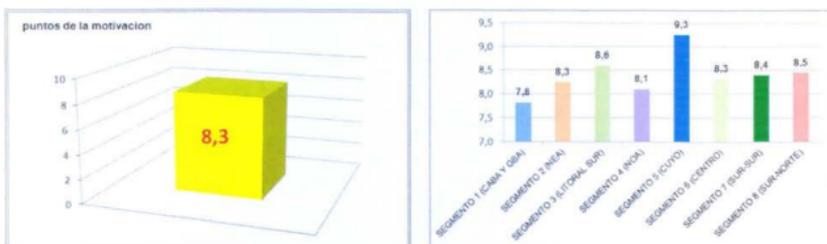
11) Principal sostén del hogar :



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Otro dato a ser considerado al momento de la redacción de las conclusiones y del nivel socioeconómico del perfil de la revendedora es que, casi un 70% de los encuestados refirió que el principal sostén de los hogares está representado por el marido.

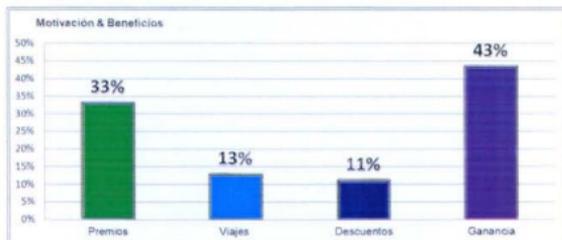
12) Nivel de importancia de la motivación en las revendedoras:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Es relativamente alto el nivel de importancia que le asignaron las revendedoras consultadas al término motivación, oscilando la puntuación en 8,5 puntos de un total de 10.

13) Beneficios con que asocia la motivación una revendedora:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 300 revendedoras actuales de la industria de VD.

Las dos motivaciones personales que conducen a una revendedora a ejercer la venta por medio de catálogos son: en primer lugar la ganancia monetaria que obtienen por la comercialización de productos (43%) y en segundo lugar, representado por el 33%, por los premios que reciben. En éste último punto merece destacarse que, generalmente, los premios son destinados también a la venta y de esta manera son potenciales formas de obtener dinero líquido para las revendedoras. La entrevista personal con un grupo de revendedoras activas de la VD de la actualidad me permitió concluir que, tanto la VD durante la crisis del 2001 como la actual, pueden ser considerados y tomados en cuenta como una oportunidad laboral independiente y de motivación.

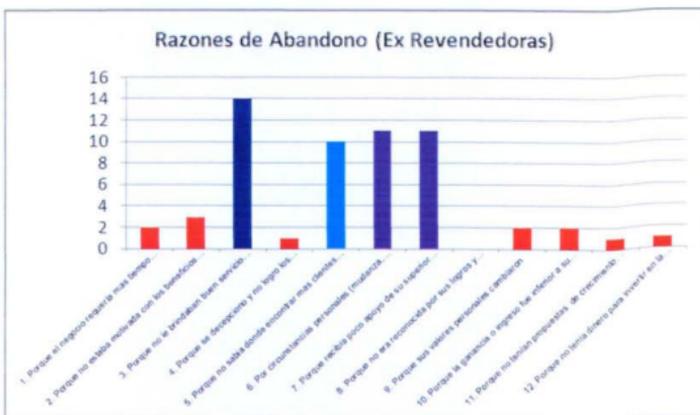
B) EX REVENDEDORAS

Cuestionarios personales a 20 ex revendedoras de empresas de Venta Directa. Objetivo del cuestionario: Identificar las razones de la salida de las revendedoras en los modelos comerciales de Venta Directa.

Contestaciones a la interrogación 1:

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	
1. Porque el negocio requería más tiempo (horas) de lo que se imaginaba	1					1																2
2. Porque no estaba motivada con los beneficios (premios, viajes, descuentos)		1	1					1														3
3. Porque no le brindaban buen servicio (productos no disponibles, entregas, etc)	1	1		1		1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
4. Porque se decepcionó y no logró los resultados que aspiraba	1																					1
5. Porque no sabía donde encontrar más clientes una vez agotada la base de conocidos	1					1	1	1	1					1		1	1	1	1	1	1	10
6. Por circunstancias personales (mudanza, nacimiento de un hijo, etc)		1	1			1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
7. Porque recibía poco apoyo de su superior inmediato (líder, colaboradora, etc)		1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1				1	1	11
8. Porque no era reconocida por sus logros y resultados																						0
9. Porque sus valores personales cambiaron						1														1		2
10. Porque la ganancia o ingreso fue inferior a su expectativa						1						1										2
11. Porque no tenían propuestas de crecimiento para ud como revendedora										1												1
12. Porque no tenía dinero para invertir en la realización del trabajo							1															1
TOTAL	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	1		58

Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 ex revendedoras de la industria de VD.



Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 ex revendedoras de la industria de VD.

A continuación se destacan en orden de prioridad las variables más relevantes de la salida de una persona como revendedoras en la industria de la VD:

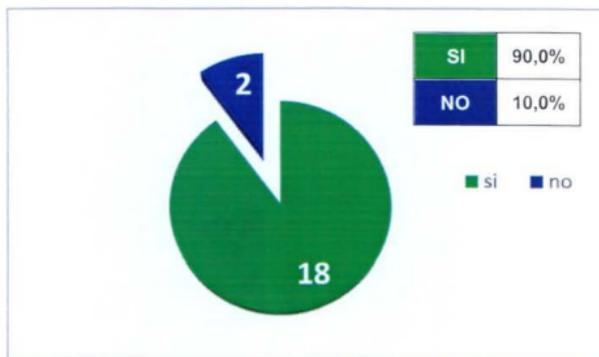
- Porque no le brindaban buen servicio (productos no disponibles, entregas, etc) 14
- Por circunstancias personales (mudanza, nacimiento de un hijo, etc) 11
- Porque recibía poco apoyo de su superior inmediato (líder, colaboradora, etc) 11
- Porque no sabía donde encontrar mas clientes una vez agotada la base de conocidos 10

Contestaciones a la interrogación 2:

Al momento de decidir si volvería el individuo a trabajar en la VD, el 90 % de la muestra respondió de manera afirmativa y aclaro que necesita que las empresas de la industria ofrezcan un mejor servicio en cuanto a la disponibilidad de los productos, respeten los plazos y tiempos de entregas de las cajas a sus clientes, eviten la sustitución de productos incensaría, entreguen los premios, entre otras.

VOLVERIA A INGRESAR AL MODELO DE VENTA DIRECTA	
SI	
NO	
NO LO SE	

Participación de ex revendedoras que volverían a ingresar a los modelos comerciales:



Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 ex revendedoras de la industria de VD.

C) CLIENTES / CONSUMIDORES – ESCALA DE LIKERT

Cuestionarios personales a 20 clientes / consumidores de productos de empresas de Venta Directa. Objetivo del cuestionario: Analizar las razones de compra de los consumidores de venta directa. Una muestra de 20 personas recibieron y contestaron el cuestionario en el lapso de 25 días en el mes de Julio del año 2012, de esta manera se pudo realizar el análisis de la escala de Likert donde se comparó el comportamiento del consumidor desde el punto de vista de la venta tradicional (establecimiento físico - retail) y venta directa.

Escala de Likert (Compra de productos por el Sistema Venta Directa o Venta Tradicional).					
Actitudes	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Neutro (3)	Parcialmente en Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
1) La comodidad de compra de productos en venta directa es mejor que la venta tradicional					
2) El servicio que brinda la venta directa es superior que la venta tradicional					
3) La garantía en la venta directa abarca mas que la venta tradicional					
4) La demostración y explicación en la venta directa es superior a la explicación de la venta tradicional.					
5) La entrega a domicilio de productos en venta directa es mejor que la venta tradicional					

Fuente: para el armado del modelo de la Escala de Likert - Loudon pag 664 Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 clientes / consumidores de la industria de VD.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS	A	B	C	D	E	TOTAL
1) COMODIDAD	4	2	6	0	8	20
2) SERVICIO	2	6	2	6	4	20
3) GARANTIA	6	0	8	2	4	20
4) DEMOSTRACION Y EXPLICACION	4	8	0	4	4	20
5) ENTREGA A DOMICILIO	4	6	2	2	6	20

Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 clientes / consumidores de la industria de VD.

PUNTUACION DE LOS RESULTADOS	5	4	3	2	1	TOTAL
1) COMODIDAD	20	8	18	0	8	54
2) SERVICIO	10	24	6	12	4	56
3) GARANTIA	30	0	24	4	4	62
4) DEMOSTRACION Y EXPLICACION	20	32	0	8	4	64
5) ENTREGA A DOMICILIO	20	24	6	4	6	60

Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 clientes / consumidores de la industria de VD.

CONCLUSIONES FINALES	TOTAL	ATRIBUTO
1	2,70	COMODIDAD
2	2,80	SERVICIO
3	3,10	GARANTIA
4	3,20	DEMOSTRACION Y EXPLICACION
5	3,00	ENTREGA A DOMICILIO

Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 clientes / consumidores de la industria de VD.

Los tres atributos que arrojaron el mayor resultado o valoración son:

1. Demostración y Explicación.
2. Garantía.
3. Entrega a Domicilio.

Los dos atributos que menos fueron valorados son:

1. Servicio.
2. Comodidad.



Elaboración propia en función de cuestionarios a 20 clientes / consumidores de la industria de VD.

Los consumidores quieren asesoramiento (demostración y explicación), si se ofreciera un buen servicio en las tiendas o locales la gente compraría allí también. Los clientes priorizan la atención personalizada por parte de una revendedora y en la propia casa. Se observa que el secreto exitoso de la VD es la demostración de los productos debido a que es importante mostrar las funcionalidades que deben ser demostradas para que el cliente comprenda el diferencial que tienen algunos productos. Las revendedoras que realizan reuniones y demostración de su plataforma de productos alcanzan importantes ganancias. Se detectó de manera principal que los consumidores de productos de VD necesitan un servicio especializado y post venta acorde a la calidad garantizada de sus productos. La VD ofrece a los clientes la oportunidad de ver, probar y juzgar un producto en su tiempo libre, en sus hogares o entre amigos. La VD es especialmente útil para consumidores de áreas rurales y pequeños pueblos, ya que pone a disposición productos y servicios no disponibles en los establecimientos físicos de la zona.

La principal falla de este sistema radica en la presión que se ejerce sobre los clientes para que adquieran los productos ofrecidos o se unan al sistema como nuevas revendedoras.

D) REFERENTES ESPECIALIZADOS

Entrevistas personales a 20 referentes especializados de las diferentes empresas de Venta Directa. Objetivo de la entrevista: Conocer la evolución y tendencia de la Venta Directa. Para el caso de las entrevistas personales, y en algunos otros casos virtuales, se estructuró con 5 preguntas estándar para cada uno de los referentes especializados. Se puso foco en el año 2001, en la actualidad, en la tendencia a 5 años de la industria de Venta directa y perspectiva de la industria a 10 años. En las próximas páginas se agrupan las respuestas de los encuestados y se presta especial mención a frases que quedaran plasmadas en la redacción de esta tesis que considero interesantes de destacar.

1) DIFERENCIA ENTRE LA VENTA DIRECTA DEL AÑO 2001 Y LA ACTUALIDAD:

ANO 2001	ANO 2012
<ul style="list-style-type: none"> -Estallido de situación de crisis (altos índices de desocupación y salarios bajos). -De demanda (muchos jugadores, variada oferta y mas activas por incorporarse). -Órdenes menos productivas y bajo UPR. -Oportunidad de trabajo como salida laboral. -Solución al ingreso familiar de los hogares. -Mejor el puerta a puerta. -Estrategias de Reclutamiento Masivo y Agresivo. -Bajo precio relativo de los productos y facilidad de comprar. -Contactar, despertar el interés y reclutar eran tres variables fáciles de lograr. -Alto crecimiento del número de revendedoras. -Baja calidad en las revendedoras, mayores riesgos de deudas y una alta rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Situación crítica pero no percibida desde el empleo. -De oferta (revendedoras comprenden el juego y su única prioridad la máxima ganancia. Cuesta incorporar). -Numerosas familiar perciben subsidios. -Órdenes más productivas y mayor UPR. -Gran variedad de otras oportunidades laborales y planes trabajar. -Gran incremento de la oferta por el canal retail. -Mas buscado el home party por la inseguridad. -Comodidad para que los clientes compren. -Las revendedoras están más profesionalizadas y capacitadas (trabajo más organizado y pensado). -Estrategia de Reclutamiento Calificado. -Desafío para la industria nacional debido al bloqueo de importaciones. -Aumento de la utilización de internet como medio de venta y reclutamiento. -Rentabilizar la cartera de clientes. -Menor cantidad de gente interesada en vender. -Crecimiento sostenido y pequeño desde 2005.

Elaboración propia en función de entrevistas a 20 referentes especializados de la industria de VD.

"Observo diferencias de contexto en nuestro país: 2001 estallido de una situación de crisis; 2012, una situación crítica pero no percibida desde el punto del vista del empleo (subsidios, planes sociales, etc.) Desde el punto de vista de la visibilidad de la venta directa como técnica, me parece menos visible ahora".

"La venta directa del año 2001 la podemos definir como de demanda, donde si bien siempre los jugadores del mercado fueron muchos y con variada oferta de plataforma de venta las señoras estaban mucho mas activas por incorporarse a las empresas de venta directa, en ese momento los planes asistenciales del gobierno como el trabajar o los subsidios eran mucho menores que los actuales, por lo tanto la venta directa servía para cubrir esa parte de la necesidad de la sociedad,

generaba una salida informal a la necesidad de dinero de la gente. Actualmente, la venta directa la podemos definir como de oferta, ya que las revendedoras han entendido el juego, y su única prioridad es obtener la máxima ganancia, ya sea con la venta o los premios obtenidos. El gobierno ofrece una mayor oferta de planes trabajar y subsidios, por lo que cuesta incorporar y convencer mas a las revendedoras de incorporarse".

"La venta directa adquiere un fuerte impulso a partir de la crisis del año 2001, por ser una oportunidad adicional de ganancia que logran especialmente mujeres desocupadas, amas de casa o empleadas part time. Siendo este ingreso un complemento al ingreso familiar o para satisfacer sus necesidades personales. En la actualidad, el rol de la mujer es más participativo en el mercado laboral y el fácil acceso al consumo a través del mercado y la tecnología, exigen mayor profesionalismo en la venta directa".

"Los crecientes índices de desocupación en el 2001 tuvieron un fuerte impacto sobre la facturación de la venta directa como consecuencia del aumento en la cantidad de órdenes (Revendedoras). Ante la posibilidad de generar ingresos para cubrir las necesidades básicas en los hogares afectados por la crisis, miles de mujeres ingresaron a esta actividad que no les exigía mayores requisitos en cuanto a estudios o experiencia laboral previa ni en cuanto a horarios o capital a invertir. En la actualidad, dado que los niveles de desocupación han bajado y en numerosas familias se reciben subsidios a través de diferentes planes del gobierno, se redujo la necesidad de que la mujer salga a la calle para generar ingresos. Ante esta situación la mayoría de las empresas de venta directa, con una fuerza de ventas cuantitativamente menor, busca aumentar su participación a través de órdenes más productivas mediante el incremento del UPR (unidades por Revendedora)".

"Lo que marca mi experiencia y profesión es que la diferencia encontrada es que Venta Directa es una oportunidad de trabajo y cuanto mayor crisis mayor demanda en la venta directa, hoy nos encontramos con muchas oportunidades de trabajo y la lucha con los planes trabajar".

"Para comprender el comportamiento de este negocio en diferentes situaciones y épocas hay que entender la esencia de la Venta Directa, que se basa en 3 factores importantes: A) Público femenino ávido de reconocimiento e interesado en tener cierta independencia no sólo económica sino también en el manejo de su propio tiempo limitado pero justificado con esta tarea (la mayoría son amas de casa, o mujeres que tienen un trabajo pero que necesitan un ingreso adicional) B) El contexto socioeconómico. C) La necesidad de atención personalizada por parte de los clientes. (Esto es una constante en el tiempo). En función del cambio de situación de las 2 primeras variables, la venta directa modifica su comportamiento. En el 2001 la situación socioeconómica era muy inestable, esto sumado a otro factor emergente: El desempleo de los hombres de más de 40 años que no podían reinscribirse laboralmente la impulsaron incrementando la cantidad de Revendedoras y las ventas. Actualmente en la Argentina, tanto los hombres desocupados como las mujeres reciben, del gobierno, planes por diferentes motivos cuyos importes equivalen a lo que recibían como salario. Esto generó una pérdida de interés en la venta Directa".

"En 2001 la venta directa fue una solución al ingreso familiar de muchos hogares, pero no como una alternativa sino como la única para buena parte de la base de la pirámide poblacional. Eso hacía más fácil la incorporación de revendedoras. Hoy en día, año 2012, creo que eso no es así y que se ha incrementado mucho la oferta de productos en el retail. También es cierto que la inseguridad hizo cada vez más difícil la venta en reuniones por lo que llamamos el party plan".

"La diferencia consiste que en el 2001, la economía estaba en crisis, por esa razón, las amas de casa ayudaban en sus tiempos libres a las familias, trabajando en la venta directa por una necesidad económica, en un contexto de desempleo, especialmente en el vecindario más allá de que no tengan el espíritu de vendedora. Se iniciaban en esta actividad por necesidad de llevar dinero a su casa sin tanta experiencia. En la actualidad la venta directa es percibida como una comodidad para la gente que lo compra y constantemente se va buscando nuevos mercados para ofrecer los productos, va mas allá del vecindario, es un trabajo más estratégico, de llegar al público consumidor y lograr la costumbre de compra. Las vendedoras son más expertas, tienen capacitaciones en cuanto a ventas, buscar el cliente, generar empatía y así ofrecer lo que venden. Es un trabajo mas organizado y pensado".

"La gran diferencia esta en las estrategias que aplicaban las empresas versus las estrategias que se aplican en la actualidad. En el 2001 existía un claro concepto de reclutamiento masivo debido a la realidad país de ese momento. Hoy con otra realidad distinta, el concepto de reclutamiento sigue latente porque es parte del hacer negocios de las empresas, pero menos agresivo, la tendencia actual es el reclutamiento calificado, revendedoras más productivas y estables".

"La principal diferencia es que la Venta Directa funciona mucho mejor en las épocas de crisis, donde la ama de casa necesita que ingrese más dinero en su hogar y toma esta oportunidad laboral como una salida".

"Creo que hoy las personas que están en venta directa están buscando su flexibilidad y poder tomar decisiones por sus términos. Significa, que tienen oportunidades para escoger la carrera que quieren. La crisis causo muchos problemas para todos negocios y no se podían conseguir las importaciones. Significaba que era difícil vender con un folleto muy limitado. Hoy, la venta directa pone a la disposición de la revendedora productos novedosos que se les puede ofrecer a sus clientes".

"Creo que la crisis del 2001 afectó fundamentalmente a las empresas que dependían de la importación. En el caso de las compañías nacionales se vieron favorecidas por afluencia de consumidores que no eran habituales para ese momento y generó en algunos casos un crecimiento en la cantidad de revendedoras y por ende de consumidores. También creo que implicó un desafío para la Industria Nacional que necesariamente tuvo que proveer de los insumos que ya no se podían importar, sobre todo envases".

"A pesar de que pueda haber una diferencia en el contexto económico, la gran diferencia la marca el aumento en la utilización de Internet como técnica de contactar nuevos clientes o potenciales revendedores, así como herramienta de entrenamiento y de comunicación".

"En el 2001 mucha gente (sobre todo mujeres) comenzó con la venta directa como fuente de ingresos principales en hogares donde el sostén hasta ese momento había perdido su empleo. Esto sumado al bajo precio relativo de los productos y la facilidad de comprar hicieron del modelo un gran éxito. Hoy en día, la venta directa se mantiene con un crecimiento sostenido, pero ya consolidado. Las vendedoras son más "entendidas" en el tema y buscan rentabilizar su cartera de clientes de la mejor manera posible".

"La gente no tiene tiempo, por ejemplo para trasladarse a las conferencias, deben trabajar más, el tiempo de los viajes se duplicó, las madres deben llevar a sus hijos al colegio e ir a buscarlos a todas las actividades que desarrollan hoy en día, la inseguridad reinante hace que no dejen a los

pequeños solos en la calle. Y que el sistema puerta a puerta no funcione como antes, todos desconfiamos de la gente que nos toca el timbre para vender, las revendedoras deben manejarse con contactos a través de amigos, instituciones, hospitales, escuelas, etc. La televisión predomina en todos los hogares e influye en la decisión al elegir los productos a comprar, "el casa a casa" es remplazado por "salió en la tele" En esta era moderna casi todo se maneja por internet y con la comodidad de recibir todo en domicilio lo más pronto posible".

"Actualmente existe mayor cantidad de empresas que se dedican a este negocio, algunas de las que han aparecido en estos últimos tiempos de mediana envergadura y otras más pequeñas. Esta variedad hace que el mercado actualmente sea más competitivo, las empresas deben abocar más esfuerzos para atender la atracción y retención de revendedoras para que éstas elijan como principal negocio al que uno quiere desarrollar. Por esta razón es que deben hacer mucho foco en el catálogo, las ofertas y los premios para que las revendedoras muevan con más fuerza el catálogo en cuestión. En relación al reclutamiento pienso que en el 2001 contactar, interesar e incorporar revendedoras era una tarea algo más fácil que en la actualidad, en este aspecto han influido en gran medida la aparición de los planes sociales, donde gran parte de la fuerza de venta de revendedoras está incluida en la población que los recibe".

"Ingresé a la venta directa en el 2008, pero lo que si te puedo decir, es que según me contaron, en ese año de crisis el número de revendedoras había tenido un fuerte incremento, dado que las amas de casa encontraban a través de la venta por catálogo una manera de "pagar la cacerola" de la casa y colaborar con la economía familiar".

"Con la crisis del 2001 la desocupación creció fuertemente y las mujeres en ese momento salieron a la calle a tratar de sostener la situación de sus familias. Es ahí cuando encuentran en la venta directa, la posibilidad de obtener un dinero extra sin mas inversión que su tiempo, dedicándose a un negocio que además podían ensamblar perfectamente con sus otras actividades".

"La diferencia consiste en que ante situaciones de crisis económicas, desocupación, salarios bajos, la gente busca opciones de aportar ingresos extras, o de dedicarse a lo único a lo que puede acceder, como facilidad: La venta directa. Esto sucedía en el 2001, se podía reclutar mayor cantidad de personas. Disminuía la calidad de las Revendedoras, había más riesgos de deudas y existía una rotación muy elevada. Actualmente en el año 2012 se incorpora menos, hay menos gente interesada, cuesta reclutar, considero que se puede trabajar más para obtener calidad de revendedoras. Es dable destacar que han aumentado los índices de cobrabilidad. En síntesis: Menor cantidad de gente interesada en vender, menor % de incobrables, se puede instrumentar el trabajo sobre la calidad de la Revendedora".

"Comencé en la venta directa en el año 1979, donde existía una manera muy distinta de trabajar, no solo para la señora revendedora sino también para la "promotora" que dirigía ese grupo. Trabajábamos con cuadriculas y sabíamos en las manzanas que familias había, cuantos eran sus integrantes, etc. Hasta el 2001, la venta directa era "la salvación de la ama de casa" para darse los gustos para el hogar y sus hijos. Para poder costear algún curso extra de los niños, etc. Muchas fiestas de los 15 se han hecho con esos ahorros. Quizás el viaje de egresados de muchos chicos, o aniversarios de bodas. Pero, la mujer salió a trabajar afuera para ayudar o directamente para mantener el hogar. Recordar que antes era muy raro ver chicos con padres separados, ahora de 30 alumnos, 16 son de padres separados, y todo esto influyo muchísimo en la venta directa, y en la forma de vida de la mujer argentina. A partir del 2001 comienza una vorágine de cambios, en las familias, los hogares, los trabajos, muchas fábricas, industrias se cierran la inestabilidad cambió

todos los valores. La inseguridad, y por sobre todo la incredulidad de todo el mundo a un sistema. Hoy, después de la postcrisis la gente no toma a la venta directa como un trabajo serio, porque los clientes no son serios a la hora de responder. Hay otras exigencias de la sociedad a las mujeres, deben ser profesionales, debe salir a trabajar, no está muy bien visto la que ama el hogar y la crianza de los hijos, cambio la visión de la familia tipo".

2) MODELOS COMERCIALES: PUERTA A PUERTA O NETWORK MARKETING (MULTINIVEL):

PUERTA A PUERTA (TRADICIONAL)	NETWORK MARKETING (MLM)
<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios inmediatos y de corto plazo. -La revendedora solo busca crecer sus ventas personales. -Menor compromiso de parte de la revendedora para el desarrollo. -Para la revendedora es más ventajoso. -Trato personalizado y empatía entre el comprador y revendedor logrando un hábito en cada venta. -Forma sencilla de acercarse al potencial cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es la evolución del modelo tradicional. -El MLM es más caro visto desde la organización. -Mentalidad empresaria para la revendedora. -Pirámide compleja. -Plan de carrera, desarrollo de equipo y habilidades de liderazgo. -La revendedora hace crecer las ventas personales propias y de su equipo. -Compensación de las operaciones de compra de los prestadores. -Es más ventajoso para la empresa. -Esquema aspiracional y de desarrollo. -Ofrece un negocio rentable. -Motiva a lograr los objetivos y estimula las ventas en sus diferentes niveles. -Forma sencilla de pagar comisiones. -Acceder a una red. -Verdadero microemprendimiento.

Elaboración propia en función de entrevistas a 20 referentes especializados de la industria de VD.

"En ciertos aspectos, el modelo de Multinivel es la evolución del modelo tradicional Puerta a Puerta, pero aun en multinivel existe el modelo tradicional. Con un buen diseño de modelo, variables bien monitoreadas, ejecución bien planeada y costos acotados, sin lugar a dudas el modelo de multinivel debería ser mas fuerte que el tradicional. Muchas empresas han fallado debido a que el modelo de networking es mucho mas caro y la clave esta en un detallado seguimiento administrativo y de ejecución de campo de las consideraciones antes mencionadas".

"Creo que el modelo puerta a puerta es el que trae más beneficios inmediatos. Lo que cada señora consigue es lo que gana. En cambio, en el multinivel es una pirámide más compleja".

"Para mi los dos tienen fortalezas dependiendo lo que quiere lograr la revendedora. La persona quien quiere lograr una carrera mayor, se puede esforzar para desarrollar su equipo. También, requiere que uno desarrolle habilidades de liderazgo y que le de seguimiento a su equipo. La vendedora de puerta a puerta solo busca para crecer sus ventas personales porque ahí es donde ella tiene sus mayores ganancias".

"Cada uno tiene sus fortalezas, en nuestro país el multinivel no funciona bien ya se han ido del país varias empresas (Nature, Sunshine, Melaleuca, Shaklee, etc). Pero también es cierto que

varias door to door han cambiado sus sistemas de compensación agregando lo que es la compensación por las operaciones de compra de los presentados".

"No creo que ninguno de los dos modelos ofrezca mejores fortalezas. En todo caso, tienen fortalezas, pero de distinta manera. Por ejemplo, el multinivel, permite tener una mejor performance con los stocks y la cobrabilidad, mientras el modelo puerta a puerta, se condice más con el perfil de revendedoras de la argentina. Creo, que quien encara el modelo multinivel, lo hace pensando en un trabajo con más mentalidad "empresaria", mientras que el modelo puerta a puerta, permite un menor compromiso por parte de la revendedora. Cada modelo, apunta a dos perfiles o características personales distintas".

"Para la revendedora es más ventajoso el puerta a puerta, para la empresa el multinivel".

"En lo personal, me inclino por el de sistema puerta a puerta tradicional. El multinivel no ha gozado de buena prensa, y aunque las empresas dedicadas a este tipo de negocio han trabajado para mejorar la imagen de este modelo, sigue inspirando mayor confianza el modelo puerta a puerta tradicional. Asimismo su sistema de facturación aparenta ser mas transparente, obviamente que esto también depende del circuito de cada empresa. También pienso que en general las empresas regidas por el modelo tradicional, tiene a la línea de coordinación de revendedoras en relación de dependencia (coordinadoras, gerentes de zona, o como la denomine cada compañía), esto crea un aspiracional para las líderes y revendedoras, dando una posibilidad de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa para aquellas que cumplan con las condiciones para poder aplicar, y al ser un aspiracional es una buena motivación para querer crecer y desarrollarse dentro de la empresa".

"Es imprescindible tener en cuenta el mercado en el que se aplica el modelo. En los mercados en que la mujer que se incorpora al mercado laboral a través de la venta directa como un complemento de su rol de ama de casa, el modelo puerta a puerta tradicional es el que ofrece mayores fortalezas. Este modelo con todo lo que involucra en términos de socialización y reconocimiento, es un potente motor que incentiva a la Revendedora para abrazar esta actividad con entusiasmo y fuerte sentido de pertenencia. Si, en cambio, se trata de un mercado en el que la mujer va tomando otro rol en la sociedad con mayores posibilidades de generar ingresos, el network marketing resulta una propuesta más atractiva a la hora de incorporar a la mujer a una actividad que, efectivamente, le resulte un negocio rentable".

"El tradicional, ya lo conocemos, pero si queremos conseguir más dinero el multinivel, hoy, resulta que ofrece más fortalezas, pero en esta modalidad, debe haber muchísimo mas de capacitación a los mandos medios. Creo que la amenaza más importante al multinivel es la falta o carencia de capacitadores u orientadores, que realmente sepan que es un multinivel".

"Ambos sistema tienen fortalezas y debilidades, depende la Empresa y los recursos de implementación. Hoy por hoy el sistema de network tiene más fortaleza por un tema de costo".

"En cuanto a la llegada a la gente, ofrece mejores fortalezas el modelo de puerta a puerta, el trato es personalizado, existe empatía entre comprador y vendedor logrando un habito en cada venta. En cuanto a ventas: el modelo multinivel motiva a lograr objetivos y estimula las ventas en sus distintos niveles".

"El Puerta a Puerta es una forma de acercarse al potencial cliente y el Multinivel, una forma de pagar comisiones. Si bien muchas personas en la industria los consideran sistemas diferentes, no

son excluyentes. Podes tener un sistema Multinivel y recomendar a tus revendedores utilizar el "timbreo", característico del Puerta a Puerta".

"De acuerdo a mi observación sigo adhiriendo al modelo tradicional puerta a puerta con las modificaciones lógicas que impone el momento y lo que significará en el futuro la mayor difusión de los canales informáticos. Considero que este es el gran desafío que debemos enfrentar y para el cual deberíamos prepararnos".

"Decididamente, me parece que la forma debe evolucionar (en general) al network marketing".

"Considero que el modelo tradicional tiene mayores fortalezas ya que puede sustentarse mejor en el mediano plazo, en cambio el sistema de marketing multinivel, hace que los escalones más bajos busquen a toda costa escalar en la estructura; y esto termina desmotivando a las revendedoras".

"No tengo dudas que network marketing. Muchos de los integrantes de la familia de nuestras revendedoras son de las nuevas generaciones, en todos los niveles se manejan con mensajes de texto a través de los celulares y en menor escala a través de computadoras".

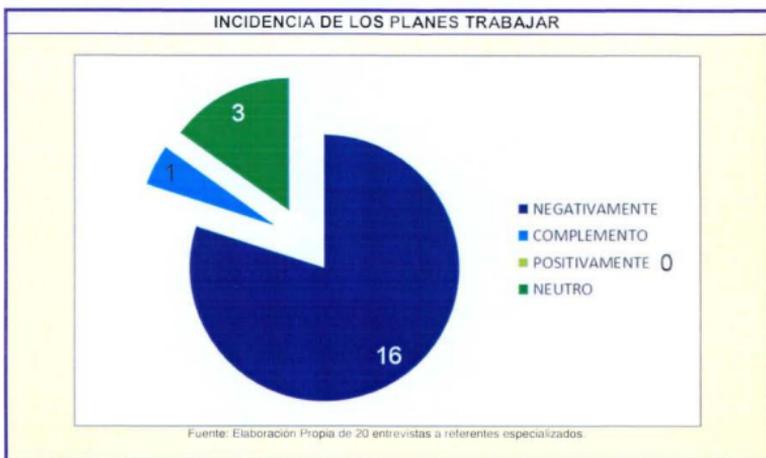
"Tanto la venta directa tradicional como el sistema multinivel requiere de una acción puerta a puerta agresiva: la Revendedora va en busca del cliente. Una de las fortalezas para las Revendedoras en el Multinivel es que pueden acceder a una red y tener ganancia a través de ellas, esto y los beneficios de rentabilidad para las Empresas la ubicarían en la más ventajosa. En la Argentina no hay datos contundentes de que este modelo haya sido exitoso comparándolo con otros países como México siendo el motivo aparente de su fracaso, la decepción de la mayoría de las revendedoras cuyas expectativas frente a la promesa de grandes ganancias, no fueron satisfechas".

"El MKT multinivel ofrece además de las ganancias por la venta propia, el desarrollo de equipos de venta multiplicando no solo los ingresos sino también generando en quien lo realiza, un verdadero micro emprendimiento".

"Creo que el network marketing pero que es una opción interesante la de crear redes y que se gane de acuerdo al tiempo dedicado, estrategias, capacitación al grupo etc. Pero... siempre hay que ver como se instrumenta un network marketing, pues si los porcentajes son interesantes como para que el trabajador tenga los beneficios que permiten una vida digna, obra social, jubilación y vivir la vida activa bien, es una opción interesante, pero siempre va a depender del empresario que es quien da o recorta los márgenes de ganancias. Depende del trabajador responsable mucho, pero las ganancias no las decide él. Este sistema en el cual yo trabajo en la actualidad es seguro para ambas partes dependiendo de la responsabilidad del trabajador y de la ganancia justa que proporcione la parte Empresaria, lo que no siempre es así. En el nuevo sistema el riesgo es siempre de la parte más débil".

"El sistema multinivel brinda al individuo mayor posibilidad de desarrollo y genera una mayor rentabilidad a las compañías. Esto depende del objetivo personal y profesional de la persona que comienza la actividad".

3) INCIDENCIA DE LOS PLANES SOCIALES (COMPORTAMIENTO DE LA REVENDEDORA):



"Impacta negativamente, pero igualmente no es el único factor que contribuye a que la revendedora venda menos".

"Los planes sociales (en muchos hogares se reciben varios simultáneamente) han tenido un importante impacto sobre la cantidad de Revendedoras dado que, en muchos casos, dejó de ser necesario que la mujer "salga a la calle" para asegurar la subsistencia de ella y la de sus hijos. Esta situación ha producido una disminución en la cantidad de mujeres que se dedica a esta actividad dado que, cubiertas sus necesidades mínimas, prefieren permanecer en sus hogares".

"Históricamente se ha demostrado que en las grandes crisis las empresas de venta directa que supieron manejar estrategias puntuales para este tipo de fenómenos, han sido beneficiadas y han sacado provecho de en esos periodos debido a la desocupación. En general, los distintos gobiernos han entregado planes sociales durante los periodos de crisis, y las empresas de venta directa han convivido con ellos. En lo personal creo que no compiten entre si, son complementos".

"Aquí pienso que no debemos de asumir que los planes sociales limitan a la revendedora para reclutar o vender. Primero pienso que detrás de las mujeres que reciben planes hay algunas que quisieran aspirar a más. Solo tiene la revendedora que escuchar cuales son los deseos de esta mujer para ella misma y su familia. También, pienso que no debemos de asumir que 100% de las mujeres recibían planes y no tienen aspiraciones. La venta directa ayuda a la gente salir de su situación si buscamos manera de influir que hay un futuro y depende de ella. También, hay mujeres de segmento medio que aunque trabajen o quieren ganar mas, divertirse con sus amigas, o no tener que trabajar 100% por sus responsabilidades de familia".

"Como tantos otros programas creo que su influencia es cíclica y depende de la disponibilidad de recursos del gobierno de turno, ya que si bien la ayuda social es un componente de las políticas de

estado. El gobierno de turno es el que determina su caudal y alcances. En este momento, por ejemplo, ya empieza a notarse una insuficiencia en los montos y en la cantidad beneficiarios que seguramente van a afectarnos. Hay una brecha entre lo que reciben y lo que el consumo básico requiere que, necesariamente deberá ser satisfecha, y seguramente será a través de una actividad informal. Es allí donde la Venta Directa puede aportar espacios de posibilidad”.

“El impacto es totalmente perjudicial para el negocio de la venta directa, toda persona que con este labor suma un negocio extra, hoy lo obtienen a cambio de nada con un plan social”.

“Los planes sociales impactan, especialmente en los sectores de población que los reciben en la disposición a buscar empleo formal y también en los emprendimientos; por otra parte, cuanto más sofisticado es el producto ofrecido también se requiere un tipo de revendedora con un perfil distinto de quienes reciben los planes”.

“En un informe reciente de la CAVEDI, resalta que los planes sociales están afectando al sistema de venta directa. Desde mi opinión personal, dichos planes afectan porque quienes lo poseen, pertenecen al grupo objetivo potencial de revendedoras. Además, la venta directa les implica, hacer “caminar” el folleto para ganar una suma modesta de dinero, mientras que por otro lado, encontramos familias enteras viviendo de planes sociales. O sea, para que salir a vender con el folleto, si sin hacer nada obtengo un plan social”.

“A mi juicio es ideal para aquellas personas que están percibiendo algún tipo de subsidio por desempleo o similar, ya que esta actividad no implica una tarea que pueda arriesgar a que lo pierda”.

“El impacto es sustancial, al operar las empresas de venta directa como una gran fuente de oportunidad en el mercado de empleo informal”.

“Justamente gran parte de las líderes y revendedoras de estas empresas son las que reciben en la actualidad los planes sociales. Creo que esto impactó directamente en el crecimiento del stencil (cantidad de revendedoras) de las empresas de venta directa ya que estas personas sin esfuerzo reciben el mismo o mayor dinero del que el que reciben por realizar esta actividad. Es por ello que muchas de ellas dejaron de revender y a muchas otra cuesta reclutar. Claramente este grupo deja de gozar de otros beneficios de esta actividad como el de pertenecer a un grupo, desarrollarse, sentirse útil, importante y de ganar dinero en base al esfuerzo y el trabajo”.

“Muchas veces los planes sociales desalientan la actividad, al optar por quedarse en sus hogares, no invertir en productos ni en eventuales viáticos para recibir un dinero extra”.

“Los planes sociales, fueron los planes de destrucción de las personas, les arruinaron a esas personas el orgullo de conseguir cosas trabajando, en la zona de Florencio Valera es el emporio del bono, hay 26 planes distintos en vigencia, y muchos se superponen. Imaginate una señora con 8 hijos gana 6.200.- crees que le interesa vender para ganar 1.000 y encima haciéndose problemas para cobrar, repartir, etc. Sabían que les dan \$ 200.- por cada chico que repite el año, (ellos dicen que es para que no abandonen la escuela). Para que voy a trabajar si total cobro, sin hacer nada. Como compito haciéndoles vender productos por la venta directa?”.

“Los planes sociales que abundan en todos los hogares de nuestro nivel de revendedoras desmotivaron para trabajar vendiendo casa por casa, para ganar el monto que reciben sin “moverse”

para trabajar, deberían vender \$2,000 con una ganancia aproximada de \$500 por campaña, que apenas se acerca a lo que cobran por un plan simple, sin contar por lo que reciben madres solteras, por cada hijo, y algunas cosas más".

"Hoy en día los planes dan un ingreso fijo a hogares en los cuales había mujeres que compraban y vendían productos por VD y hoy les es más seguro y cómodo lo otro".

"Los planes sociales juegan un papel fundamental en la caída de la venta directa producto de la nueva cultura social de "No trabajar".

"El desarrollo de planes socioeconómicos puede afectar al principio el negocio de la revendedora quien necesitará ajustar sus estrategias al cambio para seguir sosteniendo la rentabilidad de su negocio".

"En este momento descendieron muchísimo los planes, han disminuido notablemente en relación a 2001, 2002. Lo que hay es una asignación universal por hijo. Cualquier menor, hijo de asalariado con los haberes mensuales del trabajador percibe lo que se llama salario familiar y en caso de desocupados u ocupados con ingresos inferiores al salario mínimo y vital esos niños tienen el mismo beneficio que paga el estado y se llama Asignación Universal por Hijo, no es un plan, la cobra menos de un 9 % de la población, no creo que esto incida en demasía. Yo creo que esto de la asignación universal ayuda a que en los barrios se produzca más venta, la gente consume más por lógica, más dinero circula, más se vende. Hubo una retracción en el reclutamiento pero que creo que es temporal, las Empresas debemos adaptarnos a estos cambios y quizás tener propuestas distintas, acordes a lo que se vive. En 2001 había un 25 % desocupación y hoy la tasa es de un 7 u 8%. Considero que esto incide en el reclutamiento, con las propuestas existentes, ya que los sectores más vulnerables de la sociedad han mejorado, no solo por la asignación, sino porque hay mayor ocupación y mayores ingresos".

"Mayoritariamente las revendedoras dejan de trabajar, ya que reciben subsidios y planes sociales, no les interesa salir a ofrecer productos de venta directa. En otras ocasiones el subsidio supera lo que la revendedora podría llegar a tener en ganancias, por lo cual rechaza la oferta de hacer el trabajo de venta directa".

"En un primer momento el otorgamiento de planes sociales genera una disminución importante en el reclutamiento de fuerza de venta. Pero al pasar el tiempo, las beneficiarias de planes necesitan complementar sus ingresos y optan por la venta directa, dado que esta le permite seguir percibiendo dicho beneficio. Desde otro punto de vista, los planes sociales permiten colocar los productos en sectores de bajos recursos. Esto requiere de una importante capacitación a la fuerza de ventas enfocada en concretar la venta asegurándose la cobranza de los productos".

4) EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LA VENTA DIRECTA A 5 AÑOS:

EVOLUCION VD A 5 AÑOS	EVOLUCION VD A 10 AÑOS
<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar las redes sociales y tecnologías informáticas para conectar equipos y clientes. -Diversificar productos y servicios. -Internet reemplazará al modelo puerta a puerta. -Mejor sistema de carrera a revendedoras MLM. -Nuevas formas de comunicación. -Pagos on line y depósitos en pago fácil de la fuerza de venta. -Esquemas más pragmáticos para que la revendedora afronte un negocio rentable. -En lugar del puerta a puerta, el computadora a computadora, celular a celular. -Conferencias virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compra virtual. -Nuevas formas de comunicación. -Nuevas modalidades de compra. -Modelos comerciales más rápido e interactivo. -Segmentación de consumidores con nuevas líneas Premium o regionales.

Elaboración propia en función de entrevistas a 20 referentes especializados de la industria de VD.

"Tenemos que pensar como podemos aprovechar las redes sociales para conectar su equipo y también los clientes. Hoy estas redes son muy poderosas. También, tenemos que responder más rápido con la entrega del pedido para que quede satisfecho el cliente pero también para que puedan comprar múltiples veces dentro de la misma campaña".

"Va a continuar su crecimiento, cada vez con una mayor diversificación de productos (servicios principalmente). Internet va a ir reemplazando cada vez más el contacto "cara a cara". Las personas van a buscar actividades que les demanden menos salir de sus hogares (por seguridad, costo y tiempo)".

"El negocio de venta directa es muy dinámico, permanentemente uno tiene que estar preparado a lo que pueda llegar a suceder, la evolución de 5 a 10 años cada vez veo mas fuerte y con mas presencia el sistema de carrera de negocio para la venta directa o MLM".

"En un país como el nuestro es difícil hacer predicciones de hacia donde ira la venta directa, de continuar con el contexto político y macroeconómico que se avecina, estimo se incrementará nuevamente el interés por esta actividad y recuperara el terreno perdido en los últimos años, mientras mas crisis hay en la economía, mejor funciona la venta directa. A 10 años es una eternidad poder dar un pronostico, si veo mucha mas tecnología aplicada".

"Creo que la influencia va a estar en las nuevas formas de comunicación a través de Internet y los canales que puedan recoger esa demanda dentro de las empresas. De la creatividad con que se desarrollen esos canales dependerá el nivel de captación de consumidores y revendedoras".

"La venta directa esta en franco crecimiento, basta apreciar la cantidad de nuevas marcas que eligen comercializar sus productos por venta directa. Además las herramientas informáticas, redes sociales, pagos on line facilitan el desarrollo del negocio".

"La verdad, es bastante incierto... creo que el modelo seguirá funcionando pero habrá que ayornarse a los cambios de la sociedad".

"Creo que la venta directa, que en su esquema tradicional albergaba a muchas mujeres que lo que más valoraban era el ámbito de reconocimiento y pertenencia que les brindaba, en los próximos cinco años evolucionará hacia un esquema más "pragmático" en el que la mujer priorizará la posibilidad de encarar una actividad rentable que le permita desarrollarse e incrementar sus ganancias. Por otra parte, la venta "puerta a puerta", será paulatinamente remplazada por la venta "computadora a computadora" o "celular a celular" y el contacto y asesoramiento personalizado que realiza hoy la Revendedora visitando físicamente a sus clientes, se realizará a través de blogs, mails y chat (el uso de Facebook se está observando cada vez con mayor frecuencia)".

"Muchas actividades tradicionales de la venta directa se transformaran, pero no se perderán, tendrán otro formato".

"Creo que seguirá expandiéndose pero que tendrá una fuerte competencia en otros modos de difusión y venta a partir de Internet a cargo directamente de la empresa".

"Considero que es un modelo sustentable, en la medida que las opciones ofrecidas sean interesantes para los revendedores y sobre todo para el consumidor final".

"Yo creo que esto se tiene que caer (planes) porque no creo que haya tanta plata disponible, será muy difícil para el que tenga que hacerlo, y ahí nuevamente crecerá la venta directa, no será igual que ahora, debe ser mejor, porque también sé que habrá mucha competencia, Va a ver nichos nuevos que hay que explorar para poder conformar a todas las exigencias, creo que tiene mucho que ver internet, la computadora, ya no habrá tanto tiempo para hacer conferencias, será distinto, pero sí evolucionamos como empresa, dando más y mejores servicios, siempre existirá la venta directa".

"Creo que se realizarán las compras a través de gerentes y también por internet adaptándose a las necesidades de cada revendedora, teniendo como forma de pago los depósitos en pago fácil como en el presente y con tarjetas de crédito. Deberán implementar descuentos especiales y grandes ofertas novedosas para competir en un mercado cada vez más exigente. Realizar encuestas en forma metódica para saber qué es lo que la gente quiere para conquistar a un público que cada vez exige más, las ideas más creativas salen de los propios clientes a los que está dirigida la venta".

"No veo un gran cambio, seguirá penetrando la compra virtual desplazando la venta en punto de venta y la venta por catalogo. Claro está que la situación macroeconómica será la que "mande" para ver como evoluciona el negocio".

"En 5 o 10 años considero que la venta directa seguirá existiendo con momentos de crecimiento y decrecimiento que dependerán en gran medida de como varíen los factores anteriormente expuestos y de la habilidad de las Empresas para adaptar acciones, pudiendo resurgir o implosionar".

"No creo que evolucione. En cinco años estaremos igual que ahora".

"Considero que si la Venta Directa proporciona ganancias y planes atractivos, adaptados a lo que se vive en cada país, seguirá siendo una opción atractiva. Para el cliente siempre fue una muy buena opción. Para las revendedoras, tenemos que brindar propuestas interesantes, apuntadas a otros segmentos de la sociedad, conseguir las personas adecuadas, formarlas y mantenerlas".

"A 5 años, va a continuar creciendo, con mayor variedad de productos ofrecidos en el mercado de la venta directa".

EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LA VENTA DIRECTA A 10 AÑOS:

"Siempre van a ver negocios de venta directa porque el poder de los vínculos existe y además por la confianza que logra la palabra de alguien conocido. Solo cambiaría la comunicación por las nuevas tecnologías".

"Considero que en 10 años esta evolución se habrá acentuado y, dado que internet permite comprar online a cualquier hora y en cualquier lugar, la mayoría de las personas elegirá esta modalidad de compra. En este sentido, la industria de la venta directa que es especialista en promocionar y vender los productos "a distancia" (a través de folletos y catálogos) está en una posición inmejorable al poseer el know-how necesario para que su propuesta digital sea igualmente o más atractiva".

"En 10 años será todo distinto, más rápido, más interactivo. Lo que hay que modificar son los tiempos y la empresa que logré hacer ganar tiempo y calidad a los compradores, esa será la que en venta directa gane".

"En diez años, creo que las compañías top, empezaran a hacer mas uso de la tecnología. Replanteándose el formato de las conferencias de revendedoras. Capacitándolas. Generando una mayor pertenencia a la compañía".

"A 10 años: por una razón tecnológica, se utilizara la compra a través de internet, para aquellas que ya conocen el producto".

"De acuerdo a las proyecciones que aparecen, el desafío estará en la incorporación de productos que en el caso de América Latina tendrían que ser a través del Mercosur si es que los países logran entendimientos productivos en cuanto al intercambio. Y también se podría pensar en la segmentación de los consumidores creando nuevas alternativas como Líneas Premium o Líneas Regionales. También sería necesario tener en cuenta el impacto que la inmigración producirá en la composición de la población de nuestros países. Dado que la falta de alimentos y posibilidades de empleo estaría generando importantes corrientes inmigratorias con la influencia que esto generará en la composición social y educacional".

"La venta directa será distinta de la que conocemos hoy en día, pero los fundamentos seguirán siendo parte de esta forma de hacer negocios".

"Me parece un horizonte demasiado amplio para hacer un pronóstico".

"Igual, en la misma dirección".

"Es difícil pensar en algo diferente, pero creo que todo rondará en brindar al cliente la mayor de las comodidades al mejor costo y a través de los adelantos tecnológicos".

"Creo que evolucionara aun mas".

"Siempre agornado, adaptado, actualizado, a lo que se viva en cada momento".

5) CONSEJOS Y RECOMENDACIONES A LA VD Y LOS MODELOS COMERCIALES:

CONSEJOS A LA VD Y SISTEMAS DE VENTAS

- Utilizar redes sociales como fuente de inteligencia comercial y comunicaciones integradas.
- Trabajar los pilares: Liderazgo, capacitación y fidelización de la fuerza de ventas.
- Tener siempre en mente el perfil de la mujer.
- Diferenciarse en la estrategia de calidad de servicio.
- Mayor responsabilidad social empresarial.
- Implementar mecanismos de reclutamiento y ventas con internet y redes sociales.
- Meterse en la cabeza el comportamiento de la ama de casa.
- Invertir en planes de formación, esquemas de comisiones e incentivos.
- Acortar tiempos de entregas y respuestas.
- Reinventarse e ir hacia el modelo MLM.
- Mantener incentivada y capacitada a la revendedora.
- Estar alertas a los cambios de comportamiento social para anticipar y prever comportamientos.
- Invertir para ganar (Ganar – Ganar).
- Continuar con las acciones de garantías de satisfacción.
- innovación y Calidad de los productos.
- Anticiparse a los cambios socioeconómicos.
- Bajar la alta rotación y lograr fidelizar clientes y revendedoras.

Elaboración propia en función de entrevistas a 20 referentes especializados de la industria de VD.

"Hay que tener siempre muy presente a la mujer y a los cambios que en ella van operando a nivel social. Hay que meterse en la cabeza de la ama de casa y desde allí pensar estrategias".

"Que utilicen las redes sociales para interesar a prospectos y que logren poder responder a un cliente que quiere todo ya y no tiene paciencia de esperar tres semanas para recibir su pedido".

"Recomendaría que sin dejar de encarar el network marketing que es la evolución obligada del negocio, tenga siempre presente que en la venta directa la labor de la Revendedora y su contacto personalizado con el cliente (ya sea éste físico o digital) es fundamental. Es por ello que está en la esencia del negocio mantenerla incentivada y capacitada dado que ella es el principal canal por el que esta industria puede acceder al cliente".

"Sugeriría que se invierta más en capacitación de vendedores y en mejores incentivos para lograr la permanencia de éstos en el modelo. La clave sin dudas está en lograr vendedores especializados y motivados".

"Aconsejaría el máximo aprovechamiento de las redes sociales como fuente de inteligencia comercial y de comunicación con los clientes, Además tener especialmente en cuenta la calidad, la transparencia, la accesibilidad a la información y la construcción de confianza".

"Poner la vista en la necesidad de mayor trabajo de sectores que están accediendo a la educación, pero que no tienen cabida en otras industrias que no se están desarrollando por diversos motivos políticos y geopolíticos. Y tener en cuenta los desarrollos regionales que seguramente van a tener que ser visualizados por su influencia en diversas áreas de nuestras organizaciones".

"En general la recomendación sería el estar alerta a los cambios de comportamiento social, para anticipar y prever el comportamiento de la gente, que no está ligado al consumo, sino a la forma de comunicarse".

"Pienso que deberían realizar continuamente una publicidad adecuada, "invertir para ganar", realizar campañas sociales para apoyar escuelas, hospitales, para apoyar a las mujeres en diferentes aspectos, etc. Recordar que a la gente se llega a través del "bolsillo" pero también a "través del corazón" que a veces es más importante que todo lo demás".

"Siempre tener a la fuerza de venta bien conquistada, capacitada, reconocida y con un excelente plan de carrera por que es el corazón de la venta directa".

"Diferenciarse en la calidad del servicio, entrenamiento de los revendedores y la calidad de los productos (Garantía de Satisfacción)".

"La recomendación sería invertir en capacitación, liderazgo y fidelización de su fuerza de ventas, ya que la actividad se volverá cada vez más compleja y competitiva".

"Que no pierdan tiempo, que cada cliente enojado por la calidad, la entrega, etc. es un cliente que hará tocar la campana del desacuerdo, al cliente hay que cuidarlo, hay que respetarlo, hay que asesorarlo, porque ahí está el secreto de la empresa que será elegida por el mercado. El dinero será más valioso, porque costará más ganarlo, la gente ha comenzado a cuidarlo más, al igual que al planeta, los movimientos ecologistas crecerán por todos lados, Las cosas deben ser de calidad, sin descuidar el planeta, entregando en tiempo y forma, vendiendo por internet, folletos, etc. pero, únicamente quedará en el mercado, la empresa que demuestre que respeta a sus clientes en todas sus formas".

"Mayor capacitación para quienes lo ofrecen, innovación en los productos, que se ofrezcan productos de calidad, posicionar la venta directa como exclusivo en distintos sectores, utilizar internet y nuevas formas de venta. Nuevas formas de conocer el producto o experimentar el producto, utilizando la computadora".

"Que desarrollen modelos que funcionen, los establezcan y que no estén cambiando cada año de planes como algunas compañías hacen. Que cuiden mucho a la gente de las empresas y a la red de revendedoras porque es su mayor capital, en realidad no compiten en producto tanto como en fuerza de venta".

"Creo que va a ir ganando mercado y terreno en un target de consumidores que tal vez se inclinaba por productos de mas elevado costo o acostumbrado a otras marcas. En este tiempo

seguirán apareciendo nuevas empresas pero siempre habrá dos o tres que liderarán el mercado y marcarán la tendencia".

"Creo que las Empresas deben reinventarse, anticiparse a los cambios socioeconómicos, ya que siempre que se producen hay manifestaciones previas que muchas veces se minimizan. Esta capacidad de reinventarse de muchas Empresas es lo que ha permitido que la Venta Directa perdure desde hace un siglo y siga siendo aún hoy un negocio rentable. Otro aspecto que las Empresas deben tener en cuenta, como canal de ventas, es el avance masivo de la tecnología, de internet, de las redes sociales que llegaron a todos los hogares y que garantiza una nueva forma de comunicarse y conectarse. Es una oportunidad a investigar y capitalizar".

"Por mi experiencia, creo que hace falta inversión en cursos de capacitación de ventas entre las revendedoras para transformarlas en una mejor herramienta para la industria y de esa misma manera, generar en ellas un mejor apego a la empresa. Con esa capacitación se lograría evitar el esfuerzo de nuevas incorporaciones y el desgaste que produce esa alta rotación".

"Apostar a la capacitación de sus representantes. Trabajar para ampliar/ mejorar la plataforma comercial. Promover el desarrollo de las grandes emprendedoras. Desarrollar herramientas de capacitación a distancia".

"Mi sugerencia es que deben agiornarse, adaptarse, actualizarse a la realidad existente y brindar propuestas interesantes para mujeres con aspiraciones más exigentes. Esto para cada eslabón de esta cadena".

"La venta Directa siempre será una buena opción a la hora de complementar ingresos, desarrollarse profesionalmente en una actividad independiente o simplemente como un recurso de relacionamiento y recreación. Pero para ello es sumamente necesario que las empresas del rubro inviertan en innovación, desarrollando productos y sistemas acordes al dinamismo de la sociedad actual".

De acuerdo con el marco teórico, lo investigado en el análisis de fuentes primarias y según la opinión de expertos podemos clasificar de dos maneras a las empresas de VD:

- 1- De acuerdo a como reclutan su fuerza de venta: hay empresas que ellas mismas se encargan de ofrecer la oportunidad de negocio a través de empleados, personas en relación de dependencia con la empresa. O si no, el reclutamiento de la fuerza de venta, la hacen los mismos revendedores, formando equipos o redes y siendo estas, en función de su producción, una oportunidad de ganancia adicional. A esta metodología se la conoce como MLM.
- 2- De acuerdo a como le recomiendan a sus revendedores contactar a sus clientes: en función de cómo recomiendan a sus revendedores a contactar a sus clientes. Los sistemas más comunes en las que las podemos clasificar son el sistema Puerta a Puerta o el Sistema de Reuniones. En el Puerta a Puerta, el revendedor contacta a sus clientes directamente en sus domicilios o lugares de trabajo ofreciéndoles sus productos y generalmente lo hace acompañado de un catalogo. En el Sistema de Reuniones, el revendedor, a quien contacta, es a una persona (Anfitriona) que será la encargada de invitar a otras a una presentación de productos, y lo hace en su propio hogar.

E) DIAGNOSTICO

Se destacan los siguientes resultados del análisis de campo entrevistas a referentes, revendedoras, ex revendedoras y clientes / consumidores de la industria de Venta Directa y los actores que participan de estas organizaciones:

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Diversidad y Calidad de productos. 2) Garantía extendida y excelente servicio posventa. 3) Atención personalizada (one to one). 4) Programas de incentivos y fidelización. 5) Gran alcance de distribución a nivel país. 6) Esquema de bonificaciones y comisiones altamente competitivo para la fuerza de ventas. 7) Folletos novedosos con innovación en productos. 8) Alta penetración geográfica de mercado dentro del país. Hay 1 revendedora cada 65 habitantes. 9) Beneficios inmediatos a corto plazo. 10) Habilidades de liderazgo de los equipos que forman las redes y desarrollo personal. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cambios en los modelos comerciales constantemente. 2) Escasos programas de herramientas informáticas en implementación de redes. 3) Foco en reclutamiento (crecimiento) y dejan de lado la productividad (facturación). 4) Falta de planeamiento estratégico. 5) Escasa visión y misión de las compañías. 6) Cambios de estrategias y esquemas constantemente. 7) Demora en la entrega de productos (21 días). 8) Gran cantidad de productos no disponibles o sustitutos. 9) Resultados de altos índices de ganancia a largo plazo. 10) Alto índice de incobrables de revendedoras.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollos de Nuevos canales de negocio (e- Internet, Call Center, Shoproom, retail). 2) Cierre o quiebre de empresas competidoras. 3) Cambios demográficos del último siglo. 4) Contexto Socioeconómico inestable y nuevas agrupaciones sociales. 5) Crisis Económicas recurrentes. 6) Crecimiento de la población y del sector femenino. 7) Nuevos nichos de mercados aun no explotados, clases sociales y segmentos. 8) Crecimiento de la generación Y y generación X y la incorporación de nuevas generaciones a sistemas comerciales (nativos informáticos). 9) Cambio en los patrones de conducta de consumos de los clientes. 10) Internet y redes sociales. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Restricciones a productos de importación. 2) Incorporación de un competidor potencial o competidor secundario. 3) Alto nivel de empleo y educación. 4) Escaso personal profesional y capacitado para cambio o remplazo de puestos claves en la VD. 5) Nueva tendencia hacia la globalización de nuevos modelos de venta directa. 6) Existencia de planes trabajar, subsidios y planes por asignación por hijo que reducen la cantidad de personas del sistema de VD. 7) Oferta de productos del retail. 8) Internet y redes sociales. 9) Mejora en la situación económica de las familias. 10) Cambio en comportamiento de la mujer (Salió a trabajar al mercado – inserción laboral).

F) PROPUESTAS

REVENDEDORAS

Los productos de la gran mayoría de las empresas de VD se han convertido en un commodity y el mercado se lleno de imitaciones de productos y varios de baja calidad, en este contexto las compañías de VD se deberían reinventar y ampliar el terreno de productos de tecnología avanzada, nuevas funcionalidades y diseños de vanguardia para que la revendedora pueda obtener mayores ganancias por la venta de sus productos. Tienen que dejar de ser empresas de productos de commodities para convertirse en empresas de marca reconocida e innovación de productos obteniendo así una ventaja competitiva para que la revendedora elija el folleto de la empresa de VD que desea comercializar como canal de distribución obteniendo de esta manera la mayor ganancia

CLIENTES

Las empresas de VD deben entender y satisfacer las necesidades de productos, servicios, y desarrollo personal de todos los clientes. Así mismo deben brindar ventajas, beneficios, soluciones y satisfacción a los consumidores. Deben conocer que la venta directa será exitosa cuando se logra entablar vínculos entre la revendedora y el cliente. Deberían Ofrecer a los clientes innovación y perfección de cada uno de los productos para ello se debe utilizar el sistema Home party que es una reunión hogareña donde se demuestran las virtudes de los productos y las maneras de usar los productos. Es aquí donde el cliente encuentra las ventajas de comprar en la comodidad de su hogar.

EX
REVENDEDORAS

Se debe centrar la atención en mejorar las debilidades que ofrece la industria, logrando de esta manera hay que reducir el índice de deserción de revendedoras en la venta directa. Una de las áreas a mejorar es la de entrenamiento y el apoyo que deben brindar los superiores de las revendedoras (líderes, colaboradoras superiores, etc). Otra sería mantener una política estable y un planeamiento estratégico de largo plazo. En caso de shoproom (establecimiento físicos) ofrecer líneas de productos diferentes a los que se encuentran en los catálogos evitando de esta manera la competencia o canibalización entre modelo venta directa (revendedora) y modelo venta tradicional (retail por medio de locales). Por último los reclutadores deberían ser honestos al momento de contactar y convencer a un potencial revendedor, con respecto al trabajo duro necesario para crecer en el negocio de la VD. Con todo lo mencionado anteriormente se debería reducir la deserción de las revendedoras.

PARTE CUATRO: CONCLUSIONES

En este apartado se intentará dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la parte 1 de la presente tesis, denominada aspectos metodológicos.

A continuación, como resultado de la investigación de tesis y del análisis de las fuentes de información secundaria y primaria, se presentan las conclusiones obtenidas, a los efectos de tener un panorama integral de la problemática estudiada.

1- Describir el comportamiento y definir el grupo etario de las mujeres revendedoras que participan de los modelos comerciales de venta directa en la actualidad.

En nuestro país, los revendedores de la VD son en gran mayoría mujeres, representando el 90% del total de inscriptos en el año 2011 (544.000 mujeres del total de 616.000 inscriptos). Esto se debe en primer lugar a que los productos que se ofrecen están orientados a la mujer, como cosméticos, productos de tocador, limpieza para el hogar, etc. Y en segundo lugar porque esta actividad comercial y laboral permite acomodar horarios y tiempo de dedicación en función de las actividades del hogar.

Sin embargo, en la actualidad, el porcentaje de hombres y mujeres ha sufrido leves cambios, ya que se están incorporando cada vez mas hombres a los sistemas comerciales de VD, especialmente en el MLM que requiere de distribuidores, hace 10 años atrás mas del 95 % eran mujeres.

El comportamiento de la mujer revendedora se define a partir de la motivación que le brindan estos sistemas comerciales como los premios, viajes, reconocimientos y otros incentivos. Obviamente, no dejamos de lado el principal motor de motivación de una revendedora que es la posibilidad de acceder a un ingreso extra o principal según el tiempo de dedicación a esta actividad. Una de las principales razones por las que una persona elige determinada empresa de Venta Directa para hacerse revendedor es que le atrae en especial y particularmente el producto.

Como sistema de venta, se apoya en una principal ventaja competitiva que es la relación interpersonal que existe entre la revendedora y el cliente. El vínculo entre ambos actores es la mayor fortaleza de este tipo de venta y la que la distingue de la comercialización tradicional.

No existe un perfil de revendedora exitosa y rentable, no importa la cantidad de años que tenga, la posición social en la escala de la pirámide de NSE, el nivel de estudios o la experiencia previa. Lo que sí es común en cada una de las revendedoras es el entusiasmo y la motivación por lo que hacen, tener objetivos claros, disciplina y perseverancia al momento de lograr los objetivos fijados. Las personas con mucho carisma, generalmente suelen crecer más rápido, ya que este es un negocio donde lo fundamental es estar en contacto con gente, pero las que se toman seriamente las cosas y se van nutriendo de las experiencias de otras, alcanzan también rápidamente los mismos resultados.

En definitiva las actitudes y aptitudes, son los dos valores que conduce a poseer obligatoriamente cualquier triunfador.

Las mujeres en este sistema de venta directa tienen una triple función que cumplir:

1. Fuerza de ventas: aproximadamente el 65% de la fuerza de venta vende productos de compra repetitiva (cosméticos y las fragancias) y es muy poco el porcentaje de revendedoras que lo hacen con los productos de alto precio.
2. Canal de distribución: las revendedoras son a su vez el canal directo de entrega y venta, movilizándolo el producto al hogar del consumidor.

3. Consumidoras: existe la revendedora que puede ser también un cliente fiel que adquiere productos para ella o su familia con un margen de descuento específico.

Por otra parte, en la industria de VD se detecta que el grupo etario conocido como Babyboomers (48 a 65 años) prevalece sobre el resto de las otras dos generaciones (generación X e Y). Este grupo está representado por 277.200 revendedoras de las 616.000 activas en la Argentina (45% de la fuerza de ventas). En segundo lugar, la Generación X que se encuentra en el rango de 27 a 47 años se lleva el 37 % de las revendedoras activas lo que se traduce en 227.920 revendedoras activas. Por último, y en tercer lugar, le corresponde a la Generación Y con solo el 18% de la fuerza de ventas activas, representado por 110.880 personas menores de 26 años.

Estos resultados de fuentes de información secundaria fueron contrastados con la investigación primaria y arrojaron el mismo resultado demostrando coherencia entre ambas fuentes de información.

2- Establecer nexos entre la clase social baja de la pirámide (C3-D-E) y la comercialización de bienes de consumo masivo por intermedio de una mujer revendedora en el sistema de venta directa en la actualidad.

A la VD la podemos pensar como una forma ideal de crecimiento, especialmente para las personas de clase social baja (C3-D-E), ya que lo que ofrece como empresa es empleo a las personas.

A su vez, la podríamos considerar como mucho más que un punto de encuentro entre mujeres en el marco de una reunión al atardecer con mates con galletas, sino que es también una organización empresarial de superación económica, que permite ingresos genuinos en los hogares y una comprobable superación de la autoestima y la motivación personal para individuos de clase social baja - media.

La VD ayuda principalmente a la mujer que se denomina ama de casa de clase media hacia abajo, esto se ve reflejado en el nivel socioeconómico de las investigaciones primarias. Se puede describir taxonomicamente a las mujeres revendedoras de clase C-D-E en tres tipos:

1. Consumidora: compra una vez por campaña, cada 21 días, un total de \$150 logrando de esta manera abaratar costos de los productos siendo su propio canal de venta.
2. Familiar: no gasta en la compra de productos pero se paga los gustos con la ganancia de la venta a clientes, es decir, gastos hogareños, gastos de escuela, viajes, entre otros.
3. La que hace dinero: es la que toma la función de revendedora como actividad principal de ingreso familiar, representa a la suma el 35% del total de las unidades facturadas. Esta revendedora toma la VD como principal trabajo y dedica más de 20 horas semanales a las actividades de reclutamiento y de venta de los productos.

En la actualidad, en la industria de VD, la empresa Tsu es la líder en el segmento mas bajo del nivel socioeconómico, por esto está tomando una estrategia de expansión hacia otros rubros, como indumentaria, accesorios, cuidado de la salud, para permitirse abarcar también otros niveles de dicha escala.

Por otra parte, empresas como Avon y Natura, apuntan con productos de alta gama a la clase social alta, pero indudablemente la mayor ventaja competitiva se encuentra en la pirámide de NSE media baja – baja donde la revendedora aprovecha para ganar dinero extra.

En cuanto a los consumidores, las clases y estratos sociales a los que la VD apunta pueden ser distintos, ya que la industria ofrece productos de diferentes valores que permiten ser apuntados a todo el mercado.

3- Analizar las diferentes motivaciones personales de las mujeres revendedoras de la industria de venta directa en la actualidad.

Las diferencias generacionales y de motivación personal se ven reflejadas en el contexto del trabajo en aspectos tales como: motivación, compromiso, comodidad con la tecnología, estilo comunicacional, expectativas de desarrollo, planes de carrera y aceptación de cambios.

De los resultados de investigación se observó que el grupo de revendedoras de la industria de VD que se encuentran en la generación babyboomers se mueven por los siguientes factores motivacionales:

1. Reconocimiento social en el vínculo de sus grupos e identificación organizacional.
2. Ingreso inmediato y ascenso en base a resultados.
3. Atención personalizada y aprobación
4. Satisfacción personal.
5. Autonomía y control de sus propios objetivos.

Las razones por las cuales una persona decide hacerse revendedora son varias, porque desea ser independiente de sus resultados, porque busca una mejor calidad de vida trabajando menos horas, porque no consigue otro trabajo o desea simplemente realizar una actividad donde pueda conocer gente y mantenerse activo. Coexiste otro gran grupo de personas que lo decide para poder tener un ingreso extra durante un tiempo y así cumplir con algún objetivo de corto plazo como puede ser desde pagar la cuota de un electrodoméstico, de un viaje o de un auto, hasta mandar a los hijos a un mejor colegio o hacer un curso que le permita luego conseguir un mejor empleo.

Así, según los aspectos motivacionales que predominan pueden pensarse diferentes grupos de revendedoras: buscadoras de metas de corto plazo, las que tienen ingresos bajos, revendedoras directas de carrera, buscadoras de reconocimiento, buscadoras de descuentos, las desempleadas.

4- Comparar los impulsos determinantes de ingreso de las revendedoras a los modelos comerciales de venta directa en diferentes regiones del país como NOA + CUYO vs. AMBA en la actualidad.

En la Argentina, independientemente de la región geográfica, los principales impulsos que influyen al momento de decidir sobre la función de ser revendedora son: motivación, desarrollo y crecimiento personal. Este negocio no solo asegura ingresos continuos y evolución empresarial sino una independencia económica y una superación personal que ofrece un impulso extra a la sociedad para que las personas puedan incorporarse como revendedoras.

El principal impulso que presenta la VD a las personas es el monetario, esto significa una fuente de ingresos importante para la economía de miles de hogares en la Argentina, desde Ushuaia a la Quiaca, representado un importante segmento de la actividad económica.

Las ganancias van de acuerdo con el ritmo de las actividades. Las mujeres, como mencionamos en el párrafo anterior, además de ganar dinero como aspecto principal de motivación pueden mejorar la calidad de vida, y también pueden desarrollarse profesionalmente a través de una carrera comercial en la que pueden ser líderes y coordinar un grupo de revendedoras, capacitar, motivar y crear equipos de mujeres que deseen crecer.

Lo que atrae a las revendedoras de VD en las diferentes regiones del país (NOA, CUYO NEA, AMBA) son:

- La obtención de rendimientos acorde con el resultado, esfuerzo y dedicación.
- La oportunidad de vincularse con la gente.
- Asistir a eventos, círculos de reconocimientos y conferencias.

- Recibir reconocimientos monetarios y simbólicos.
- Ayudar a financiar la independencia personal.
- La posibilidad de acceder a una futura carrera de tiempo completo.
- Poder desarrollar su propio negocio.

5- Identificar las razones del crecimiento del número de mujeres revendedoras y la evolución de la industria de la venta directa desde el período 2001 hasta la actualidad.

La venta directa ha demostrado ser resistente a los ciclos económicos, cuando las condiciones macroeconómicas se han deteriorado, constituyó una posibilidad y oportunidad de crecimiento. Es decir, las crisis son oportunidades para esta industria. Esto se debe a que es un canal que está en mejores condiciones para afrontar crisis, entre otras cosas, porque algunos costos son menores, además funciona como un modelo alternativo de ingresos extras cuando falta el empleo formal.

En 2011, este canal generó ventas por US\$ 1.489 millones, un 18% más que el año anterior, según datos de la CAVEDI. Por lo que puede observarse, en los últimos años, lleva acumulado un crecimiento sostenido y constante desde el año 2005. Sin embargo, en términos reales, el crecimiento es moderado en comparación con la curva de evolución desde el año 2000.

Si comparamos, de manera lineal, las ventas en facturación del año 2011 con el año 2001, se observa un crecimiento del 31%, en cambio este crecimiento se hace aun más notorio si al año 2011 lo comparamos con el 2002, ya que obtenemos un crecimiento del 295%. Aquí se destaca el impacto de la crisis económica que sufrió el país en el año 2002, que si bien se acompañó de una baja en el consumo de productos por parte de los clientes también presentó un aumento considerable del número de revendedoras inscriptas a los sistemas comerciales.

En cuanto al indicador "cantidad de revendedoras" creció un 0,5% en 2011 comparado con el año 2010. Pero si comparamos al año 2011 con el año 2001 se observa un crecimiento del 31%. Y se observa una pequeña diferencia en el caso que utilizemos como medidas el año 2011 versus el año 2002 donde aquí se produce un pequeño crecimiento del 7%.

En la línea de tiempo de la última década, se observan dos comportamientos totalmente heterogéneos en el período 2002-2001. En el primero, las ventas al consumidor mostraron una caída del 67%. Y en el segundo se objetivó que el número de revendedoras que ingresaron a la industria de venta directa creció un 23%. Así, el año 2002 fue el que aportó los picos que escaparon del promedio en la última década.

Desde que el sistema de VD comenzó a desarrollarse hasta que se convirtió en un éxito empresarial pasó muy poco tiempo, más que un negocio fue una causa para casi 620.000 revendedoras involucradas.

La VD continuó su crecimiento a pesar de las crisis económicas y políticas que atravesó nuestro país durante los últimos diez años y que tuvieron como consecuencias altos índices de pobreza y desempleo. La razón del crecimiento se vincula con la oportunidad de ganancia que brinda a quienes se desempeñan como revendedoras, dándoles la oportunidad de obtener una fuente de ingreso muy simple, equitativa, independiente, flexible, complementaria de ingresos familiares, sin límites de horarios y sin ningún tipo de restricción en el acceso a las empresas de VD.

6- Destacar la importancia de la mujer en los últimos 10 años en la industria de la venta directa y la inserción de la misma en el mercado laboral.

Se observan una pauta clara de cómo las mujeres, influenciadas por la crisis económica y con la necesidad de hacer frente a la falta de ingreso mediante un empleo formal, recurrieron o recurren cada vez más al sistema de venta directa, para obtener una ganancia adicional. La incorporación de la mujer al mundo laboral, en los últimos años, ha provocado que cada vez sean menos las que pasan el día en sus hogares como amas de casas.

Analizando el índice de actividad de la mujer en la venta directa, se observa que, entre el año 2011 y el año 2001 hubo un incremento del 14,6 % en el índice de ocupación de la mujer revendedora de la VD (pasando de un 3,5 % a un 4,0 % de la ocupación de revendedoras sobre la cantidad de población activa mayor de 15 años). Esto significa que la venta directa incrementó su cantidad de revendedoras entre el año 2001 y el año 2011 un total aproximado de 148.000 mujeres (pasando de 468.000 en el año 2001 a 616.000 en la actualidad).

En la línea de tiempo se destaca además que a medida que el índice de desocupación de la mujer crece en la Argentina, cada vez son más las mujeres que deciden incorporarse al negocio de la venta directa. La alternativa de la venta directa aparece fortalecida en esta cuestión, ya que tiene un importante impacto como fuente de trabajo y lo dignifica a través de diversas vías, pero también le proporciona un contacto con lo satisfactorio a través de las ventas de productos y los incentivos que las empresas le ofrecen. Por otro lado estimula las redes sociales y humanas, facilita espacios de reconocimiento y por último permite a las mujeres, el acceso a bienes de consumo discrecional y compras gratificantes a un bajo precio.

La VD permitió que las mujeres que venden sus productos en los últimos 10 años hayan:

- Desarrollado un sentido de liderazgo mientras practican esta actividad con beneficios económicos.
- Encuentren un equilibrio entre la vida familiar y social.
- Ganen dinero según su grado de compromiso, voluntad y deseo.
- Alcancen una posición al formar sus propios grupos de ventas.

Lo importante a concluir en la respuesta de este objetivo específico es que este sistema ayuda a las economías familiares y lo cierto es que de a poco el hombre está empezando a ver el sistema de venta directa como un canal alternativo interesante, influenciado por la mujer.

Las empresas de VD tienen la habilidad de crear un espíritu de empresa, liderazgo, y motivar y ayudar a otros. Hoy en día en la Argentina más de medio millón de personas se dedican a esta actividad, en su gran mayoría mujeres, y el sistema funciona a pesar de la rotación y movilidad de las revendedoras, porque el corazón de este sistema de comercialización está relacionado con las emociones, y ofrece la posibilidad de aportar a sus economías familiares.

7- Definir las ventajas y desventajas de los tres modelos comerciales de la industria de la venta directa (1. puerta a puerta, 2. reunión y 3. modelo multinivel / network marketing) mas rentable que contemple el crecimiento personal, desarrollo y la mayor oportunidad de ingreso de la mujer revendedora en la actualidad.

Las principales ventajas de los modelos comerciales de VD son: posibilidad de obtener productos con descuentos, ampliar la red de vínculos sociales, ganar premios o viajes, horas flexibles, ingresos ilimitados, posibilidad de trabajar part time teniendo otro empleo, poder trabajar desde la casa, ingreso monetario, ser el propio jefe de sus tiempos y resultados, costos bajos de inversión.

En contraste con lo mencionado anteriormente las desventajas son: presionar a conocidos y amigos, contacto a puerta fría o rechazo del público, ingreso incierto, posibilidad de perder amigos, necesidad de acumular inventarios en el hogar, necesidad de estar de buen ánimo todo el día, comisión directa sin beneficios, ventas bajo presión, enfrentar el rechazo, ser responsable del propio éxito.

El multinivel (MLM) es el sistema comercial de VD más rentable que contempla el crecimiento personal, el desarrollo profesional y ofrece la mayor oportunidad de ganancia entre los diferentes modelos. Tiene como estrategia principal: "Ganar – Ganar" y le brinda a la gente importantes beneficios para que incrementen sus ingresos mensuales. Considero al multinivel como el modelo que ofrece las mayores ventajas competitivas tanto para las empresas como las revendedoras, además de ser un modelo equitativo para la participación de cualquier individuo. Les ofrece a las personas la posibilidad de administrar una propia organización de ventas, a través del auspicio, entrenamiento y capacitación a otras personas para que comercialicen los productos. La constancia es una de las herramientas más importantes del MLM, ya que al principio se ven resultados financieros de baja escala y poco a poco esto va creciendo. En el MLM se suelen obtener grandes comisiones ya que la empresa se quita de gastos de intermediarios, como distribución y publicidad, y entre la empresa y el consumidor está el distribuidor. De esta manera y según las estrategias de ventas y el plan de marketing de la empresa cada persona va cobrando pequeñas comisiones por todas las personas a las que va enseñando. La compensación incluye un porcentaje sobre las ventas de su grupo como así también ganancias sobre sus propias ventas a clientes minoristas. Esta oportunidad ha hecho que el MLM sea una forma atractiva de comenzar un negocio con relativamente poco dinero de inversión.

En una estructura multinivel el distribuidor puede construir y manejar su propia fuerza de ventas a través de reclutar, motivar, distribuir y entrenar a otros para que vendan esos mismos productos. Generalmente la estructura está conformada por una pareja (mujer que se encarga de los aspectos comerciales y el hombre donde realiza la distribución y logística de los productos). De esa manera se va creciendo nivel por nivel, es así como realmente funciona el multinivel y como es la mejor opción de motivación y oportunidad laboral independiente más eficiente dentro de la industria de venta directa.

El MLM se diferencia de la venta puerta a puerta o por reunión, investigado anteriormente, por ser un sistema organizativo y particularmente por el vínculo que existe entre la revendedora y la empresa, ya que las revendedoras de MLM en el desarrollo de su actividad diaria hacen uso de todos o de gran parte de los otros dos métodos de VD. El utilizar uno u otro método está en función del producto que se comercialice y su precio.

En conclusión el MLM es la actividad más lucrativa entre los modelos comerciales vigentes, por la sencilla razón que permite apalancar el esfuerzo y tiempo de "N" cantidad de personas; mientras que en la VD puerta a puerta los ingresos dependen directamente del propio esfuerzo y del tiempo invertido.

8- Relacionar las tasas de desempleo y el PBI con el crecimiento del número de mujeres revendedoras de la industria de la venta directa desde la crisis del 2001 hasta el año 2011.

La VD está intrínsecamente ligada al desarrollo de un país, cuando el PBI creció, la VD se mantuvo constante, y cuando el PBI disminuyó, la VD creció.

Este modelo ha funcionado especialmente bien en la Argentina, como en otros países de América Latina, debido a los extensos vínculos sociales que tiene la población.

En el análisis realizado se observó la siguiente relación entre la tasa de desempleo, la variación del PBI y la cantidad de revendedoras de los últimos 10 años:

En el año 2002, con una tasa de desempleo del 21,5% y con una caída del PBI real del 11% comparada con el año 2001, se observó que el número de revendedoras creció un 22,6%.

Sucedió todo lo contrario en el año 2011 con una tasa de desempleo del 6,5%, un crecimiento del PBI del 7% y con valores constantes en la VD (0,5%).

En la última década, el sistema de VD se ha presentado como una herramienta fundamental para absorber el impacto de la desocupación, devenidas de las crisis tanto mundiales como nacionales, principalmente en mujeres con pocos estudios y bajos recursos siendo una solución a ciertos huecos en la economía familiar. En la medida en que, los índices de desocupación sean elevados, el incremento de mujeres que utiliza este sistema como un ingreso alternativo para su economía familiar seguirá incrementándose, ya que esto las ayuda a disminuir la erosión que las crisis generan en sus expectativas y capacidad de proyección a futuro.

Luego de la crisis del año 2001 se produjo una fuerte caída en las ventas a consumidores finales. Si unimos las dos graficas de evolución de ventas y evolución de revendedoras desde la crisis del año 2001 a la actualidad se detectan los dos principales resultados:

- Entre el año 2002 y 2001 el consumo de productos por medio de VD bajó un 66,7%, mientras que la cantidad de revendedoras que ingresaron al modelo aumento un 22,7%, aportando el mayor índice de crecimiento interanual de la década analizada.
- Si comparamos linealmente los crecimientos en ambos indicadores (ventas y número de revendedoras) a partir del periodo del año 2003, se observa que la correlación entre ambas variables es positiva. Mientras que crece la facturación, crece la cantidad de revendedoras.

En los últimos 10 años, se observó una ruptura de paradigma en los modelos de VD, ya que hasta hace no mucho tiempo si alguien preguntaba a que se dedicaba, raramente se escuchaba decir "vendo por catalogo", porque era considerado una tarea menor. Actualmente, multitudes de mujeres y algunos hombres han alcanzado tales niveles de excelencia profesional y económica que les ha permitido reconocer a la VD como un empleo formal.

Por todo esto, hoy en día se considera a la VD como una opción laboral dinámica, flexible y especialmente un factor de contención social y motivación.

9- Dilucidar el impacto de las políticas públicas (subsidios, planes jefes y jefas de familias) en el comportamiento de la mujer revendedora de la industria de venta directa en el año 2011.

Las políticas públicas implementadas en los últimos años, como subsidios y planes sociales, han impactado negativamente en el comportamiento de la revendedora y en la evolución de la VD, igualmente debe tenerse en cuenta que éste no es el único factor que contribuye a que la revendedora venda menos.

Los planes sociales (en muchos hogares se reciben varios simultáneamente) han tenido un importante impacto sobre la cantidad de revendedoras dado que, en muchos casos, dejó de ser necesario que la mujer salga a la calle para asegurar su subsistencia y la de sus hijos. Esta situación produjo en el periodo analizado una disminución en la cantidad de mujeres que se dedica a esta actividad dado que, cubiertas sus necesidades mínimas, prefieren permanecer en sus hogares y no salir a vender por una comisión inferior a lo que le ofrecen los planes o subsidios sociales. Además, la venta directa les implica, hacer trabajar y caminar el folleto para ganar una pequeña cantidad de dinero que comparada con el subsidio o plan social no tiene relación, es decir se esta instalando un paradigma social de la revendedora que consiste: "para que salir a vender con el folleto, si sin hacer nada obtengo un plan social".

10 - Conocer el comportamiento del consumidor / cliente que adquiere productos de consumo masivo por parte de los modelos comerciales de Venta Directa en la actualidad.

La VD es una forma suplementaria de compra que no esta dentro de los principales métodos de adquisición de productos y servicios de las personas. Ocupa una posición inferior a la venta en los establecimientos físicos y a la compra por Internet, la que ha tenido un aumento considerable en los últimos años.

La VD al igual que otros métodos de venta minorista depende de la venta a clientes que usan y/o consumen el producto. Esto requiere productos o servicios de calidad vendidos a precios competitivos.

Los clientes de la industria de VD son de todos los segmentos socioeconómicos, debido a que las empresas se fueron transformando a lo largo del tiempo y fueron ampliando su portfolío incluyendo líneas de diferentes precios.

Los clientes que se inclinan por la compra por VD son en su mayoría del sexo femenino y de mediana edad. Entre los productos que cuentan con un más alto porcentaje de compras recientes son los de belleza, artículos del hogar y decoración.

La VD en la Argentina esta dominada por los productos de cosmética y de cuidado personal, que son de compra repetitiva y que arrancan con precios muy accesibles llegando al el segmento premium, representando los primeros el 72 % de los productos vendidos en el país.

En épocas de crisis se tiende a producir un reemplazo en el tipo de consumo que favorece a la VD; cuando no es posible comprar un producto caro, se busca la gratificación en un producto de menor precio. En menor medida existe el caso contrario, donde los clientes que deben reducir sus gastos lo hacen en general con productos más caros y de mayor calidad y duración.

Para los clientes / consumidores de productos, los atributos más valorados de este sistema son: la comodidad en la compra, el servicio que provee, la demostración y explicación personal de los productos, la entrega a domicilio y la garantía, calidad y originalidad de los productos.

Por otra parte, las ventajas del consumidor por utilizar el sistema de VD son: recibir bonificaciones y regalos, comprar a menor precio, entrega puerta a puerta, atención personalizada en el propio domicilio, conveniencia y satisfacción, relación y vínculo con la revendedora, calificación del revendedor como experto, demostración del producto, productos innovadores y originales, posibilidad de tocar y ver los productos, garantía en la calidad de los productos y relación estable entre precio / producto

Por otro lado, las desventajas de la compra por éste sistema son: sentimiento de compra de obligación, ventas bajo mucha presión, demora en la entrega de los productos de 21 días, falta de disponibilidad en los productos, sustituciones ineficientes, créditos difíciles de adquirir (si la revendedora no tiene una antigüedad mayor a 6 meses), necesidad de pagar por adelantado, gastos adicionales de envío por pedidos mínimos, dificultad para devolver los productos, costos más altos en los productos y selección limitada, productos discontinuados.

11 - Identificar los diferentes motivos por los cuales los participantes (revendedoras) de la industria de la Venta Directa han abandonado la comercialización de productos en la actualidad.

Del análisis de campo realizado surge que las revendedoras han abandonado la industria de VD, principalmente por dos razones, porque no le brindaban buen servicio (productos no disponibles, entregas, etc.) y por circunstancias personales (mudanza, nacimiento de un hijo, etc.). Aquellos que se inclinan por la segunda razón guardan recuerdos positivos de la VD y mencionan hechos como el nacimiento de sus hijos, la mudanza a otro lugar, la finalización de la educación de sus

hijos (y por lo tanto menor necesidad de un ingreso extra), la jubilación del esposo o esposa. Este segmento de personas tienen las expectativas de volver a ingresar a los sistemas comerciales una vez concluida la etapa que produjo la desvinculación a la VD.

La mayoría que abandonó la VD porque sus expectativas no fueron alcanzadas, aseguran que había poco que se podría haber hecho para mantenerlos en el negocio. Una vez que comprendieron más cosas sobre el negocio en el que habían ingresado, se dieron cuenta que no era lo que querían realizar. Así como las expectativas personales de las revendedoras varían cuando deciden ingresar en el negocio de VD, también varían los aspectos en que se desilusionan. En forma global, sea por una u otra razón de las descritas, de todas las personas encuestadas el 90 % considera a que volvería a revender productos por VD.

En los trabajos de investigación revisados en nuestro país que abordan este panorama se destacan que algunas razones argumentadas para abandonar la VD son:

- La ganancia y el ingreso mensual fue inferior a lo que se esperaba.
- Evitar la competencia interna con establecimientos físicos que venden los mismo productos que el catálogo.
- Recibían poco apoyo de su superior inmediato (líder, colaboradora, auspiciante, etc.).
- Las revendedoras no podían enfrentar el rechazo.
- La compañía cambió las políticas y productos.
- El negocio requería más horas o más trabajo de lo que se creía.
- Las revendedoras no sabían donde encontrar más clientes una vez agotada la base de amigos y familia.
- Era muy difícil realizar presentaciones y concretar las ventas.
- Era complicado reclutar a más revendedores para ingresar a los modelos.
- Los revendedores querían obtener los resultados financieros inmediatos.
- No podían cumplir con las exigencias de la empresa.

12 - Comparar el sistema comercial de venta directa con el modelo comercial de establecimientos físicos o en tienda (retail) de la actualidad en la argentina.

La principal ventaja competitiva de la empresa de VD comparada con la venta retail, es la fuerza de ventas, es decir la revendedora. Las revendedoras constituyen la herramienta principal de comercialización de la organización, así como su medio de comunicación, publicidad y sus principales canales de distribución. De la misma manera que un comerciante depende de una buena localización geográfica de su local para que las ventas mejoren, las empresas de VD dependen exclusivamente de la capacidad, actitud y aptitud de sus revendedoras para efectivizar las ventas.

La estructura organizativa necesaria para este tipo de empresas debe ser generalmente amplia, dada la gran cantidad de revendedoras y la gran rotación de las mismas. En promedio cada empresa de VD tiene 35.000 revendedoras de estructura, con valores extremos, por ej. Avon con 300.000 revendedoras y la empresa Essen con 15.000 personas.

Como se observó en ésta investigación y fue ratificado por el marco teórico, la VD es un negocio de números. Las habilidades gerenciales requeridas no son solo el mantener el número de revendedoras (eso es relativamente fácil) sino que las habilidades esenciales están en mantener el número de órdenes hechas por esas revendedoras activas cada 21 días. Con buenos productos y un bien pensado plan de ventas y marketing, el volumen de ventas puede estar en una proporción predecible al número de órdenes realizadas.

Con respecto a la metodología de venta en sí, quedó demostrado que la venta directa es un negocio de gente, esa es su gran fortaleza si la comparamos con la comercialización de la venta retail donde día a día se observa menores vínculos entre vendedor y cliente.

En el ámbito actual de los negocios, en el cual la eficiencia y la productividad son pilares estratégicos necesarios para alcanzar los objetivos de rentabilidad, la VD es una alternativa superior a la venta retail.

Lo que se pone de manifiesto es que, cuando se compete por la participación de la demanda del consumidor, no hay, en el punto de venta, mejor sustituto para el contacto humano que el buen servicio, el entusiasmo y el respaldo personal.

PARTE CINCO: RECOMENDACIONES

En este punto se encontrarán las consideraciones de aplicación técnica en materia de gestión, para brindar soluciones y beneficios al tema abordado. A tal fin dividiré las recomendaciones en ocho áreas para su mejor comprensión.



Fuente: Elaboración propia en función de lo investigado en la tesis.

GESTION DE TECNOLOGIAS INFORMATICAS:

El avance tecnológico exige utilizar herramientas tecnológicas para lograr los objetivos de las compañías. La VD debería alinearse a la implementación de nuevas generaciones y redes sociales. Así, se centraría la atención en incorporar las redes sociales y los dispositivos móviles, como celulares, para ampliar los recursos de contacto con las revendedoras. Además correspondería comenzar a alinear la VD a diferentes generaciones, como el grupo de los nativos digitales; que son las que estarán insertándose en el corto plazo en la comercialización de estos productos. Todo lo descrito anteriormente podría englobarse dentro de lo que hoy tiende a llamarse "consultoras en clave 2.0".

Por otra parte, lograr que las órdenes se carguen por la Web permitiría entre otras cosas: bajar el costo de entrega de las bolsas, racionalizar los gastos al disminuir la pérdida de órdenes y llevaría a obtener una ventaja competitiva por tiempo y costo cero.

Otro punto a considerar es utilizar las tecnologías para la implementación y realización de Conferencias Virtuales (conferencias por vía telefónica o por vía Web). Lo ideal sería, al teléfono utilizarlo como una herramienta fundamental para el seguimiento de los clientes, hacer contactos para agendar demostraciones o lograr ventas de reposición de productos. Y a la Internet trabajarla como una herramienta que permita no solo el contacto individual sino también masivo de un conjunto de revendedoras y clientes.

Sin embargo, al enfocar la VD a medios electrónicos y comportamientos tecnológicos diferentes, no hay que perder la esencia del "cara a cara" o atención personalizada que es la ventaja competitiva que las empresas de VD utilizan contra la competencia retail. Es decir, que Internet no debería convertirse en un método de venta, sino ser simplemente una herramienta estratégicas más del negocio.

GESTION DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION:

Sería fundamental poder trabajar en disminuir los costos de distribución, tanto la logística primaria como secundaria, focalizando sobre una orden promedio de equilibrio para que de esta manera se puedan cubrir los costos fijos y costos variables, evitando la pérdida de rentabilidad que hoy en día varias compañías de la industria de la VD están sufriendo.

Actualmente, la principal falencia de la estructura de costos de estas empresas es el alto porcentaje de logística que tienen en la entrega de la caja puerta en puerta. Hay que comenzar a transitar por un camino donde se salga del puerta a puerta para pasar a un modelo mixto o híbrido donde la revendedora posta se encargue de la distribución final de su red o equipo de revendedoras.

Otra recomendación sería fijar un pedido mínimo de la orden, y en caso de no cubrir la estructura de costos se le pueda cobrar un cargo por pedido mínimo diferencial o cargo por distribución, y así hacer rentable la entrega y la satisfacción del cliente en conjunto con la ganancia de la revendedora. En este aspecto sería esencial analizar por zona geográfica el punto de equilibrio ya que existirían diferentes cargos por distribución para los casos en que no se llegue a cubrir el punto mínimo de equilibrio.

GESTION COMERCIAL (RECLUTAR Y VENDER):

Debería tenerse presente al momento de definir los objetivos generales y las estrategias principales de las empresas de VD que el término reclutar, conseguir nuevas revendedoras, es tan importante como vender la mayor cantidad de unidades por revendedora. Significa que el crecimiento del número de revendedoras activas se produce por una mayor cantidad de fuerza de venta que ofrece los productos a los clientes, siempre y cuando se hable de que las nuevas revendedoras sean productivas en unidades y facturación.

Otra consideración a tener presente y que varias empresas de la industria de VD no han podido aprender es el término "reclutar – reclutar", se debería dejar de incorporar revendedoras de poca facturación en detrimento de la rentabilidad de las empresas de VD. Es decir, dejar de pagar o entregar premios al reclutamiento, sin que la nueva incorporación tenga un mínimo de productividad; de esta forma se lograría hacer eficiente a dicha incorporación al trabajar sobre la UPR (unidades por revendedoras) para que de esta manera se incremente la facturación de las compañías y crezca la rentabilidad zonal.

GESTION DE LA INNOVACION DE MODELOS:

Se propone transformar a la VD tradicional (puerta a puerta) a un esquema de marketing multinivel (creación de redes). Esto le permitirá a las revendedoras tener una carrera gerencial para que puedan desarrollarse y crecer en el ámbito comercial y personal. En conjunto con lo anterior debería reconvertirse la figura de Gerente de Zona (relación directa con las organizaciones) a Representante Comercial (no relación de dependencia).

Una vez que se reconvierta una empresa de VD tradicional, ésta deberá entender que el Marketing Multinivel es un negocio que requiere "aprender a vender". Pero también las empresas deberían comprender y entender que los negocios se construyen haciendo marketing (ofreciendo ventajas, soluciones, beneficios y satisfacciones). Y el marketing, nos permite facilitar los procesos de venta. Mi recomendación por lo tanto, es que los emprendedores del Multinivel desarrollen dos habilidades básicas: "marketing y ventas".

Por último, sería interesante fusionar las mejores prácticas de la VD (puerta a puerta o sistema de reuniones) con las ventajas esenciales del MLM. En primer lugar, la gente se mantendría haciendo

el negocio porque estarían ganando dinero todos los días con la venta de productos, es decir, corto plazo (puerta a puerta). Y en segundo lugar, posibilitaría entonces el logro de alcanzar libertad financiera en un periodo de 3 a 5 años ya que el MLM implica tiempo para comenzar a obtener los resultados y beneficios. La mezcla de los dos sistemas aportaría una combinación de ingreso de corto plazo y desarrollo de largo plazo. Por un lado la reventa de los productos genera un ingreso inmediato, en el corto plazo. Y en las empresas donde además se ofrece la opción de formación de redes, en el mediano y largo plazo se genera un ingreso que puede ser vitalicio.

El punto es que mientras haya referentes o líderes advirtiéndoles que el Multinivel no es un negocio de ventas, sino de consumo, seguirá habiendo gente que se vaya por la falta de resultados. Lo complejo de este sistema es que hay que trabajar y dedicarle mucho tiempo para obtener los resultados deseados. El MLM hace de Argentina un mercado de gran oportunidad para este tipo de comercialización y contrariamente a lo que muchas veces se piensa, el mercado nunca se satura.

GESTION DE LA DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS:

Debería intentarse una diversificación y ampliación de la cartera de productos, lo que generaría nuevas y mayores oportunidades de ganancia para las revendedoras activas e independientes. Pensar en estrategias de océano azul para ir a nichos de mercados aun no explotados por la revendedora.

La expansión del sistema de VD hacia otros rubros como indumentaria, accesorios y cuidado de la salud, como estuvo pasando en los últimos 10 años, se debe a que tiene todavía mucho terreno para crecer, porque trabaja con niveles de la pirámide social desde la mitad para abajo y con estos nuevos rubros se podría ir a todos los niveles de la pirámide como clase media y alta. Como decía anteriormente, al inicio los productos que mayormente se comercializaban por venta directa fueron los cosméticos, artículos de tocador y limpieza del hogar. En los últimos años los productos vinculados a la salud, como los suplementos alimenticios y al acondicionamiento físico han comenzado a ocupar un espacio importante en las líneas de distintas empresas.

Hoy en día en este aspecto no hay límites, excepto si los productos tienen un margen de utilidad razonable, baja calidad y falta de garantía; que son los principales valores de los productos comercializables por VD. La razón que detrás del producto haya una persona física demostrándolo y recomendándolo, requiere cumplir con un estándar de calidad que evite reclamos y frustraciones en el uso, ya que eso implicaría la pérdida no solo del cliente, sino también del revendedor y su consecuencia en la pérdida de la ganancia.

GESTION DE LA CREATIVIDAD (DOS CANALES DE VENTAS):

Este punto existe por el afán de las empresas de VD de incrementar las utilidades y beneficios. Se debería evitar la fuga de revendedoras por la tendencia de implementar establecimientos físicos (shop-room) que compiten directamente con el modelo comercial (puerta a puerta).

Lo que observa es que el resultado final de la convivencia de ambos modelos implica que uno de los dos canales termina "canibalizando" al otro. En general en el canal de la VD, por medio del catálogo, se deberían ofrecer determinados artículos exclusivos logrando de esta manera que la revendedora no se sienta desmotivada por la competencia interna. Las revendedoras normalmente lo ven como una competencia al canal de comercialización físico si la empresa comercializa directamente los mismos productos que ella vende. Las empresas deberían utilizar dos canales de ventas (tradicional y VD), pero con diferentes líneas de productos para cada sistema, por ejemplo, en los locales comerciales de los shoppings la empresa estaría presente con algunas líneas de alto precio y para la VD se daría prioridad a los productos de bajo precio.

Asimismo, los casos de empresas de VD que han podido mantener ambos canales de comercialización lo hicieron diferenciando en algo los productos o agregando innovación y creatividad en la forma de sus ventas o en la aplicación de técnicas de marketing.

Por otra parte, en forma contraria a lo descripto, he observado que muchas empresas que comercializan sus productos en la forma tradicional, se han visto tentadas en agregar un canal de venta directa.

GESTION DE LA COMPETITIVIDAD (CREAR NUEVAS VENTAJAS COMPETITIVAS):

Es importante de destacar que trabajar sobre la forma de acercarse al cliente es la preocupación que deberían tener presente las empresas de la industria. Aparecen nuevos lugares para la venta: oficinas, puestos de trabajo, acontecimientos sociales o familiares, encuentros deportivos o reuniones informales en cafeterías; y este comportamiento de los consumidores requiere a su vez de nuevas formas de acceder a los productos, como por ejemplo entrega inmediata por lo que se debería pasar a un modelo en el cual los consumidores no tengan que esperar 21 días para la entrega de los productos comprados.

Se debería reinventar el famoso sistema de reunión, adaptándolo a las exigencias actuales, ya que por ejemplo en las grandes ciudades tanto la anfitriona como las invitadas son mujeres que trabajan fuera de la casa, por lo que el motivo de reunión debería plantearse alrededor de un tema, priorizando la charla y la diversión mientras se toma un té o se prepara una comida. Y ahí, en ese contexto, se realizaría la venta del producto. A la reunión hay que volver a pensarla como una estrategia de apoyo comercial.

GESTION DE LAS RELACIONES HUMANAS (GENERAR VINCULOS):

La dificultad de cualquier empresa es la de administrar personas antes que recursos financieros o tecnológicos. Sin embargo el ser humano necesita del contacto personal y esto es algo que la Venta Directa ofrece a sus clientes y a las revendedoras.

La sociedad actual cada vez está más disgustada con el autoservicio o el modelo hágalo usted mismo, esto produce una falta de un contacto directo o cara a cara entre el vendedor y el consumidor. Cada día se escucha a más personas quejarse de que llaman a una empresa y son atendidos por una computadora que ofrece un menú interminable que no siempre cubre sus necesidades y expectativas, y aquello que supone ser un adelanto tecnológico termina siendo algo con una connotación negativa para el cliente. Esto puede observarse también en algunas estaciones de servicio, en los bancos e incluso hay lugares donde los chicos estudian por Internet y jamás han visto la cara de su maestra.

Se debe continuar y reforzar los vínculos que ofrecen estos sistemas de VD entre la revendedora y el cliente para considerar una ventaja competitiva.

A. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- o ALLET, J. "Marketing Relacional", Barcelona, Edición; Gestión 2000, Año: 1994.
- o ALDEFERER, C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. Edita The Free Press, Nueva York, 1972.
- o ARECCO Marcelo, Aquino, Jorge; Vola, Roberto, Aquino, Gustavo "Recursos Humanos". Ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina Año 1996.
- o ARNAU Jaime. "Motivación y Conducta". Prólogo por el profesor Miguel Siguán. Ed. Fontanella, S.A. Barcelona España 1979.
- o ARTEAGA, Marco A. "Los 3 Pasos Que me Acercaron Al Multinivel". Editorial: Colmex. México. Año 2005.
- o AVERIL, Mary y CORKIN, Bud. "Network marketing" (. Grupo Editorial Iberoamericana, México. Año: 1994).
- o BARLETT, R. The Direct Option. Texas A&M. University Press. College Station. Texas. Año 1994
- o BEAS, Miguel Ángel. "Millonarios Por Multinivel". Editorial Trafford. Canadá. Año 2007.
- o BERICAT, E.: La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Ariel, 1998.
- o BERRY, Richard M. "Venta directa: del puerta a puerta al marketing multinivel". Año 1999. Ediciones profesionales D & D.
- o BERTALANFFY, L.V., "Teoría General de Sistemas". Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1968.
- o BRUNET I., Belzunegui A. Empresa y Estrategia en Competencia Global. Ed. Ariel, 1999.
- o BROWN Shona L., Eisenhardt Kathleen. "Compitiendo al Borde del Caos". Ediciones Granica SA. Año 2002.
- o KÜSTER, Inés. La venta relacional. Editorial Esic. Madrid 2002.
- o KÜSTER, Inés y ROMÁN, Sergio Nicolás. Venta Personal Y Dirección de Ventas: La Fidelización Del Cliente. Editorial Thomson. Año 2006.
- o BIRD, D., "Marketing Directo con sentido común", Madrid, Diez de Santos, 1991.
- o BOLLES, Robert C. "Teoría de la motivación, investigación experimental y evaluación" Ed. Trillas México 1973.
- o BREU, Rubén Rojas, "Método Vincular", Ediciones Cooperativas. Bs.As., 2002
- o CARPIO, Juan Manuel Bádenas. "La venta multinivel". Año 2000. Editorial: Comares,
- o CHAM Kim W. & Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press. 2005.
- o CHARMICHAEL, Allen. "Marketing multinivel y Marketing directo de red". Ediciones Obeliscos. Argentina. Año: 2001.
- o CHARMICHAEL. Allen. "Autoiniciación al marketing directo de red. Incorpora el plan de 100 días". ed.: Obelisco. Argentina. Año 2010.
- o CHARMS, R. Personal causation: The internal affective determinants of behavior (Nueva York: Academics Press 1968).
- o CIRUGEDA, M.J. El modelo de Venta Directa. El cliente manda. Marketing y ventas. Editorial Deusto. Noviembre y Diciembre de 1998.
- o COFER, C.N. y M.H. Appley "Psicología de la Motivación" 6ª Edición. Ed. Trillas. México 2003.
- o DE CATANZARO, Denys A. (Mc Master University) "Motivación y emoción". Traducción al español de Ana Magdalena Bandala Campeán. Rev. Técnica de Lorena Highland Agelucci Lic. En Psicología, Universidad Anahuac., Ed Pearson Education 1ª Ed. México 2001.

- o DÍAZ CORTÉS, Octavio Maza. "Las ventas multinivel: análisis de las formas de trabajo asociadas". Editorial: UAA, México. Año: 2006.
- o DIAZ, Esther; Posmodernidad; "Capítulo IV La Posética", Buenos Aires; Editorial Biblos; 1999
- o DIRECT SELLING WOMEN'S ALLIANCE. Construir en grande. 101 Secretos de los principales expertos en venta directa. Time & Money. Network Editions. EEUU. Year: 2006.
- o DRUCKER Peter – La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. El Ateneo- Buenos Aires 2001
- o DRUCKER, Peter: "La Gerencia de Empresas". Editorial Sudamericana, 1984.
- o D'UBALDO Hugo Oscar, FONTECHA, Juan Angel. "Venta directa y marketing multinivel". Argentina. Año 1995.
- o DUBOIS, P.L., NICHOLSON, P., "El Marketing Directo Integrado", París, Ed. Cotard et Associés Éditeurs, 1987.
- o DUBRIN, ANDREW, J. "Fundamentos de comportamiento Organizacional". Segunda Edición. Edición Thomson Learning. Año 2003.
- o ETKIN, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia. Editorial Pearson. Santiago de Chile, 2000.
- o ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las organizaciones. Oxford University Press. México, 2003.
- o FAILLA, Don. "Cómo Construir una organización de mercados a nivel múltiple con éxito" Publicado por Multi Level Marketing Internacional, Inc. U.S.A. 1981
- o FERNANDEZ, S. "7 claves para vender a puerta fría". Marketing y Ventas. Grupo especial Directivos. Enero 1999.
- o FERNÁNDEZ-ABASCAL Enrique "Psicología general: Motivación y emoción" Ed Centro de estudios Ramón Arces, Madrid 1997.
- o FERNÁNDEZ-ABASCAL Enrique, Palomero Cantero F. "Cuaderno de prácticas de motivación y emoción" Ed. Ediciones Pirámide, S.A., 1997.
- o FITZ-ENZ, Jac Cómo medir la gestión de los RRHH, , Deusto – 1999
- o FORNER, Roseta. "La llave del éxito Programación Neurolingüística". Grupo Editorial. Tomo SA de CV. 2º Edición Diciembre 2002 México.
- o FULLER, Alfred. A Foot in the Door: "The Life Appraisal of the Original Fuller Brush Man". México, McGraw-Hill, 1960.
- o GARCÍA SÁNCHEZ, María Dolores. "Marketing Multinivel". Editorial Esic. España. Año: 2004.
- o GIMÉNEZ, Carlos M Gestión y Costos" –. Coordinador Ediciones Errepar, Buenos Aires 2006
- o GUERRA, Antonio Ferrero. "El Vendedor Más Rápido y Eficaz". Editorial Vision Net. Madrid. España. Año 2004.
- o HAROLD Koonza, Heinz Weihrich Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 10ma edición. Mexico 2000
- o HARRY, Alder. "PNL para la empresa". Editorial Edaf SA. Año 2002.
- o HERZBERGH, F., Mausner, B. y Snyderman, D.B. The motivation to Work. Edita Wiley and Sons, Nueva York, 1959.
- o HAX, A.C., Wilde D.L. El proyecto Delta, Nueva York, Palgrave. Año 2001.
- o HEIDER, F. The Psychology of Interpersonal Relation. Nueva York, Edita John Wiley & Sons, 1958.
- o HOBBSAWN, Eric J. Pequeño mundo global, Revista Memoria Virtual, México 2003.
- o KAPLAN, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

- o KOONTZ, Harold & Weihrich, Heinz. "Administración de una perspectiva global" Onceava edición. Ed. Mac Graw Hill. México DF. Octubre 2000 Página 502.
- o KOTLER, Philip. "El marketing segun Kotler". Año 1999. Ediciones Paidos Ibérica.
- o KOTLER Philip "Dirección de Marketing". Editorial Prentice Hall- Pearson Educación. 8ª edición. Año 2006.
- o LINDEN, Anne. "Ejercitar la mente PNL para una vida mejor" Ed. Paidos Ibérica SA. Barcelona. España. Año 1999.
- o LOCKE. E.A. Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, vol.3, EEUU, 1968
- o LO VUOLO, Rubén y otros, "La pobreza... de la política contra la pobreza", Buenos Aires, Mino y Dávila, 1999.
- o LOS SANTOS, Ignacio Soret. "Historias fabulosas del marketing". Editorial Esic. Madrid. Año 2002.
- o LOUDON, David & Albert Della Bitta, "Comportamiento del Consumidor", editorial McGraw Hill, 4ta. Edición, 1995, capítulo 11.
- o MCCLELLAND, D.C. Personality. Edita Dryden Press, Nueva York, 1951.
- o MC GREGOR Douglas. The Human Side of Enterprise. Nueva York Mc Graw Hill. 1960.
- o MARTINEZ SELVA, Jose Maria. "La Gran Mentira". Ediciones Paidos Iberica SA. Año 2009.
- o MASLOW Abraham "Motivación y personalidad" Ediciones Díaz de Santos S.A. de C.V. 1991 Juan Bravo, Madrid España (Traducción del original "Motivation and personality" Third edition).
- o MASLOW, Abraham "Conflict, frustration and the theory of treath". J. Abn. Soc. Psychol. Año: 1943
- o MASLOW, Abraham "El hombre autorrealizado" Kairós, 8ª edición, feb 1989
- o MAYO E. Problemas humanos de una civilización industrial. Edita Galatea, Buenos Aires 1959.
- o MAYORAL Luisa, "Metodología del trabajo de tesis", 2da. Edición, 2002, editorial Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil
- o MAYER, Morris L., La verdadera historia de la venta directa (Buenos Aires, Ed. D&D, 1995).
- o NEWSTROM y DAVIS "Comportamiento Humano en el Trabajo" 11ª edición. 2003 Ed. Mc Graw Hill
- o MINTZBERG Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía. Barcelona. 1993
- o MINTZBERG H. y Brian J. El Proceso Estratégico. Casos. Ed. Prentice-Hall. México, 1995.
- o MIR PIQUERAS Juan B. "La venta domiciliaria: del puerta a puerta al multinivel". Ediciones Díaz de Santos, España. Año 1993 - Business & Economics.
- o MONTOYA, Miguel Angel. Sol Carmen Elena. "Autoestima / Estrategias para vivir mejor con técnicas de PNL y Desarrollo Humano". Ed Pax. México 2001.
- o MOUZELIS, N.P. Organización y burocracia. Edita Peninsula, Barcelona 1975.
- o MRUK, Chris "Auto-estima Investigación, teoría y práctica" Editorial Desclée de Brower, S.A. Bilbao 1998.
- o NAVARRO, Antonio García y Peral, Begoña Peral. Dirección de la Fuerza de Ventas. Editorial Esic. Madrid 2003.
- o NEFFA, Julio Cesar y Ceil-Piette Actividad, empleo y desempleo – Conicet – 2002
- o O'CONNOR y SEYMOUR John. "Introducción a la PNL". Año 2007. Impreso en España. Ediciones Urano.

- o OLIVER, Michael. Como vender Network Marketing. Sin miedo, sin ansiedad y sin perder a sus amigos. Año 2007. Natural Selling. Trsikel Press.
- o ONGALLO, Carlos. "El libro de la venta la directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas". Primera edición 2007. Diaz de Santos.
- o PELTON, Lou E., Strutton, David., Lumpin James R. "Canales de marketing y distribución comercial" Ed. Irwin Mc Graw Hill, Colombia 1999.
- o PETERS y Waterman. 1982. En Búsqueda de la Excelencia. Editorial: Harper and Row. New York.
- o POE, RICHARD. Construyendo Redes al estilo Ola 3. La historia de los líderes que vislumbraron a la industria del network marketing como el negocio del siglo XXI. Time & Money. Network Editions. Año 1997.
- o POE, RICHARD. Ola 4. El Network marketing en el siglo XXI. Time & Money. Network Editions. Año 2009.
- o PORTER, M. Ventajas competitivas. New York. The Free Press. 1985.
- o PORTER, L.W. Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes. American Foundation for Management Research, Nueva York 1964.
- o PORTER, L.W. y Miles, R.E. Managerial attitudes and Performance. Edita Irwin-Dorsey, Homewood, 1968.
- o PRAHALAD, CK & Hamel, G. Las competencias centrales de la corporación, Harvard Business Reviv. Mayo - Junio 1990.
- o PRAHALAD, CK & Hamel, G. Competing for the Future. Harvard Business School Press. Mayo 1994.
- o PICÓN Pedro, "Segmentación de Mercados" Editorial Pearson Educación, Méjico, 2004
- o RANDEL, Jim. "The Skinny on Venta Directa: Sus Primeros 100 Días". Año 2010. Impreso en los Estados Unidos de América.
- o RIQUELME VICENTE, Juan J. "El maravilloso mundo de la venta directa". Editorial Club universitario. España. Año 2003.
- o ROBBINS, STEPHEN P. Y JUDGE, TIMOTHY A. "Comportamiento Organizacional". Decimotercera Edición. Pearson Educación. Mexico 2009.
- o ROMÁN, Ernán "Mercadotecnia Directa Integrada" Edicionaes Mc. Graw Hill, México 1990.
- o ROSENBLON, B. Direct Selling as a Channel of Distribution. Direct Selling in Central & Eastern Europe Proceedings. Año 1995.
- o RUBIO María Amalia. "Espacios de género". Año 2005. Editorial: El Colegio de Michoacán A.C.
- o SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R., "Marketing. Conceptos básicos y consideraciones fundamentales", Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- o SANTESMASES, M., "Marketing. Conceptos y estrategias", Madrid, Ediciones Pirámide, 1992.
- o SCARANO, E.R.: Escritos de investigación. Macchi, 2004. The Chicago Manual of Style: University of Chicago Press, 14th ed., 1993.
- o SCARANO, E. R. (ed.): Metodología de las Ciencias Sociales –Lenguaje, lógica y racionalidad. Ed. Macchi, 2001.
- o SCOTT, Gini Graham. "Éxito en marketing multinivel". Editorial: Promociones Jumerca, 1994
- o SENGE, Peter: "La Quinta Disciplina". Ediciones Granica. 1995.
- o SHERMAN, Bohlander, Snell. "Administración de Recursos Humanos" Thomson Ed. – edición 2007
- o STANTON, W.J. et Al., "Fundamentos de Marketing", México, Editorial: McGraw- Hill, 1992, Novena edición.

- o STERN, Jorge E., Guillermo Testorelli y Miguel Vicente. "Las claves del marketing actual". Grupo Editorial Norma. Argentina. Año 2005.
- o STONE, Bob, "Manual de Mercadeo Directo" Legis Editores, S.A. Bogotá, Colombia, 1989.
- o STONER James y otros. Administración. Editorial Prentice Hall 6ta edición México 1996
- o TASSINARI, Héctor. "Multinivel: elementos básicos para un negocio de éxito". Edición Diana. 1995.
- o TODT, Eberard "La Motivación Problemas, resultados y aplicaciones" Ediciones Herder Barcelona 1982.
- o VROOM, V.H. Work anda Motivation. Edita John Wiley, New York, 1964
- o WOTRUBA T. y TYAGI P. Motivation to Become a Direct Salesperson and its Relationship with Work Outcomes. Rosenbloom. Ed. The Haworth Press. Año 1992.
- o YARNELL MARK & YARNELL RENE REID. Su primer año en el Network Marketing. Supere sus miedos. Alcance el éxito. Logre sus sueños. Time & Money. Network Editions. Año 1998.
- o YOUNG, P.T. Motivation and emotion, Wiley, Nueva York, 1961.
- o ZYGMUNT, Bauman. "Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre". Ediciones Tusquets. Editores Barcelona. 2007.

B. PAGINAS WEBS CONSULTADAS, LEYES Y PUBLICACIONES**PAGINAS WEBS:**

- www.aam-ar.com (ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MARKETING)
- www.amdia.org.ar (ASOCIACION DE MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO DE ARGENTINA)
- www.amodil.com (AMODIL)
- www.amway.com.ar (AMWAY)
- www.ar.avon.com (AVON)
- www.avd.es (ASOCIACIÓN EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN ESPAÑA AVD)
- www.cavedi.org.ar (CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA CAVEDI)
- www.circuloweb.com.ar (CIRCULO DE LECTORES)
- www.dsa.org (ASOCIACIÓN DE VENTA DIRECTA DSA)
- www.essen.com.ar (ESSEN)
- www.fce.unam.edu.ar VISIÓN DE FUTURO, COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, REVISTA CIENTIFICA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES.
- www.gigot.com.ar (GIGOT)
- www.herbalife.com.ar (HERBALIFE)
- www.indec.gov.ar (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS INDEC, CATÁLOGO DE PUBLICACIONES, VER CENSOS Y ESTADÍSTICAS DE CONSUMOS)
- www.ispm.org.ar (INSTITUTO SOCIAL Y POLÍTICO DE LA MUJER)
- www.karinarabolini.com (KARINA RABOLINI)
- www.martinaditrento.com (MARTINA DI TRENTO)
- www.marykay.com.ar (MARY KAY)
- www.naturacosmeticos.com.ar (NATURA)
- www.nuskin.com (NU SKIN)
- www.swissjustargentina.com (SWISSJUST)
- www.tiendavirtual.ar.lbel.com (L' BEL PARIS)
- www.tiensar.com (TIENS)
- www.tsucosmeticos.com.ar (TSU)
- www.tupperwarebrands.com.ar (TUPPERWARE BRANDS)
- www.wfdsa.org (FEDERACIÓN MUNDIAL ASOCIACION DE V.D. WFDSA)

CÓDIGOS, LEYES Y CONSTITUCIÓN:

- Constitución Nacional Argentina.
- Código De Ética Hacia Los Consumidores De Venta Directa (CAVEDI)
- LEY Nº 22.802. Ley de lealtad comercial.
- LEY Nº 24.240 Defensa del consumidor. Artículo 10, 32 y 34
- LEY 25.156 Defensa de la competencia.

PUBLICACIONES E INFORMES:

- o ALFARO RIUS, M., "Marketing relacional. La gestión de los clientes", IPMARK, N° 459/ 1-31 Diciembre 1995.
- o ARREOLA A. Elvia; Elizundia B. Beatriz; Mayagoitia P. Patricia; Torres P. Alma. Rosa. "Manual de desarrollo humano". Instituto Politécnico Nacional. México 2000
- o BARNOWE, J y MC NAAB. Consumer responses to direct selling: Love, Hate. Buy? Direct Selling Channels. Rosenbloom. Ed. The Press. Año 1992.
- o BID. "Unidad de Mujer en el Desarrollo, Mujer en el trabajo: un reto para el desarrollo", Chile. 2001.
- o CASTELLS, Dr. Manuel Productividad, competitividad y desigualdad en la sociedad de la información. Conferencia del sociólogo español - Agosto de 1998
- o CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) "1er. Simposio Académica sobre Venta Directa" (Buenos Aires - 1994).
- o CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) volumen 1: El Cliente del Producto Trabajo realizado para la federación mundial de asociaciones de venta directa por worldwirth worldwide. Septiembre 1999.
- o CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Primer concurso nacional de trabajo de investigación sobre venta directa. Investigación sobre la determinación de imagen de las empresas de venta directa y de aspectos determinantes de la actividad. Diseño, aplicación y resultados. Néstor Donato Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo. Mayo 1999.
- o CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa) Estudio sobre las actitudes hacia la venta directa volumen 1: resultados de los grupos de trabajo. resumen y estrategias a adoptar. Trabajo realizado para la federación mundial de asociaciones de venta directa por worldwirth worldwide. Abril 1997.
- o CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa). Venta Directa e instrumentos modernos de venta directa. Autores Dr. Jaime Gene Albesa. Universidad Rovira i Virgili. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Dr. Hernan Vigier. Universidad Nacional del Sur Departamento de Economía. Abril 2002.
- o CEPAL (1997) "Las mujeres en América Latina y el Caribe en los años 90. Elementos de diagnóstico y propuestas". Serie Mujer y Desarrollo N° 18, Santiago de Chile, CEPAL
- o ESQUEFF, Jorge Borges. Estrategia de venta personal. Universidad de la República (Uruguay). Instituto de Administración. Año 2009.
- o HOLA, Eugenia y Todaro, Rosalba: "Los mecanismos del poder – hombres y mujeres en la empresa moderna". Centro de Estudios de la Mujer. Chile. 1992
- o HUERTA, M. En Cristian Lay "Si funciona la venta directa". Actualidad Económica. Julio 1996
- o I.N.D.E.C. y UNICEF. En: "Situación de las Mujeres en la Argentina".
- o INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN: Documentación. Numeración de divisiones y subdivisiones de escritos –IRAM 32056. Buenos Aires, 1982.
- o KLIKSBURG, Bernardo. "La lucha contra la pobreza en América Latina". Editorial: Fondo De Cultura Económica. Publicación: 01/07/2000. Idioma: español.
- o KOSACOFF, B. y Mercado, R. (Editores), (2010). La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y oportunidades. Buenos Aires – Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, 2009.
- o KOSACOFF, B. (2007), "Competitividad, inserción externa y cambio estructural en América Latina: Evaluación de los noventa y desafíos". Oficina de la CEPAL, Buenos Aires.

- Presentada en la Corporación Andina de Fomento, Seminario: "Camino a la Transformación Productiva en América Latina", Caracas, Venezuela.
- o KOSACOFF, B. y Mercado, R. (Editores), (2010). La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y oportunidades. Buenos Aires – Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL / Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, 2009.
 - o MASSONER, VERONICA, "Investigación Cualitativa de Mercado" (House of Fuller Arg.) Dic/05.
 - o MORIARTY, R.T. y MORAN, U.: "Managing Hybrid Marketing Systems" Harvard Business Review, Nov-Dic. 1990.
 - o MOTTA Y RODRIGUEZ (2001) "Mujer y justicia. El caso argentino", Banco Mundial.
 - o MUNDUATE Jaca, L. La motivación en el trabajo. Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid. 1984.
 - o MULTI-LEVEL MARKETING: The Definitive Guide to America's Top MLM Companies
 - o NORIEGA, A. La Venta puerta a puerta sobrevive a internet. Cinco días. Noviembre 1998
 - o OIT (2003) "Informe La hora de la igualdad en el trabajo. Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo". Conferencia Internacional Del Trabajo 91.a reunión 2003. Informe I (B) Oficina Internacional Del Trabajo Ginebra. Julio 2003
 - o OMÁN, Verónica y Galilea, Silvia, Política de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el trabajo, Chile, 1999.
 - o PAUTASSI, Laura, "El impacto de las reformas estructurales y la nueva legislación laboral sobre la mujer argentina. Ley, Mercado y Discriminación". "El género en el trabajo", Buenos Aires, Editorial Biblos, 2000.
 - o PRAHALAD C. K. y HART: "La Fortuna en la Base de la Pirámide". Enero 2002.
 - o STERN, Jorge E. Fichas de clase distribución 2007. Video Taller
 - o VAN NISPEN, J., "II Simposio de Marketing Directo", en IPMARK Nº 291, 1-15 Junio 1987
 - o VAN MORLEGAN Luis Pérez "Claves para la Gestión de RRHH en la primera década del siglo XXI" - Revista Personal (de la ex ADPA) – 2000 Nro. 67
 - o WHYTE R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological. Reviv, vol. 66
 - o WILENSKY, Alberto, "Investigación Cuantitativa a Revendedoras/Consumidoras". (HOFA) Marzo 2004.
 - o WIRTHLIN WORLDWINE "Estudio sobre las actitudes hacia la venta directa. En: Crecimiento personal a través de la venta directa".

C. ANEXOS

A.1 CLASES SOCIALES

Determinan el status de las personas. El status designa la posición alcanzada o asignada a un individuo en un grupo o en la sociedad, y está constituido por los derechos y obligaciones relacionadas con la posición. Las clases Sociales: me determinan el poder adquisitivo que tiene el hogar.

En la Argentina son tres las variables que determinan el nivel socioeconómico de la pirámide:

- 1 – Patrimonio
- 2 – Ocupación del Principal.
- 3 – Nivel de Educación.

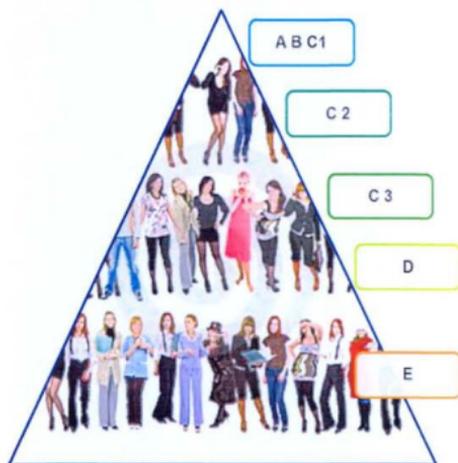
Las clases sociales son jerárquicas: Tienen un orden vertical, ocupan un lugar en la escala social, se establece una jerarquía con criterios de status.

Clasificación de las clases sociales según AAM:

- A/B: CLASE ALTA: Es el segmento con el más alto nivel de vida. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado básicamente por individuos con un nivel educativo de Licenciatura o mayor. Viven en casas o departamentos de lujo con todas las comodidades.
- C1: CLASE MEDIA ALTA: Este segmento incluye a aquellos que sus ingresos y/o estilo de vida es ligeramente superior a los de clase media. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de Licenciatura. Generalmente viven en casas o departamentos propios algunos de lujo y cuentan con todas las comodidades.
- C2: CLASE MEDIA: Este segmento contiene a lo que típicamente se denomina clase media. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de preparatoria principalmente. Los hogares pertenecientes a este segmento son casas o departamentos propios o rentados con algunas comodidades.
- C3: CLASE MEDIA BAJA: Este segmento incluye a aquellos hogares que sus ingresos y/o estilos de vida son ligeramente menores a los de la clase media. Esto quiere decir, que son los que llevan un mejor estilo de vida dentro de la clase baja. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de secundaria o primaria completa. Los hogares pertenecientes a este segmento son, en su mayoría, de su propiedad; aunque algunas personas rentan el inmueble y algunas viviendas son de interés social.
- D: CLASE BAJA: Este es el segmento medio de las clases bajas. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de primaria en promedio (completa en la mayoría de los casos). Los hogares pertenecientes a este segmento son propios o rentados (es fácil encontrar tipo vecindades), los cuales son en su mayoría de interés social o de rentas congeladas.

- E: CLASE MÁS BAJA: Es el segmento más bajo de la población. Se le incluye poco en la segmentación de mercados. El perfil del jefe de familia de estos hogares está formado por individuos con un nivel educativo de primaria sin completarla. Estas personas no poseen un lugar propio teniendo que rentar o utilizar otros recursos para conseguirlo. En un solo hogar suele vivir más de una generación y son totalmente austeros.

Pirámide de Clases Sociales en Argentina:

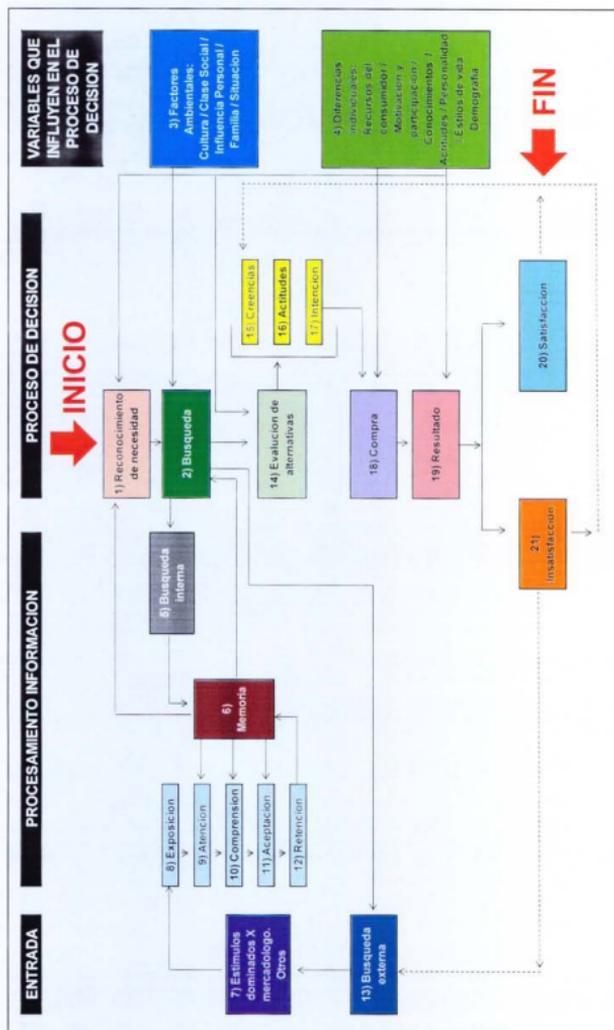


Fuente: Elaboración propia

A.2 MODELO ENGELL – BLACKWELL – MINIARD: Comportamiento del Consumidor

Modelo de investigación del comportamiento del consumidor

MODELO DE ENGEL - BLACKWELL - MINIARD.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el modelo Engel – Blackwell – Miniard, cuadro anterior, las variables se agrupan en cuatro categorías generales:

- 1) Entradas de estímulos.
- 2) Procesamiento de información.
- 3) Proceso de decisión.
- 4) Variables que influyen en el proceso de decisión.

Las flechas del modelo indican las principales direcciones de la influencia ejercida por determinadas variables. Este proceso del modelo de Engel – Blackwell – Miniard está comprendido por siete etapas las cuales representan un mapa de las mentes de los consumidores que los mercadólogos y gerentes utilizan para guiar la mezcla de productos, la comunicación y las estrategias de ventas, además muestra en las actividades que ocurren cuando se toman decisiones y muestra cómo interactúan las diferentes fuerzas internas y externas y cómo afectan la forma en que los consumidores piensan, evalúan y actúan; el propósito de este modelo es analizar la forma en que los individuos revisan hechos e influencias para tomar decisiones que les resulten lógicas y consistentes.

A continuación se explicará en detalle las 7 etapas y las 21 actividades que se detectan en el modelo del comportamiento del consumidor aplicado a una empresa de VD de la industria de consumo masivo.

7 ETAPAS		21 ACTIVIDADES DEL MODELO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR						
1 RECONOCIMIENTO DE NECESIDAD	1 RECONOCIMIENTO							
2 BÚSQUEDA DE INFORMACION	2 BÚSQUEDA	3 AMBIENTAL	4 INDIVIDUAL	5 INTERNA	6 MEMORIA	7 ESTÍMULOS		
3 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	8 EXPOSICIÓN	9 ATENCIÓN	10 COMPRENSIÓN	11 ACEPTACIÓN	12 RETENCIÓN	13 EXTERNA		
4 COMPRA	14 EVALUACIÓN	15 CREENCIAS	16 ACTITUDES	17 INTENCIÓN				
8 COMPRA	18 COMPRA							
4 CONSUMO	19 RESULTADOS							
6 EVALUAC. POSTERIOR AL CONSUMO	20 SATISFACCIÓN	21 INSATISFACCIÓN						
7 DESCARTE								

Fuente: Elaboración propia

ETAPA UNO: RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD:

1 – **RECONOCIMIENTO DE NECESIDAD**: el punto de partida de cualquier decisión de compra es una necesidad del cliente, el reconocimiento de la necesidad o reconocimiento del problema, ocurre cuando un individuo siente una diferencia entre lo que percibe como el ideal, en relación con el estado real de las cosas. Los consumidores compran cosas cuando creen que la capacidad de un producto para resolver un problema vale más que el costo de adquirirlo y, por tanto, hacen de reconocimiento de una necesidad no satisfecha el primer paso en la venta de un producto; es bueno saber que conforme los consumidores recorren distintas etapas de la vida, sus necesidades y hábitos de compran cambian. El modelo se activa cuando el consumidor reconoce una necesidad partiendo de tres influencias posibles: la información guardada en la memoria, los factores ambientales y las características individuales. El consumidor advierte la diferencia entre su estado actual y su concepto del estado ideal: aquel en que le gustaría encontrarse.

Caso empresa de VD: necesidad de cocinar en un microondas con un hermético que estuvo guardado en la heladera anteriormente para de esta manera reducir tiempos en cocción de hornos y a su vez lavado de dos artículos (hermético + fuente).

ETAPA DOS: BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN:

2 – **BÚSQUEDA**: los consumidores empiezan a buscar información y soluciones para satisfacer sus necesidades no satisfechas.

Caso empresa de VD: buscar producto hermético utilizable en microondas que satisfaga mi necesidad de ahorrar tiempo en la cocina.

3 – **FACTORES AMBIENTALES:** la duración y profundidad de la búsqueda está determinada por variables como la cultura, la clase social, la influencia personal, la familia, la situación actual, los ingresos, el tamaño de la compra, las experiencias anteriores, las percepciones previas sobre la marca y la satisfacción del cliente. Si los consumidores están encantados con la marca del producto que normalmente utilizan, es probable que vuelvan a comprarla con poco comportamiento de búsqueda, haciendo más difícil que los productos competitivos llamen la atención; si ocurre lo contrario la búsqueda se amplía para incluir otras alternativas.

Caso empresa de VD: en mi familia y grupos de referencias utilizan herméticos Tupperware a pesar de su alto precio en el segmento premium.

4 – **DIFERENCIAS INDIVIDUALES:** otros tipos de factores tenidos en consideración a la hora de comenzar con el proceso de búsqueda y la duración del mismo son los recursos del consumidor, motivación y participación, los conocimientos, las actitudes, la personalidad, los estilos de vida y la demografía.

Caso empresa de VD: en este caso es motivante adquirir un hermético de esta marca ya que además es considerado como simbólico a la hora de exponer su diseño y formato en la mesa cuando vienen invitados a cenar.

5 – **BUSQUEDA INTERNA:** la búsqueda puede ser interna en la misma mente del consumidor.

Caso empresa de VD: el hermético Tupperware ya está posicionado en la mente como consumidor como producto de alta calidad y garantía.

6 – **MEMORIA:** recuperando conocimientos de la memoria o quizás de tendencias genéticas como los modelos mentales. Primero, el consumidor escudriña la memoria interna para determinar lo que se conoce sobre las alternativas y cómo elegir entre ellas.

Caso empresa de VD: se recuerda las reuniones party plan donde mi madre ofrecía productos a sus amigos en el living de mi casa cuando era niño.

7 – **ESTIMULOS:** todas las entradas de información están sujetas a las actividades procesadoras de información que la persona utiliza para extraer el significado de los estímulos. Los mismos son dominados por los mercadólogos, por las personas que trabajan en Marketing que aplican estrategias como precio, publicidad, comunicación y promociones entre otras.

Caso empresa de VD: los folletos, la publicidad en televisión y los avisos en diarios, revistas y vía pública son inductores de estímulos para obtener información del producto hermético.

8 – **EXPOSICIÓN:** el primer paso del procesamiento de información consiste en una exposición a dichos estímulos. Esta puede efectuarse de manera voluntaria, o bien a través de la búsqueda activa de información.

Caso empresa de VD: ir caminando por la vía pública y encontrar afiches, subir a un subte y verlos colgados del pasa manos, llegar a mi departamento prender la televisor y observar la publicidad en los programas.

9 – **ATENCIÓN:** una vez realizada la exposición, los estímulos han de captar la atención consciente del consumidor, pues solo así incidirán profundamente en la solución general de problemas. La etapa de atención resulta sumamente selectiva, puesto que tiende a ignorar la mayor parte de los estímulos y admitir sólo aquellos que el individuo juzga importantes.

Caso empresa de VD: prestar atención solo a la necesidad de ahorrar tiempo en la cocción y que productos satisfacen mis expectativas y necesidades.

10 – **COMPRENSIÓN:** después, en la etapa de comprensión se extrae el significado de la información a la que se ha prestado atención.

Caso empresa de VD: analizar y descubrir las funcionalidades del producto como sirve para heladera, para microondas y para presentar en la mesa.

11 – **ACEPTACIÓN:** esta etapa se alcanza, una vez, aceptada la información que le llega al consumidor cuando se encuentra en el proceso de búsqueda y cuando se investiga el comportamiento del consumidor.

Caso empresa de VD: considerar indicado al hermético microondas.

12 – **RETENCIÓN:** el hecho de retener este significado recibe el nombre de memoria a corto plazo, en la cual se conserva brevemente para que pueda llevarse a cabo el procesamiento ulterior.

Caso empresa de VD: recordar y retener las funciones del producto.

13 – **BUSQUEDA EXTERNA:** se activará la búsqueda externa si no se siente satisfecho con el conocimiento actual. Esta búsqueda externa se utiliza recolectando información de sus iguales, de la familia, de los diferentes grupos de referencia donde se desenvuelve o del mercado. La probabilidad de ese tipo de búsqueda también se ve afectada por las características de los factores individuales (los que corren poco riesgo suelen buscar más información, etc.) y ambientales, por ejemplo, la urgencia de la necesidad.

Caso empresa de VD: además averiguar medios de utilización de cocción por parte de mis grupos de referencia y especialmente de mi familia.

ETAPA TRES: EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ANTES DE LA COMPRA:

14 – **EVALUACION DE ALTERNATIVAS:** aquí se evalúa las opciones alternativas que se han analizado en el proceso de búsqueda, buscamos respuestas a las preguntas: ¿Qué opciones tengo?, ¿Cuál es la mejor?, al contrastar, comparar y seleccionar de entre varios productos y servicios. Los consumidores comparan lo que saben respecto de diferentes productos y marcas con lo que ellos consideran de mayor importancia y empiezan a reducir el campo de alternativas, antes de decidirse finalmente a comprar una de ellas. Los consumidores utilizan evaluaciones nuevas o preexistentes, almacenadas en la memoria, para seleccionar productos, servicios, marcas y tiendas que lo más probable es que resulten en satisfacción por la compra y consumo. Los consumidores deben también evaluar ¿Dónde van a comprar el producto deseado?, aplicando criterios de evaluación relevantes a los puntos de venta de menudeo en los cuales comprarán; observan atributos como cantidad, tamaño, calidad y precio, posteriormente los cambios en estos atributos pueden afectar sus elecciones de marca y producto.

Caso empresa de VD: conocer diferentes marcas de productos como Colombraro, Clipper o Vacu Vin que están en la industria de los herméticos.

15 – **CREENCIAS:** Esta se da cuando la información se compara con los criterios evaluativos y, en consecuencia, las creencias que se hallan en la memoria permanente se refuerzan o se modifican.

Caso empresa de VD: acepto que el hermético Tupperware es de mejor calidad en el plástico y duradero en el tiempo en comparación de la competencia.

16 – **ACTITUDES:** en la etapa de evaluación de alternativas se compara la información referente a las diversas marcas, que se obtuvo con el proceso de búsqueda, con los criterios evaluativos, que son normas y las actitudes para juzgar el producto y que se hallan almacenadas en la memoria permanente.

Caso empresa de VD: mis actitudes hacia producto caro, de marca y de duración ilimitada en el uso.

17 – **INTENCION:** la trayectoria más común es que con la información obtenida se juzguen las opciones, y esto hace que cambien las creencias relativas a las marcas. Ello a su vez genera cambios de actitudes e intenciones de compra. Las marcas juzgadas a partir de criterios evaluativos suelen presentar algunas características consideradas positivas y negativas. La información tenderá a consolidarlas o a cambiarlas según su grado de compatibilidad con ellas y según los pensamientos de apoyo o rechazo que el sujeto genere acerca de la información recibida. En uno y otro caso, la aceptación da origen a la retención de información en la memoria permanente; en cambio, la falta de aceptación ocasiona la pérdida de la información.

Caso empresa de VD: una intención positiva hacia la marca.

ETAPA CUATRO: COMPRA:

18 – **COMPRA:** después de decidir si compran o no, los consumidores se mueven a través de dos fases: Primera fase: pueden preferir un minorista de otro (o alguna otra forma de menudeo como catálogos, ventas electrónicas por medio de la TV o PC o ventas directas). Segunda Fase: involucra elecciones en la tienda, influidas por los vendedores, los despliegues del producto, los medios electrónicos y la publicidad en puntos de compra. El proceso de evaluación de alternativas origina una intención de comprar la marca que recibió la valoración más favorable. A menos que intervengan situaciones (falta de dinero, incertidumbre acerca de los resultados futuros, etc.) que obliguen a posponer o a interrumpir el proceso, las intenciones culminarán en el comportamiento de compra.

Caso empresa de VD: buscarlo por catálogo o folleto, internet o retail (shoproom)

ETAPA CINCO: CONSUMO:

19 – **RESULTADOS:** en este momento el consumidor comienza a usar el producto y la evaluación prosigue al comparar el rendimiento con las expectativas. Una vez realizada la compra y el productor en posesión del consumidor, puede ocurrir el consumo; momento donde los consumidores consumen el producto ya sea de manera o inmediata o posterior.

Caso empresa de VD: uso del producto y beneficios.

ETAPA SEIS: EVALUACIÓN POSTERIOR AL CONSUMO:

20 – **SATISFACCION:** un resultado es la satisfacción. Los consumidores experimentan una expresión de satisfacción. La satisfacción ocurre cuando las expectativas del consumidor coinciden con el desempeño percibido.

Caso empresa de VD: alta satisfacción con el objetivo de ahorrar tiempos de cocción.

21 – **INSATISFACCION:** si la opción no corresponde a las expectativas, sobrevendrá la insatisfacción. Los consumidores experimentan una falta de satisfacción. Cuando las experiencias y el desempeño se quedan cortas en comparación con las expectativas viene la falta de satisfacción.

Caso empresa de VD: no amerita este punto ya que cumplió mi necesidad en el inicio del proceso de comportamiento del consumidor.

ETAPA SIETE: DESCARTE:

Se considera que el proceso es continuo y que no cesa con una compra. Los consumidores tienen varias opciones, incluyendo la disposición en el acto, el reciclado o la reventa del producto.

En situaciones de solución limitada de problemas, el consumidor no participa mucho y algunas etapas se abrevian o bien son realizadas por él con menos vigor. Por ejemplo, el reconocimiento de necesidades a menudo se da porque al consumidor simplemente se le terminó el producto. La búsqueda externa será mínima y muchas veces la información se obtiene con sólo ver los anuncios y "cruzarse" casualmente con las fuentes de información.

Con frecuencia se evalúan las alternativas determinando si cumplen con algún nivel mínimo de aceptabilidad, y la compra se lleva a cabo con muy poca deliberación. Si la marca corresponde a las expectativas, suele darse la recompra pero la lealtad a la compra difícilmente se deberá a la falta de participación.

El flujo del modelo es muy flexible e incorpora muchas teorías del comportamiento del consumidor: por ejemplo, las que se relacionan con el procesamiento de información, la motivación y el cambio de actitud.

A.3 CONSUMERISMO

Según Kotler, el consumerismo es un movimiento social que busca el incremento de los derechos y poder de los consumidores en su relación con los vendedores. Los orígenes de este movimiento se sitúan en el siglo XIX al surgir las primeras asociaciones de consumidores bajo el formato de cooperativas; estas primeras experiencias se producen en Inglaterra, asociadas a los primeros planteamientos del movimiento socialista y brotando como protesta por las lamentables condiciones del sector obrero.

El Consumerismo¹³⁸, es una acción del estado para proteger los derechos del consumidor. En la Argentina en la última reforma constitucional 1994, documento legislativo del máximo nivel, se incorporó el derecho al consumo y derecho del consumidor. Además con anterioridad en 1993, fue sancionada la ley de defensa del consumidor. El estado nacional, a través de la Secretaría de Comercio y los Estados Provinciales y Municipales son los encargados de aplicar todos los aspectos legales y de procedimientos que regulan las normas que se ocupan de la defensa de los consumidores.

El término Consumerismo, hace referencia a la soberanía del consumidor respecto a la de la oferta y es utilizado por agentes sociales en contacto con la defensa de los intereses de consumidores y usuarios, como las organizaciones de consumidores. Se expresa en los criterios que usan las personas para adquirir bienes o servicios conscientemente.

En el mundo actual hubo movimientos que impactaron en el desarrollo del consumo. Desde el Marketing se preguntaron si era correcto que al público lo invadieran con gran cantidad de mensajes positivos / negativos. Diferentes empresas como automotriz, tabacaleras, farmacéuticas, entre otras, han sido víctimas de grandes juicios por parte del consumidor.

En los años 50 en EEUU se crearon comisiones como ONG que se dedican a alertar los derechos de los consumidores, como por ejemplo: analizar y frenar publicidades de cigarrillos.

El término engloba también un consumo responsable, ético y solidario, que consiste en consumir con criterios apropiados y racionales, teniendo en cuenta la historia de los productos que compramos y las repercusiones medioambientales y sociales de ese consumo y se crea tras la puesta en práctica de un marketing empresarial agresivo que obliga al consumidor a adaptarse a la oferta, cambiando con ello las reglas básicas del libre mercado.

Aquí viene el papel de consumerismo, es decir, el consumo responsable, con perfecto equilibrio entre productores, consumidores y distribuidores, los grupos consumeristas desean advertir al público que no consumen lo necesario para entrar en extravagancias las posesiones de cada uno, es decir, sin sobrepasar los límites "aceptables" de la deuda a fin de permanecer siempre con precaución en las reservas para los imprevistos que puedan surgir.

Aunque el desarrollo legislativo de la protección al consumidor es reciente, sin embargo la preocupación por los abusos en la oferta de productos es tan vieja como lo es la propia sociedad de consumo.

¹³⁸ Apuntes de clase del MBA UBA año 2011, Especialización en Marketing. Materia: "Comportamiento del consumidor" Dr. Jorge E. Stern.

A.4 VENTAS: EL AREA VULNERABLE DE LA VD (DERECHO DEL CONSUMIDOR)

El área más vulnerable en empresas de venta directa es principalmente el Área de Ventas ya que la esencia de la misma hace relacionar a las revendedoras con las consumidoras para el logro de sus objetivos. En el caso de la revendedora (Vender) y el de la consumidora (Comprar), es aquí donde las leyes que defienden los derechos de los consumidores comienzan a entrar en vigencia con reglas claras de juego donde a veces se cumplen y otras se incumplien.

Estructura comercial de empresas de VD:

- ✓ CLIENTES INTERNOS: son las mismas personas que trabajan en la empresa, que dependen de manera directa o indirecta del trabajo (REVENDEDORAS).
- ✓ CLIENTES EXTERNOS: gente que consume los bienes y servicios que la empresa ofrece (CONSUMIDORAS).



CÓDIGO DE ÉTICA HACIA LOS
REVENDEDORES DE VENTA
DIRECTA (WFDSA)



CÓDIGO DE ÉTICA HACIA LOS
CONSUMIDORES DE VENTA
DIRECTA (CAVEDI)

Fuente: Elaboración propia

Existe en la industria de la Venta Directa un Código que tiende a la protección y la satisfacción de los consumidores, la promoción de la honesta competencia en el marco del libre comercio y la difusión de la imagen pública de la Venta Directa. No es una ley pero es un código que tiene que respetarse para revendedoras y líderes.

A.5 CASOS VULNERABLES EN LA INDUSTRIA DE VD QUE APLICAN LA LEY

Para el caso del consumidor de Venta Directa la ley de defensa del consumidor aplica al 100 % ya que tienen las mismas características de comprar en venta retail como un supermercado o una farmacia un producto.

Por ejemplo: los productos que se comercialicen llevan impresas en forma y lugar visible sobre sus envases, etiquetas o envoltorios, las siguientes indicaciones: Su denominación, nombre del país donde fueron producidos o fabricados, su calidad, pureza o mezcla, las medidas netas de su contenido.

Las empresas de VD en que las ofertas de bienes se realicen mediante el sistema de compras por catálogos deberán figurar el nombre, domicilio y número de CUIT del oferente.

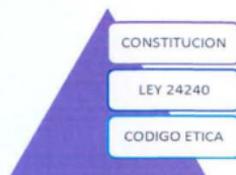
Los principales reclamos de los consumidores derivan de los siguientes puntos que se encuentran en el catalogo o folleto de venta que utiliza como canal de distribución:

- **OFERTAS EN CATALOGOS:** son productos ofertados que se quedan sin stock y no pueden ser entregados tal como lo solicita el consumidor. A veces se entrega la próxima campaña y otras se detalla en la factura como no disponible.
- **PRODUCTOS NO DISPONIBLES:** en el transcurso de los 21 días que dura la campaña pueden aparecer errores en la estimación de venta de determinados artículos que al momento de ser solicitados por los consumidores se encuentran como no disponible. Pueden o no ser entregados la próxima campaña en caso de que sea fácil de adquirir por algún proveedor local, en situación de ser internacional el proveedor no es posible la entrega y aparecen como no disponible.
- **ENTREGA PROXIMA CAMPAÑA:** son productos que al ser solicitados en una campaña no se encuentran a disposición y que serán enviados en la próxima.
- **SUSTITUCION DE PRODUCTOS:** en este caso un consumidor pide un producto rojo y se le envía uno color amarillo, en estos casos aparecen las devoluciones ya que el consumidor no acepta las sustituciones automáticas.

A.6 ESTRUCTURA JURIDICA Y LEGAL DE LA VENTA DIRECTA

La Venta Directa, por medio de folleto / catalogo, está circunscripta en la siguiente esfera legal y constitucional que será explicada a continuación.

Fuente: Elaboración propia



INDUSTRIA DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA:

Las empresas de la industria de VD, son las que comparten el CODIGO DE ETICA A LOS CONSUMIDORES de Venta Directa, CODIGO DE ETICA MUNDIAL HACIA LAS REVENDADORAS y además respetan el artículo 32 de la LEY DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR 24.240.

A.7 Ley N° 24.240 DEFENSA DEL CONSUMIDOR- APLICADA A VENTA DIRECTA

CAPITULO VII DE LA VENTA DOMICILIARIA, POR CORRESPONDENCIA Y OTRAS.

ARTICULO 32. — VENTA DOMICILIARIA. Es la oferta o propuesta de venta de un bien o prestación de un servicio efectuada al consumidor fuera del establecimiento del proveedor. También se entenderá comprendida dentro de la venta domiciliaria o directa aquella contratación que resulte de una convocatoria al consumidor o usuario al establecimiento del proveedor o a otro sitio, cuando el objetivo de dicha convocatoria sea total o parcialmente distinto al de la contratación, o se trate de un premio u obsequio. El contrato debe ser instrumentado por escrito y con las precisiones establecidas en los artículos 10 y 34 de la presente ley.

ARTICULO 10. — CONTENIDO DEL DOCUMENTO DE VENTA. En el documento que se extienda por la venta de cosas muebles o inmuebles, sin perjuicio de la información exigida por otras leyes o normas, deberá constar:

- La descripción y especificación del bien.
- Nombre y domicilio del vendedor.
- Nombre y domicilio del fabricante, distribuidor o importador cuando correspondiere.
- La mención de las características de la garantía conforme a lo establecido en esta ley.
- Plazos y condiciones de entrega.
- El precio y condiciones de pago.
- Los costos adicionales, especificando precio final a pagar por el adquirente.

La redacción debe ser hecha en idioma castellano, en forma completa, clara y fácilmente legible, sin reenvíos a textos o documentos que no se entreguen previa o simultáneamente. Cuando se incluyan cláusulas adicionales a las aquí indicadas o exigibles en virtud de lo previsto en esta ley, aquellas deberán ser escritas en letra destacada y suscritas por ambas partes.

Deben redactarse tantos ejemplares como partes integren la relación contractual y suscribirse a un solo efecto. Un ejemplar original debe ser entregado al consumidor. La reglamentación establecerá modalidades más simples cuando la índole del bien objeto de la contratación así lo determine, siempre que asegure la finalidad perseguida en esta ley.

ARTICULO 34. — REVOCACIÓN DE ACEPTACIÓN. En los casos previstos en los artículos 32 y 33 de la presente ley, el consumidor tiene derecho a revocar la aceptación durante el plazo de DIEZ (10) días corridos contados a partir de la fecha en que se entregue el bien o se celebre el contrato, lo último que ocurra, sin responsabilidad alguna. Esta facultad no puede ser dispensada ni renunciada.

El vendedor debe informar por escrito al consumidor de esta facultad de revocación en todo documento que con motivo de venta le sea presentado al consumidor. Tal información debe ser incluida en forma clara y notoria. El consumidor debe poner el bien a disposición del vendedor y los gastos de devolución son por cuenta de este último.

A.8 CÓDIGO DE ÉTICA HACIA LOS CONSUMIDORES DE VENTA DIRECTA

1. GENERAL:

Aprobado por la Comisión Directiva de la WFDSA el 18 / 05 de 1994 y el 23 / 05 de 1999.

1.1 Ámbito de acción

El Código tiende a la protección y la satisfacción de los consumidores, la promoción de la honesta competencia en el marco del libre comercio y la difusión de la imagen pública de la Venta Directa.

1.2 Glosario de Terminología

Para el propósito de este Código, los términos usados tienen el siguiente significado:

Venta Directa : La comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus casas o en casas de otros, en sus lugares de trabajo y en otros lugares fuera de locales, minoristas, permanentes, usualmente con explicaciones o demostraciones de los productos o servicios por un/a revendedor / a.

DSAs: Asociaciones de Venta Directa. Son las asociaciones nacionales de compañías de la industria de Venta Directa de un país.

Compañías: Las compañías están asociadas a CAVEDI se identifican como tales a través de un logo de la cámara.

Revendedor / a: Es la persona miembro de un sistema de distribución de una compañía de Venta Directa. Puede ser agente comercial independiente, revendedores independientes, dealers independientes, y distribuidores, empleados o representantes independientes, franquiciados o similares.

Productos: Incluye bienes y servicios, tangibles e intangibles.

Venta: Incluye contactar a potenciales consumidores, presentar y demostrar los productos, tomar pedidos y eventualmente enviar mercaderías y cobrar.

Formularios de compra: Incluye formularios u órdenes impresas o escritas, recibos y contratos.

Reclutamiento Cualquier actividad conducente a inducir a una persona a convertirse en revendedor / a de Venta Directa.

Administrador del Código: Persona o cuerpo independiente contratado por la Asociación de Venta Directa para hacer observar el Código de Ética por sus compañías miembros, y resolver los problemas provocados por su incumplimiento.

1.3 Asociaciones

Cada Compañía se compromete a cumplir con este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

1.4 Compañías

Cada Compañía miembro se compromete a cumplir con este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Asociación de Venta Directa.

1.5 Revendedores

Los revendedores no están obligados directamente por el Código, pero les será requerido su cumplimiento por sus Compañías, como condición de ser miembros del sistema de distribución de dichas Compañías.

1.6 Auto-regulación

El Código es una medida de auto-regulación de la propia industria de Venta Directa. No es una ley y sus obligaciones pueden requerir un nivel de conducta ética que exceda requerimientos legales existentes. La no observancia no crea ninguna responsabilidad legal de carácter civil. Con la terminación como miembro de la Asociación de Venta Directa, una compañía no está más obligada por este Código, pero sí por los eventos y transacciones ocurridos durante el tiempo en que fue miembro de la Asociación de Venta Directa.

1.7 Ley

Las Compañías y los revendedores se presumen obligados con los requerimientos legales y por consiguiente este Código no disminuye todas las obligaciones legales existentes.

1.8 Standards

El Código contiene comportamientos de ética standard para las Compañías de Venta Directa y los revendedores/as. Las Asociaciones Nacionales de Venta Directa pueden variar estos standards siempre que el espíritu sea observado como lo dispone la Ley Nacional. Se recomienda que el Código sea usado como evidencia de los standards de la industria.

1.9 Efecto Extraterritorial

Toda Asociación de Venta Directa Nacional se compromete a requerir a cada miembro como condición de admisión y permanencia en la Asociación, que cumpla con el Código Mundial de Ética para Venta Directa en las actividades de venta que realice fuera de su país de origen, excepto en el caso en que dichas actividades estén bajo la jurisdicción de Ética de una asociación de otro país a la cual el miembro también pertenece.

2. ÉTICA HACIA LOS CONSUMIDORES:

2.1 Prácticas prohibidas

Los revendedores / as no deberán usar prácticas desleales, engañosas o injustas.

2.2 Identificación

Desde el comienzo de la presentación de venta, los/las revendedoras deberán aunque no les sea solicitado, identificarse fehacientemente ante el potencial cliente y deberán identificar además a su compañía, sus productos y el propósito de la reunión. En la venta por reuniones, los revendedores definirán claramente el propósito de la reunión a la anfitriona y a los participantes.

2.3 Explicación y demostración

La explicación y demostración del producto ofrecido debe ser preciso y completo, en particular con referencia al precio y, si corresponde, al costo del crédito, términos de pago, periodo de arrepentimiento y derecho de devolución, términos de garantía y service después de la venta, y entrega.

2.4 Respuestas a preguntas

Los revendedores/as deben dar precisas y claras respuestas a todas las preguntas de los consumidores concernientes al producto y a la oferta.

2.5 Formulario de Orden de Venta

Un formulario escrito deberá ser entregado al cliente al tiempo de la venta, que identificará a la compañía y al revendedor y contendrá el nombre completo, dirección, teléfono de la compañía y del revendedor y las condiciones de la venta. Toda la terminología debe ser claramente legible.

2.6 Promesas Verbales

Los/as revendedores/as sólo harán las promesas verbales respecto de los productos que sean autorizadas por sus compañías.

2.7 Período de reflexión y devolución de productos

Las compañías y revendedores/as deberán asegurarse que cualquier formulario contenga, sea éste un requerimiento legal o no, una cláusula de período de reflexión al cliente retirar permitiendo al cliente retirar la orden de compra dentro de un período especificado de tiempo y poder obtener un reembolso si hubo pago. Las compañías y revendedores/as que ofrezcan un derecho incondicional de devolución deberán hacerlo por escrito.

2.8 Garantía y Service post-venta

Las condiciones de la garantía, detalles y limitaciones del service post-venta, el nombre y la dirección del garante, la duración de la garantía y la acción comprador debe ser claramente abierta al comprador debe ser claramente explicada en el formulario o en la literatura que lo acompañe, o provisto con el producto.

2.9 Literatura

La literatura promocional, publicidad o envíos por correo no contendrán la descripción de ningún producto, afirmaciones o ilustraciones que sean confusas o inciertas, y contendrán el nombre completo, número de teléfono y dirección de la compañía o del revendedor/a.

2.10 Testimonios

Las compañías y revendedores/as no se referirán a ningún testimonio que no sea verdadero, esté obsoleto o de alguna manera sea inaplicable, no relacionado a su oferta o utilizado de modo que pueda confundir al consumidor.

2.11 Comparación y difamación

Las compañías y revendedores se abstendrán de usar comparaciones que puedan confundir y que sean incompatibles con los principios de defensa de la competencia. Los puntos de comparación no deben ser seleccionados deslealmente y deben basarse sobre hechos demostrables. Las compañías y revendedores no deben difamar ninguna empresa o producto directamente o en forma implícita. Las compañías y revendedores no deben utilizar de manera desleal la marca o el símbolo de otra empresa o producto.

2.12 Respeto a la privacidad

Los contactos personales o telefónicos serán hechos durante horas razonables para evitar intromisiones a la privacidad. Un revendedor debe suspender inmediatamente una demostración si así lo requiere el consumidor.

2.13 Lealtad - Honestidad

Los revendedores no abusarán de la confianza de los consumidores individuales, respetarán la falta de experiencia comercial de los consumidores y no explotarán la avanzada edad de los consumidores, su enfermedad, falta de entendimiento o desconocimiento del idioma.

2.14 Venta por referencia

Los revendedores/as y Compañías de Venta Directa no inducirán al cliente a comprar productos o servicios basados sobre la promesa que el cliente puede reducir o recobrar el precio de su compra por el hecho de dar referencias de posibles clientes para similares compras, si ese descuento o recuperación de dinero están basados sobre un evento futuro incierto.

2.15 Entrega

Las Compañías se asegurarán que la orden de compra de los revendedores/as se entregue debidamente y en el tiempo pactado.

3. OBSERVANCIA DEL CÓDIGO:**3.1 Responsabilidad de las Compañías**

La primera responsabilidad para la observancia de este Código recaerá sobre cada Compañía. En caso de cualquier quebrantamiento de este Código, las compañías harán todo el esfuerzo posible para satisfacer el reclamo.

3.2 Responsabilidad de las Asociaciones de Venta Directa

Las Asociaciones de Venta Directa designarán una persona responsable para recibir los reclamos. Ellas deberán hacer un esfuerzo razonable para solucionar los mismos.

3.3 Administrador del Código

Las Asociaciones de Venta Directa nombrarán una persona o cuerpo independiente Administrador del Código. El Administrador del Código deberá controlar la observancia del Código por parte de las Compañías, además deberá solucionar cualquier queja de los consumidores basada en la inobservancia de este Código.

3.4 Acciones

Las acciones que deberán ser decididas por las Compañías, las Asociaciones de Venta Directa o por el Administrador del Código, pueden incluir cancelaciones de órdenes, devolución de productos, devolución de pagos u otras acciones apropiadas, incluyendo avisos de advertencia a los revendedores/as, cancelación o terminación de los contratos u otras relaciones de los revendedores/as con la Compañía, aviso de advertencia a las Compañías, exclusión de las Compañías como miembros de las Asociaciones de Venta Directa, y la publicación de dichas acciones y sanciones.

3.5 Atención de quejas

Las Compañías, Asociaciones de Venta Directa y el Administrador del Código, establecerán procedimientos para la atención de quejas y para asegurarse que cualquier reclamo sea recibido en corto tiempo y las decisiones hechas dentro de un tiempo razonable. La atención de las quejas del consumidor será gratuita.

3.6 Publicación

Las Asociaciones de Venta Directa, Compañías y revendedores/as publicarán este Código y lo harán conocer de la manera más amplia que sea posible. Las publicaciones serán distribuidas gratuitamente.

A.9 CODIGO DE ETICA MUNDIAL DE VENTA DIRECTA HACIA LOS REVENDEDORES, ENTRE LOS REVENDEDORES Y ENTRE LAS COMPAÑIAS DE VD

Aprobado por la Comisión Directiva de la WFDSA el 18 de mayo de 1994 y el 23 de mayo de 1999.

A. GENERAL:

A.a Ámbito de Acción

El Código Mundial de Ética de Venta Directa hacia los revendedores/as, entre los revendedores/as y entre las Compañías de Venta Directa (de aquí en adelante referido como el "Código") es publicado por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA) para sus miembros, las Asociaciones Nacionales de Venta Directa. El Código comprende las relaciones entre las Compañías de Venta Directa y los revendedores/as, entre los revendedores y entre las Compañías de Venta Directa entre sí. El Código tiende a la protección de los revendedores, la promoción de una competencia leal en el marco del libre mercado, el mejoramiento de la imagen de la Venta Directa, y la representación ética de la industria de la Venta Directa como oportunidad de ganancia.

A.b Glosario de terminología

Para el propósito de este Código, los términos usados tienen el siguiente significado:

•Venta Directa: la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores generalmente en sus casas o en casas de otros, en sus lugares de trabajo y en otros lugares fuera de los locales minoristas permanentes, usualmente con explicaciones o demostraciones de los productos o servicios por un/a revendedor/a.

- DSAS: Asociaciones de Venta Directa. Son las asociaciones nacionales de Compañías de la industria de Venta Directa de un país.
- Compañías: las Compañías de Venta Directa son entidades de negocios que utilizan el sistema de comercialización de Venta Directa de productos, asociadas con un logo identificador, que son miembros de la Asociación de Venta Directa.
- Revendedores/as: Son personas miembro de un sistema de distribución de una Compañía de Venta Directa. Ellos pueden ser agentes comerciales independientes, revendedores independientes, dealers independientes, y distribuidores, empleados o representantes independientes, franquiciados o similares.
- Productos: Incluye bienes y servicios, tangibles e intangibles.
- Reclutamiento: Cualquier actividad conducente a inducir a una persona a convertirse en revendedor/a de Venta Directa.
- Administrador del Código: Persona o cuerpo independiente contratado por la Asociación de Venta Directa para hacer observar el cumplimiento del Código de Ética por sus Compañías miembro, y resolver las quejas derivadas del incumplimiento del mismo.

A.c Asociaciones

Cada Asociación Nacional de Venta Directa se compromete a cumplir este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa.

A.d Compañías

Cada Compañía miembro de la Asociación de Venta Directa se compromete a cumplir este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Asociación Nacional de Venta Directa.

A.e Revendedores

Los revendedores/as no están obligados directamente por el Código pero les será requerido su cumplimiento por sus Compañías, como condición de ser miembros del sistema de distribución de dichas compañías.

A.f Auto-regulación

El Código es una medida de auto-regulación de la propia industria de Venta Directa. No es una ley y sus obligaciones pueden requerir un nivel de conducta ética que exceda requerimientos legales existentes. La no observancia no crea ninguna responsabilidad legal de carácter civil. Con la terminación como miembro de la Asociación de Venta Directa, la Compañía no está más obligada por este Código, pero si por los eventos y transacciones ocurridos durante el tiempo que la Compañía fue miembro de la Asociación de Venta Directa.

A.g Ley

Las Compañías y los revendedores se presumen obligados a cumplir con los requerimientos legales y por consiguiente este Código no disminuye todas las obligaciones legales existentes.

A.h Standards

El Código contiene comportamientos de ética standard para las Compañías de Venta Directa y los revendedores/as. Las Asociaciones Nacionales de Venta Directa pueden variar estos standards considerando que el espíritu del Código sea preservado como lo dispone la Ley Nacional. Se recomienda que el Código sea usado como evidencia de los standards de la industria.

A.i Efecto Extraterritorial

Toda Asociación de Venta Directa Nacional se compromete a requerir a cada miembro como condición de admisión y permanencia en la asociación, que cumpla con el Código Mundial de Ética para la Venta Directa, en las actividades de ventas que realice fuera de su país de origen, excepto en el caso en que dichas actividades estén bajo la jurisdicción de un Código de Ética de una asociación de otro país a la cual el miembro también pertenece.

B. ETICA HACIA LOS REVENDEDORES:**B.a Adhesión de los Revendedores**

Las Compañías requerirán a sus revendedores/as, como condición para pertenecer a la organización de ventas de la Compañía, adherirse a este Código o a reglas de ética que cumplan con sus principios.

B.b Reclutamiento

Las Compañías y los revendedores no deberán usar prácticas desleales, engañosas o injustas de reclutamiento.

B.c Información comercial

La información que debe proveer la Compañía a sus revendedores y a los potenciales revendedores concerniente a la oportunidad y relativo a los derechos y obligaciones deberá ser precisa y completa. Las Compañías no deberán hacer ninguna falsa perspectiva en el reclutamiento que no pueda ser verificada o ninguna promesa que no pueda ser cumplida. Las Compañías no presentarán las ventajas de la oportunidad de venta a ningún posible reclutado de una manera falsa o engañosa.

B.d Reclamos de ganancias

Las Compañías y los revendedores/as no falsearán la venta o ganancia actual o potencial de sus revendedores/as. Cualquier ganancia o venta que se intente demostrar será realizada sobre hechos documentados.

B.e Acuerdo

Las Compañías darán a sus revendedores/as un acuerdo escrito que deberá ser firmado por la compañía y el revendedor, conteniendo todos los detalles esenciales de la relación comercial entre ellos. Las Compañías informarán a sus revendedores/as sobre sus obligaciones legales, incluyendo licencias, registraciones e impuestos.

B.f Pagos

Las Compañías y los revendedores/as no pedirán a otros revendedores que asuman obligaciones financieras irrazonables como pagos de admisión, pago por capacitación, pago por franquicias, pago por materiales promocionales u otros pagos relativos solamente al derecho de participar en el negocio.

B.g Terminación

Al terminar la relación comercial del revendedor con la Compañía, las Compañías le comprarán cualquier producto no vendido que sea vendible, incluyendo material promocional, auxiliares de venta y demostradores, y acreditarle al revendedor el costo neto original menos un cargo hasta el 10% del valor neto de compra y menos cualquier otro beneficio recibido por el revendedor basado en la compra original de los productos devueltos.

B.h Inventario

Las Compañías no requerirán o alentarán a los revendedores/as a comprar productos en cantidades grandes e irrazonables. Lo siguiente debe tenerse en cuenta, cuando se determina la razonabilidad del inventario de productos: la relación entre inventario y las posibilidades reales de venta, la naturaleza y la competitividad de los productos y del mercado, y las políticas de la Compañía sobre devolución de productos y de dinero.

B.i Remuneración y cuentas

Las Compañías proveerán a los revendedores/as con cuentas periódicas relacionadas con las ventas, compras, detalles de ganancia, comisiones, bonos, descuentos, entregas, cancelaciones y todo otro dato relevante, de acuerdo con los términos estipulados entre la Compañía y los revendedores. Todos ellos serán pagados sin demora y de acuerdo a pautas comerciales razonables.

B.j Educación y Entrenamiento

Las Compañías ofrecerán adecuada educación y entrenamiento, para capacitar a los revendedores a operar éticamente. Esto será logrado con sesiones de entrenamiento o a través de manuales o guías escritas o material audiovisual.

C. ETICA ENTRE LAS COMPAÑIAS:**C.a Principio**

Las Compañías miembro de cada Asociación de Venta Directa deberán conducirse éticamente y lealmente hacia los otros miembros.

C.b Atracción

Desleal las Compañías y los revendedores/as no tratarán de atraer deslealmente a ningún revendedor de otra Compañía.

C.c Difamación

Las Compañías no deberán difamar ni permitir a sus revendedores/as la difamación de un producto, un plan de marketing o venta o cualquier otro rubro de otra Compañía.

D. OBSERVANCIA DEL CODIGO**D.a Responsabilidad de las Compañías**

La primera responsabilidad para la observancia de este Código descansará en cada Compañía individualmente. En caso de cualquier incumplimiento de este Código, las Compañías harán todos los esfuerzos posibles para satisfacer los reclamos.

D.b Responsabilidad de las Asociaciones de Venta Directa

Las Asociaciones de Venta Directa nombrarán a una persona responsable para atender los reclamos. Y realizarán todos los esfuerzos posibles para resolver los mismos.

D.c Administrador del Código

Las Asociaciones de Venta Directa nombrarán una persona o cuerpo independientes como Administrador del Código. El Administrador controlará la observancia que de este Código hagan las Compañías. El Administrador resolverá cualquier asunto basado en el incumplimiento de este Código.

D.d Acciones

Las acciones determinadas por el Administrador del Código contra una Compañía con referencia a las quejas de un revendedor por incumplimiento del Código pueden incluir la terminación del contrato o relación comercial del revendedor con la Compañía, devolución de pagos, aviso de advertencia a la Compañía o a sus revendedores u otras acciones apropiadas y la publicación de estas acciones y sanciones.

D.e Atención de Quejas o Reclamos

Las Compañías, las Asociaciones de Venta Directa y los Administradores del Código establecerán procedimientos para la atención de quejas y reclamos y asegurarán que la recepción de los mismos sea confirmada en un tiempo corto y las decisiones tomadas dentro de un período razonable.

D.f Reclamos de las Compañías

Los reclamos de una Compañía sobre otra Compañía o de una Asociación de Venta Directa serán resueltos por el Administrador del Código o un árbitro independiente. Las Asociaciones de Venta Directa definirán los detalles de sus propios procedimientos.

D.g Publicación

Las Asociaciones de Venta Directa publicarán el Código y lo harán conocer de la manera más amplia posible. Las publicaciones serán distribuidas gratuitamente.



A.10 PRINCIPALES GASTOS DE LAS EMPRESAS DE VD

A continuación se cuantificará el porcentaje que los gastos representan sobre la Facturación Neta en una empresa de Venta Directa. También se detalla el estado de resultados de como se calcula cada una de las cuentas:

VENTAS NETAS	(A) Multiplicar Ord Netas X Average Order	% SOBRE NSV	
Costo de ventas	(B) Descuento Margen de las Ventas	-40%	-38%
Margin sobre ventas	(C)=(A) - (B)		
Gastos(directos) totales	(D) Suma de los 5 Gastos		-9%
Costos de reclutamiento	Costo de Reclutamiento X Cantidad de Altas Es fijo en funcion de la Gerente	-12%	
Salarios fijos campo	Es el 3,6 % sobre NSV		
Gastos de gerentes de zona	Es el 1 % sobre NSV		
Incentivos de Ventas	No considerado para la ZONA		
Gastos de ventas oficina			
Contribucion Operativa: nivel 1	(E)=(C)-(D)		
Expenses: variable (total)	(F) Suma de los 10 Gastos		-46%
Distribution	Son \$8,63 X Cantidad Total de Ordenes	-53%	
Advertising	No considerado para la ZONA como Variable		
Promotion	Es el 5 % sobre NSV		
Marketing	Costo Total % sobre cantidad de zonas		
Selling: field	Es el 1 % sobre NSV		
Other Selling field	Es el 8 % sobre NSV - Gastos directos de Gerentes		
Selling: office Bad Debts/Collec. cost	Venta Neta X el % de incobrable		
Administration: local	Es el 7,4 % sobre NSV		
Administration: head-office	Es el 0,5 % sobre NSV		
Selling office gs. Variables	Es el 3,6 % sobre NSV		
Operating Contribution: level 2	(G)=(E) - (F)		
Fixed Expenses: total	(H) Suma de los 7 Gastos		-5%
Distribution	Son \$0,56 X Cantidad Total de Ordenes	-5%	
Advertising	Es el 1 % sobre NSV		
Promotion	Es el 3 % sobre NSV		
Marketing	No considerado para la ZONA como Fijo		
Selling: field	No considerado para la ZONA como Fijo		
Selling: office	No considerado para la ZONA como Fijo		
Administration: local	No considerado para la ZONA como Fijo		
OPERATING PROFIT	(I) =(G) -(H)	-9%	3%

Fuente: Elaboración Propia.

A. 11 NOMINA DE REFERENTES ENTREVISTADOS - ESPECIALIZADOS

NUMERO	NOMBRE Y APELLIDO	PUESTO EN LA INDUSTRIA DE VENTA DIRECTA O ACADEMICO UNIVERSITARIO
1	Alfredo Juan Solé.	Consultor Independiente Empresas de Venta Directa y Apertura de Nuevos Mercados.
2	Claudio Lopez	Gerente Divisional en Tupperware Brands Argentina
3	Daniela Lois.	HR Associate Consultant in AmericaRH.
4	Dora Masotto.	Gerente Zonal de Ventas Amodil Cosméticos.
5	Federico Iñiguez	Docente de Posgrado en Dirección Comercial y MKT at UADE. Especialista en empresas de Venta Directa
6	Gabriel Togneri	Gerente Divisional en Tupperware Brands Argentina
7	Graciela Merz	Gerente Zonal en Empresa Fuller Cosmetics Argentina.
8	Hernan Garcia Volonte	Gerente Divisional en Tupperware Brands Argentina
9	Horacio Boccacci.	Socio de AméricaRH. Consultores en Selección de RRHH y Capacitación. CAVEDI.
10	Jorge Horacio Raffo.	Responsable de Tendencia y Estimador de Demanda en Gigot Cosméticos.
11	Juan Jose Gilli	Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Administración y Contador Público (UBA).
12	Karina Cesio	Gerente Divisional en Tupperware Brands Argentina
13	Liliana Sabinsky	Gerente Zonal de la Empresa Venta Directa Fuller Cosmetics.
14	Lillian Garcia.	Presidente de Tupperware Latinoamérica Cono Sur (Argentina, Uruguay, Colombia, Ecuador, Venezuela).
15	Lucila Solé.	Incentives Head Bolivia & Uruguay en Cosméticos Avon S.A.I.C.
16	Mara Díaz.	Analista Senior de Capacitación y Desarrollo Humano en GIGOT Cosméticos.
17	Marisa Montana.	Gerente de Capacitación y Desarrollo Comercial. Tupperware Brands Argentina.
18	Nelly Gonzalez	Especialista y Consultora Particular en empresas de Venta Directa. Ex Gerente de Capacitación en House of Fuller Argentina s.a.
19	Pablo Perez.	Asesor Particular at Venta Directa. (Avon & Tupperware)
20	Rosa Aimonacid	Gerente Zonal de House of Fuller Argentina s.a.

LISTA DE 15 GERENTES DE ZONAS DE VD EN LA ARGENTINA:

Las mismas participaron en la colaboración de la recolección de datos de los cuestionarios a 300 revendedoras actuales a nivel país. A continuación se expresan las localidades de las regiones donde se llevo a cabo el relevamiento físico de datos:

- Mónica Staropoli (Capital Federal)**: Almagro, Boedo, Caballito, Flores, Floresta, Nueva Pompeya, Parque Chacabuco, Versailles, Monte Castro, Villa Devoto, Villa Real.
- Lidia Alejandra Haramboure (Primer Cordón)**: Pdo De Vte Lopez, Pdo De San Isidro, Jose L Suarez, Va Ballester, Va Maipu, P S Lorenzo, V E Necochea, V G De S Martin, V G Matorras, V M De Aguado.
- Susana Torres (Segundo Cordón)**: Morón, Castelar, Ituzaingo Sur, Libertad, González Catan, Villa Luzuriaga.
- Graciela Corbalán (Tercer Cordón)**: González Catan, Virrey Del Pino, 20 De Junio, Pontevedra, Cañuelas, Lobos, San Miguel Del Monte, Navarro, Roque Perez.
- Catalina Graciela Miño (Corrientes)**: Goya, Paso De Los Libres, Curuzu Cuatia, Mercedes, Bella Vista, Monte Caseros, Saladas, Santa Lucia.
- Noemí González (Chaco)**: Presidencia Roque Saenz Peña, Villa Angela, Juan Jose Castelli, Charata, Quilipi, Las Breñas, Machagai, Tres Isletas, Gral Pinedo
- Silvina Giménez (Entre Ríos)**: Concordia, Concepción Del Uruguay, Villaguay, Chajari, Colon, San José, Federación, San Salvador, Villa Elisa.
- Rosana Fiorino (Santa Fe)**: Ciudad De Santa Fe (Sector Este), Santo Tome, San Javier, Laguna Paiva, San Jose Del Rincon, Sauce Viejo.
- Perla A. Mariotti (Salta)**: Ciudad De Salta (Sectores Norte Y Sur), Rosario De Lerma, Cafayate, Cerrillos, El Carril, Campo Quijano, San Lorenzo, La Merced, Santa Maria.
- Gladys Viviana Sosa (Tucumán)**: San Miguel De Tucumán (Sector Este), Banda Del Rio Sali, Alderetes, El Colmenar.
- Lidia Araya (Mendoza)**: San Rafael, Gral Alvear, Malargue, Bowen, Monte Coman, Real Del Padre, Villa Atuel
- Silvina Fernández (San Luis)**: Provincia De San Luis.
- Rita B. Carrer (Córdoba)**: Villa Maria, Bell Ville, Marcos Juarez, Villa Nueva, Las Varillas, Oncativo, Oliva, Leones, Corral De Bustos, Justiniano Posse, Laguna Larga
- Rosa Almonacid (Santa Cruz)**: Río Gallegos, Río Turbio, El Calafate, Puerto San Julian, 28 De Noviembre, Cmdte Luis Piedrabuena, Puerto Sta Cruz.
- Sandra Centeno (Neuquén)**: Ciudad De Neuquén (Sector Este), Centenario, Gral Roca, Cipolletti, Villa Regina, Allen, Cinco Saltos, Catriel, Choele Choele, Lamarque

PUNTOS DEL PAIS	ZONAS	REVENDEDORAS
CABA	1	20
PRIMER CORDON	1	20
SEGUNDO CORDON	1	20
TERCER CORDON	1	20
NEA (CORRIENTES Y CHACO)	2	40
LITORAL SUR (ENTRE RIOS Y SANTA FE)	2	40
NOA (SALTA Y TUCUMAN)	2	40
CUYO (MENDOZA Y SAN LUIS)	2	40
CENTRO (CORDOBA)	1	20
SUR - SUR (SANTA CRUZ)	1	20
SUR NORTE (NEUQUEN)	1	20
TOTAL	15	300

A.12 PLANILLA DE CUESTIONARIO DE OPINION PARA REVENDEDORAS

La información recolectada solo será exclusiva para fines estadísticos para presentar en la tesis del MBA de la Universidad de Buenos Aires el alumno Ariel Fernando Squeff.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Conocer el comportamiento y nivel socioeconómico NSE de la revendedora.

14) ¿Que edad tiene Ud.?: _____

15) Indique por favor con un circulo los niveles de estudio completo:

Primaria	Secundaria	Terciaria	Universidad	No estudio
----------	------------	-----------	-------------	------------

16) ¿Cuantos meses o años hace que trabaja como revendedora?: _____

17) ¿Cuál fue la causa por la cual Ud. se inició como revendedora?: puede poner una cruz (X) a una o varias alternativas:

por el dinero que gana	por el trabajo que ofrece	
por los premios que recibe	por el crecimiento económico	
por una amiga que le dijo	por los viajes que gana	
por relacionarse con gente	por los descuentos de productos	
por estar desempleada	en todo los puntos anteriores	

18) ¿Con cuantas líneas de folletos de las empresas de venta directa trabaja, poner por favor un circulo a la cantidad?:

1	2	3	4	o mas
---	---	---	---	-------

19) ¿Cuantas horas por SEMANA, de Lunes a Domingo Ud. dedica a esta actividad?, marcar con un circulo:

Menos de 5	e/ 5 y 10	e/10 y 20	Mas de 20
------------	-----------	-----------	-----------

20) ¿Tiene auto?: _____ ¿Que Modelo?: _____

21) ¿Cuantas personas viven en su casa?: _____ ¿Alquila?: _____

22) ¿Con el dinero que gana como revendedora de las ventas de productos lo usa generalmente para?: _____

23) ¿Usa internet como herramienta de venta de productos?, marcar con un circulo:

si	no
----	----

24) ¿Quien es el principal sostén del hogar (Marido, Ud. u otro)?, especifique:

25) Como en el colegio del 1 al 10 ¿cual considera el nivel de importancia que le da a la motivación (premios, viajes, descuento)?, especifique con un circulo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26) ¿Con que beneficios se sintió más motivado?, marcar con un circulo:

Premios	Viajes	Descuentos	Ganancia	Otro
---------	--------	------------	----------	------

Si su respuesta es otro especifique cual: _____

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION.

Ante cualquier consulta, estoy a su disposición.

Ariel Fernando Squeff. squeff@hotmail.com



A.13 MODELO DE ENTREVISTAS PERSONALES A REFERENTES ESPECIALIZADOS

La información recolectada solo será exclusiva para fines estadísticos para presentar en la tesis del MBA de la Universidad de Buenos Aires el alumno Ariel Fernando Squeff.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Conocer la evolución y tendencia de la VD.

- 1) ¿Que diferencias encuentra entre la venta directa de esta época y la venta directa del 2001?

.....
.....
.....
.....
.....

- 2) De los dos siguientes modelos: puerta a puerta tradicional o network marketing (multinivel), ¿Cual considera que ofrece mejores fortalezas?

.....
.....
.....
.....
.....

- 3) ¿Cómo cree que impacta la emergencia de los planes sociales en el comportamiento de la revendedora?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 4) ¿Como cree que evolucionará la Venta Directa a 5 años?

.....
.....
.....
.....

Y a 10 años ?

.....
.....

- 5) Si tuviese que darle un consejo a la industria de la Venta Directa y los modelos comerciales, ¿Qué recomendaciones le haría?

.....
.....
.....
.....
.....

A.14 PLANILLA DE CUESTIONARIO DE OPINION PARA EX REVENDEDORAS

La información recolectada solo será exclusiva para fines estadísticos para presentar en la tesis del MBA de la Universidad de Buenos Aires el alumno Ariel Fernando Squeff.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Identificar las razones de la salida de las revendedora en los modelos comerciales de Venta Directa.

- 1) ¿Por qué considera Ud., cuando era revendedora, que no logró permanecer en la venta directa?:

PUEDE SELECCIONAR CON UNA CRUZ (X) UNA O MÁS DE UNA OPCIÓN	
1. Porque el negocio requería mas tiempo (horas) de lo que se imaginaba	
2. Porque no estaba motivada con los beneficios (premios, viajes, descuentos)	
3. Porque no le brindaban buen servicio (productos no disponibles, entregas, etc)	
4. Porque se decepciono y no logro los resultados que aspiraba	
5. Porque no sabia donde encontrar mas clientes una vez agotada la base de conocidos	
6. Por circunstancias personales (mudanza, nacimiento de un hijo, etc)	
7. Porque recibía poco apoyo de su superior inmediato (líder, colaboradora, etc)	
8. Porque no era reconocida por sus logros y resultados	
9. Porque sus valores personales cambiaron (no le interesaba vender)	
10. Porque la ganancia o ingreso fue inferior a su expectativa	
11. Porque no tenían propuestas de crecimiento para ud como revendedora	
12. Porque no tenía dinero para invertir en la realización del trabajo	

En caso de ser alguna otra opción, por favor, especifique cual:

- 2) ¿Volvería a ingresar a ser revendedora y vender por medio de folletos en cualquier empresa de la venta directa?

SI	
NO	
NO LO SE	

Porqué:

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION.
Ante cualquier consulta, estoy a su disposición.
Ariel Fernando Squeff. squeff@hotmail.com

A.15 PLANILLA DE CUESTIONARIO OPINION PARA CONSUMIDORES - CLIENTES

La información recolectada solo será exclusiva para fines estadísticos para presentar en la tesis del MBA de la Universidad de Buenos Aires el alumno Ariel Fernando Squeff.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Analizar las razones de compra de los consumidores de venta directa.

Por favor indique con una cruz las actitudes que tiene entre la compra de productos por el sistema venta directa y por el sistema tradicional:

Venta Directa: Compra de productos a una revendedora de venta directa.

Venta tradicional: Compra de productos en un local o establecimiento físico, donde nos atiende un vendedor detrás del mostrador. Por ejemplo: una farmacia.

- ✓ Totalmente de Acuerdo (5).
- ✓ Parcialmente de Acuerdo (4).
- ✓ Neutro (3).
- ✓ Parcialmente en Desacuerdo (2).
- ✓ Totalmente en Desacuerdo (1).

Actitudes	Totalmente de Acuerdo (5)	Parcialmente de Acuerdo (4)	Neutro (3)	Parcialmente en Desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
1) La comodidad de compra de productos en venta directa es mejor que la venta tradicional					
2) El servicio que brinda la venta directa es superior que la venta tradicional					
3) La garantía en la venta directa abarca mas que la venta tradicional					
4) La demostración y explicación en la venta directa es superior a la explicación de la venta tradicional.					
5) La entrega a domicilio de productos en venta directa es mejor que la venta tradicional					

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION.

Ante cualquier consulta, estoy a su disposición.

Ariel Fernando Squeff. squeff@hotmail.com

D. DICCIONARIO DE TERMINOLOGIA DE VENTA DIRECTA

- Altas:** Es la sumatoria de primeros pedidos más reingresos.
- Actividad bruta:** Indica la cantidad del stencil que presentó pedido. (Ordenes brutas/stencil) Actividad: se expresa en porcentaje y es la cantidad de Revendedoras del stencil que presenta su orden en la Campaña o en el período que se analice.
- Altas efectivas:** Revendedoras con dos campañas de actividad. Es la cantidad de incorporaciones que cumplieron esta condición en una campaña, agrupadas por grupo, sección, zona, región, división y a nivel país.
- Actividad neta:** Indica la cantidad de revendedoras que presentaron pedido en campaña actual y anterior. (Ordenes brutas campañas actual – altas – reingresos/ordenes brutas campañas anterior).
- Altas reales:** Conformada por primeros pedidos más revendedoras con más de un año de inactividad, según criterio de cada empresa de VD. Es la cantidad de incorporaciones que hubo en una campaña, agrupadas por grupo, sección, zona, región, división, a nivel país, etc. En este momento, se le provee un número de contrato como Revendedora por primera y única vez. La Gerente de Zona deberá gestionar al cierre de cada Campaña la cantidad de altas de la Campaña actual, teniendo las indicaciones recibidas en la conferencia y las recibidas a través de las Revendedoras Líderes.
- Bajas:** Es la cantidad de Revendedoras que, luego de dos campañas de inactividad, en la segunda campaña de inactividad es dada de baja como Revendedora; agrupadas por grupo, sección, zona, región, división y a nivel país. Las Revendedoras que desmantelan el pedido, es considerada como inactiva y cuenta como campaña para ser considerada como baja dos campañas consecutivas de inactividad. El no recupero de las mismas durante la Campaña anterior, determina la cantidad de bajas de la Campaña actual. La Revendedora dada de baja queda en la memoria de los sistemas. Las deudas también quedan registradas en el sistema para siempre, por lo tanto se rechazará automáticamente la reapertura de toda Revendedora que tenga deuda.
- Campaña:** Periodo de tiempo comercial, generalmente conformado por 21 días hábiles / mes / o tres semas. Se determina en función de las políticas y estrategias de Ventas y Marketing que utilicen las empresas de Venta Directa. En cuanto al tiempo en la compañía como revendedora, se lo define, como las campañas de antigüedad que es Revendedora y la campaña de ingreso como Revendedora.
- Cobertura de la zona:** es el porcentaje de revendedoras existentes versus la cantidad de habitantes de la zona.
- Cobertura Geográfica:** Expresa la cantidad de revendedoras cada 1,000 habitantes. Formula: $(\text{Stencil} \times 1,000 / \text{Población})$. Ejemplo: Población: 250,000. Stencil: 400, Cobertura: 1,6. Expresión: Hay 1,6 revendedoras cada 1,000 habitantes. Observación: Se mantiene fijo el valor de 1,000 habitantes y lo que varía es la cantidad de revendedoras.
- Cobrabilidad:** Una responsable incorporación y un correcto desarrollo de la revendedora, son los determinantes para lograr una excelente cobranza de las cuentas.
- Compañías:** Las organizaciones están asociadas a CAVEDI se identifican como tales a través de un logro de la cámara.
- División:** Grupo o agrupación o conjunto de zonas.
- Facturación de desmantelados:** Facturación de los pedidos enviados a desarme.
- Facturación neta:** Facturación total bruta – facturación de desmantelados.
- Facturación total bruta:** Formada por los productos que tienen margen de ganancia y que comercializan las empresas de VD, incluye demos y auxiliares.
- Formularios de compra:** incluye formularios de u ordenes impresas o escritas, recibidos y contratados.

- Grupo:** Es el conjunto de Revendedoras que está registrado en una empresa como pertenecientes a un grupo específico por ejemplo: empresaria, plata u oro.
- Órdenes brutas:** Son la cantidad total de pedidos que fueron ingresados a la compañía. Las mismas deben ser procesadas por los sistemas de la empresa y verificadas como órdenes válidas para ser efectivamente consideradas y entregadas (cada orden va a tener una factura asociada). Incluye los pedidos por nota de debito son ordenes que por algún motivo, no se pudieron procesar con el cierre de la zona. Pasando por los sistemas de control de la empresa, puede suceder que algunos pedidos ingresados se den de baja por falta de pago, irregularidades, etc.
- Órdenes calificadas:** Son las órdenes que cumplen con la venta mínima requerida de \$XXX según empresa.
- Órdenes desmanteladas:** Pedidos enviados a desarme. Son facturas anuladas. Son los pedidos que no fueron retirados del depósito dentro de la fecha límite y son devueltos a la Empresa.
- Órdenes netas:** Ordenes brutas - órdenes desmanteladas.
- Órdenes no calificadas:** Son las órdenes que no cumplen con la venta mínima requerida de \$XXX según empresa.
- Órdenes VIP:** Son las Revendedoras que cumplen con las condiciones del programa anual de algún círculo VIP que utilizan las empresas (círculo de la excelencia de las mejores revendedoras medidas por facturación en el lapso de un año o 18 campañas).
- Penetración Geográfica:** Expresa la cantidad de habitantes por cada revendedora. Formula: Población/Stencil. Ejemplo: Población: 250,000, Stencil: 400, Penetración: 625. Expresión: Hay 1 revendedora cada 625 habitantes. Observación: Se mantiene fijo el valor de 1 revendedora y lo que varía es la cantidad de habitantes.
- Pesos por orden (average):** (facturación producto terminado/ordenes brutas).
- Pesos por unidad:** (facturación producto terminado/unidades de productos terminado).
- Porcentaje de cobrabilidad:** (facturación neta cobrada/facturación neta).
- Porcentaje de desmantelados:** (ordenes desmanteladas / ordenes brutas).
- Porcentaje de incobrables:** (pesos incobrables/facturación neta).
- Productos:** incluyen bienes y servicios, tangibles e intangibles.
- Reclutamiento:** cualquier actividad conducente a inducir a una persona para convertirse en revendedora de la VD.
- Recupero:** Será el resultado de la evaluación de cada visita a las revendedoras inactivas (que no trabajaron en una sola Campaña o desmantelaron en esa campaña).
- Reingresos:** Revendedora que fue baja y presenta pedido antes de cumplir el año de inactividad. Posee número de contrato. Revendedora que ha sido dada de baja y ahora vuelve a operar con la compañía. Es la cantidad de Revendedoras que en algún momento fueron dadas de baja y volvieron a estar activas como Revendedoras; agrupadas por grupo, sección, zona, región, división y a nivel país. Para el caso de reingresos con más de un año de antigüedad, se las vuelve a incorporar como altas y se le proporciona un nuevo número de contrato como Revendedora.
- Revendedora:** Es la persona miembro de un sistema de distribución de una compañía de VD. Puede ser agente comercial independiente, revendedor independiente, dealers independientes, consultoras, empleados o representantes independientes o similares.
- Revendedoras por rango:** clasificación de las revendedoras de acuerdo a las unidades vendidas por cada una de ellas.
- Rotación:** es la cantidad de altas que se debe realizar para lograr mantener el stencil. Se expresa en porcentaje.
- Sección:** es una subdivisión de la Zona, cuyos límites son fijados por el Gerente Divisional y la Gerente de Zona. A la sección se le asigna una Revendedora Líder para que la trabaje como líder de sección.

-Stencil: conjunto de revendedoras activas y no activas de la zona (+/-) mudanzas de revendedoras a otra zona o sección. Formula: Stencil de la campaña: stencil de la campaña anterior + altas + reingresos – bajas. Son todas las revendedoras que están activas (incluye a las altas y los reingresos), más las revendedoras que están inactivas (están excluidas de bajas) y que forman parte de una sección, zona, División.

Es la cantidad de Revendedoras activas, las que presentaron su orden como así también las que no trabajaron solamente en una Campaña. El stencil final surge del stencil con el cual se comenzó la Campaña al que se le suman las altas y se le restan las bajas.

Ejemplo:

- Stencil de la Campaña anterior: 800 Revendedoras.
- Altas de la Campaña actual: 79 Revendedoras.
- Bajas de la Campaña actual: Revendedoras.
- Stencil de la Campaña actual: 854 Revendedoras.

-Unidades de productos terminados: Son las líneas de negocios que tienen margen de utilidad. No incluye demos, auxiliares y folletos.

-Unidad por orden: (unidades de productos terminados/ordenes brutas). Es la resultante del promedio de unidades de cada pedido.

-Unidades totales: Es la resultante de la sumatoria de las unidades de cada pedido.

-Venta: incluye contactar a potenciales consumidores, presentar y demostrar los productos, tomar pedidos y eventualmente enviar la mercadería y cobrar.

-Zonas: Extensión de terreno cuyos límites están determinados por razones comerciales y logísticas. Es el territorio que está a cargo de la Gerente de Zona y posee límites que son fijados por la Empresa.

E. GLOSARIO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE VD

CAVEDI: Fundada en 1976, nuclea a 17 empresas que, en la Argentina, comercializan sus productos por ese sistema, en sus diferentes modalidades.

Los objetivos generales de la CAVEDI son:

- ✓ Representar a la empresa miembro ante instituciones públicas y privadas en lo relacionado con temas del sector.
- ✓ Mantener un canal abierto de información sobre todo lo concerniente a la venta directa en Argentina y en el mundo; un contacto regular con la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa).
- ✓ Dar a conocer el sistema y la importancia que tiene dentro de la economía y principalmente en ofrecer oportunidades de ganancia a particulares.
- ✓ Colaborar con centros de estudios en general y especialmente con docentes universitarios para incluir a la venta directa dentro de los planes de estudio de carreras relacionadas con los negocios.
- ✓ Asegurar el cumplimiento del Código de Ética por parte de las empresas miembro.

Funcionamiento de las compañías de VD: se basan en el sistema de venta directa, es decir, la venta es por medio de un folleto o catálogo. Generalmente, las empresas trabajan por 18 campañas por año de una duración aproximada de 21 días corridos o 15 días hábiles, dependiendo del calendario anual y las empresas.

El folleto, que es la principal herramienta de venta, es diferente en cada una de las campañas y se le entrega a la revendedora en el pedido de la campaña anterior o en su incorporación junto con la orden de compra que debe completar para recibir su pedido. Luego en una fecha determinada por el calendario de distribución de la compañía la revendedora completa la orden de compra y se la entrega a su Gerente de Zona, esta se procesa y a los 5 días el distribuidor la entrega en su domicilio, con la entrega del pedido de esta campaña debe entregarle al distribuidor el talón pago de la campaña anterior para que este le deje el pedido.

A continuación se describe el funcionamiento de las 17 empresas que conforman la industria de Venta Directa en la Argentina y que se encuentran reguladas en el CAVEDI, la información se obtuvo de fuentes primarias (Referentes Especializados de las empresas) y secundarias (Internet):

1- AMWAY



Es un modelo de negocios que facilita la posibilidad de crecimiento y desarrollo del negocio de venta directa multinivel en los Mercados de América Latina en los que Amway tiene presencia. El modelo de negocio Amway se cimienta sobre el Plan de Compensación del Empresario Independiente Amway (oportunidad de negocio de bajo riesgo y bajo costo disponible para todos). Un negocio Amway te

recompensa por vender productos y auspiciar a otros para que hagan lo mismo. Mientras el propio negocio crece, también lo hacen tus comisiones.

Los principales planes motivacionales son: Ganancias minoristas en ventas de productos a clientes. Bonos mensuales por rendimiento, desde un 3% a un 25% en volumen de negocio, dependiendo de tu productividad mensual. Bonos de liderazgo mensual y anual al igual que otros incentivos al contado y de negocio basados en rendimiento grupal.

2 - AVON



the company for women

La compañía de cosmética es líder en el sistema de venta directa. Tienen en el mundo 6.400.000 revendedoras. Históricamente líder en el mercado de cosméticos argentino y en el modelo de venta directa con 350.000 revendedoras en la actualidad. Coty esta negociando su compra a nivel mundial. Avon es quien mejor comprende las necesidades de belleza y de realización de la mujer. Para eso, llega a casi 50 millones de clientes con productos de primera calidad, y se mantiene a la vanguardia de la industria cosmética, invirtiendo en tecnología y liderando la investigación científica. Al mismo tiempo, brinda la oportunidad de un negocio independiente y rentable a más de 4 millones de Revendedoras en el mundo. Avon es la empresa N°1 de venta directa y líder absoluta en venta de fragancias.

3 - TUPPERWARE BRANDS ARGENTINA



Pionera en las reuniones de venta, Tupperware volvió al país en 2005, incorporando cosméticos. La argentina es el 4° país en ventas de América Latina. La región factura el 30% del total de la compañía. En 2005 Tupperware Brands Corporation, llega por segunda vez a la Argentina luego de irse en el año 2001 y adquirió el Grupo Internacional de Belleza, Fuller Cosmetics. Esta propuesta de belleza había llegado a Argentina en 1997 de la mano de Sara Lee Co. Tupperware Brands Argentina compro a la empresa Fuller Cosmetics.

La fusión (Fuller Cosmetics y Tupperware) hizo posible ampliar una importante cartera de productos y brindar calidad internacional. A través del sistema de Venta Directa, Fuller Cosmetics ha alcanzado un lugar de privilegio en diversos países. Una gran diversidad de productos consumo masivo, más de 2 millones de Revendedoras en todo el mundo y un profundo compromiso con la calidad, convierten a Fuller Cosmetics en una de las Compañías de Venta Directa más reconocidas a nivel Mundial que junto a Tupperware comercializan en la Argentina dos líneas bien marcadas de productos (Cosméticos y Herméticos).

4 - MARTINA DI TRENTO



Es la empresa líder en venta de moda por catálogo, tanto en la Argentina como en el Uruguay y Paraguay. Fué fundada en 1991 por Marta Cañas, que con una personalidad netamente emprendedora decide combinar su pasión por la moda y su experiencia en venta directa, y propone la Venta de Moda por Catálogo, una manera distinta y única hasta ese momento de llevar la moda hasta la gente. Actualmente con más de 40.000 Revendedoras en Argentina y Uruguay. Los primeros catálogos ofrecían sólo una excelente colección de ropa interior femenina, luego ingresó la bijoux, y con el paso del tiempo fue incorporando todo tipo de prendas, tanto para mujeres, como para hombres y niños, hasta llegar al 2010 con la creación de marcas propias que se identifican con cada uno de los gustos y estilos de los clientes llegando a más de dos millones de hogares.

5 - KARINA RABOLINI

KARINA RABOLINI

VENTA DIRECTA

Buenos Aires, Argentina

La implementación del modelo de Venta Directa por parte de la empresa Karina Rabolini, nace en el año 2009. Los productos que se vendan a través de este sistema no serán los mismos que la marca ya comercializa a través de farmacias y perfumerías, sino que serán exclusivos para la venta directa. La empresa comenzó en el año 2001, desarrollando y comercializando los productos de cosmética, belleza y fragancias con la marca Karina Rabolini que se comercializan en las principales cadenas y perfumerías. En Octubre de 2009 se lanza el primer catálogo de venta directa con una oferta de artículos variados desde maquillaje, ropa interior, indumentaria y cremas de belleza.

6 - ESSEN



El Plan de Negocio de la empresa Essen, está basado en el sistema de Venta Directa Multinivel. Esta modalidad se apoya en la promoción de la creación, el desarrollo y la multiplicación de las Redes de Emprendedores Independientes responsables de la reventa de los productos Essen. A su vez, el Sistema de Venta Directa permite estar cerca de cada revendedora y de cada uno de los clientes, para brindarles un asesoramiento personalizado, día a día, y un servicio especializado post-venta. Essen ofrece un negocio integral, vanguardista y con alta proyección a quienes quieran unirse a sus Redes de Emprendedores independientes. El Negocio Essen está compuesto por dos productos: tangibles e intangibles que se venden a través de un sistema de ventas basado en la Demostración; conocida como Experiencia de Cocina Essen. Todo Emprendedor independiente que se suma al negocio, tiene las mismas posibilidades de crecer tanto económica como profesionalmente; para lograrlo cuenta con los tres bolsillos Essen a través de los cuales podrá generar sus ganancias. La fórmula, un negocio, dos productos, tres bolsillos es el fundamento del éxito. Este modelo permitió conformar una compañía sólida que lleva más de 30 años de resultados y superación constante, y que se posicionó como líder en el mercado.

7 - TSU

TSU



Es una marca argentina con más de 35 años en el mercado. Líder entre las compañías nacionales de comercialización de venta directa. Con el correr de los años, Tsu fue incorporando productos de otras líneas de renombre y artículos no cosméticos, como joyería, lencería, indumentaria, literatura, musicales, artículos para el hogar y complementos dietarios naturales, entre otros. A través del servicio de venta directa, logró conformar una amplia red de revendedoras que cubre el territorio nacional y sigue creciendo día a día, con un potencial de 4 millones de clientes. Además, es la primera marca nacional de venta directa que ofrece productos elaborados bajo normas ISO 9000, un sistema de control de procesos que garantiza la calidad de sus productos y el nivel de su servicio.

8 - MARY KAY



Compañía global líder de venta directa por medio del Multinivel o Network Marketing, ofrece una poderosa respuesta a las mujeres que deseen ser su propio jefe: ser una Consultora de Belleza Independiente Mary Kay. El modelo de negocio Mary Kay se convierte en una excelente oportunidad de desarrollar una brillante carrera en el mundo de las ventas directas, pues el éxito de su negocio, radica en la extensa línea de productos Mary Kay garantiza resultados impactantes a las consumidoras, ofreciendo productos de gran calidad para el cuidado de la piel y el rostro. Por otro lado, este modelo de negocio ofrece a sus Consultoras de Belleza Independiente Mary Kay constante reconocimiento, eficaces herramientas y recursos para desarrollar su negocio, ocasiones para tener importantes redes de contactos y apoyo de parte de otras consultoras de belleza independientes y directoras de venta independientes. El famoso Cadillac rosa era premiado a las consultoras que alcanzaran el récord de ventas lo cual fue el mayor signo del éxito de la compañía.

9 - AMODIL



La fábrica argentina de cosméticos adoptó hace 30 años la venta directa. El crecimiento es del 30% interanual dicen desde la empresa. Naturel S.A. es la empresa de Venta Directa de mayor prestigio y antigüedad en el mercado. Amodil es una empresa 100% nacional. La productora y distribuidora de productos cosméticos Amodil hace más de 45 años que llega a la puerta de cada hogar argentino, brindando belleza y excelente calidad en cada uno de sus productos. Amodil es el origen de la independencia económica y la libertad espiritual, es la herramienta para convertirse en una auténtica mujer de negocios. El compromiso con el crecimiento de la mujer, la utilización de las tecnologías más avanzadas y la constante búsqueda de tendencias internacionales, permiten llegar a cada hogar con un servicio de excelencia.

10 - HERBALIFE



HERBALIFE.

Destacados personajes del mundo del negocio apodan Herbalife como el Microsoft de la nutrición. La estrategia de la empresa está alineada con la industria del bienestar, recomendando dietas balanceadas bajas en calorías. Esto se ve facilitado por la oferta de productos provista, a través de los macronutrientes y micronutrientes contenidos en sus productos. La venta directa, el modelo de negocio bajo el cual funciona Herbalife, ofrece excelentes ingresos frente al modelo de venta tradicional. Herbalife funciona con el modelo de negocios de Marketing Multinivel (marketing de redes, mercadeo en red, mercadeo multinivel, MLM) que es un modelo de negocios en el que una persona se asocia con una compañía padre como independiente y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona. Esto se asemeja a las franquicias en las que se pagan regalías por las operaciones de los franquiciados y las de su área o región. Lo más importante de todo es que personas de todo el mundo sin importar su nivel económico o social lo pueden hacer porque no requiere de grandes inversiones de capital.

11 - CIRCULO DE LECTORES



**CÍRCULO de
LECTORES**

Círculo de Lectores es una empresa de venta directa de libros que opera en todo el territorio nacional a través de sus dos canales de ventas: una amplia red de Delegaciones comerciales con más de 1.000 Revendedores independientes, y un departamento de atención por correo, mediante el cual llega a las localidades donde no hay representantes.

Es una organización comercial comprometida con el fomento de la cultura y el entretenimiento de la comunidad. Su filosofía es la de difundir cultura y esparcimiento, por medio de libros de distintos géneros, seleccionados y diseñados para satisfacer las necesidades y expectativas de sus Socios. Reciben mensualmente la revista Círculo más de 100.000 familias argentinas.

12 - GIGOT COSMETICOS



Es una Empresa Argentina con 30 años de sólida trayectoria en el mercado nacional e internacional. Se producen en la empresa una completa gama de cosméticos y perfumes que comercializan a través de modelo comercial de Venta directa puerta en puerta. Cuenta con dos plantas con moderno equipamiento industrial y una infraestructura técnica y humana que responde a las necesidades científicas, comerciales y regulatorias que hoy se exigen en los mercados.

13 - SWISS JUST ARGENTINA



SwissJust es una empresa internacional de venta directa por demostración que comercializa en el continente americano los productos Just a través de consultoras (revendedoras) independientes. En una era de compañías sin rostro, correos electrónicos anónimos y sistemas de correo de voz generados por computadoras, SwissJust se esfuerza por ayudar a las personas a conectarse, crecer y continuar en el camino de sus sueños paso a paso, a través de la probada carrera y del sistema de entrenamiento.

Los productos Just son desarrollados en Suiza a base de aceites esenciales y extractos naturales para aromaterapia, para el bienestar físico y emocional, y para la salud de la piel. Just fue fundada en 1930 por Ulrich Jüstrich en los Alpes Suizos y en la actualidad la marca está presente en 35 países del mundo. Es una compañía de venta directa con un enfoque natural del bienestar y la salud utilizando los efectos benéficos de la naturaleza en armonía con el cuerpo humano. Esta pequeña empresa obtendría prestigio mundial y hoy los productos Just han trascendido la frontera suiza y se comercializan en más de 35 países en el mundo entero.

Just entiende que la naturaleza y el cuerpo humano son sistemas perfectos que se ven agredidos por factores externos como nuestro estilo de vida, el estrés, los productos químicos artificiales y las dietas. Los productos Just se distribuyen a través de una familia unida de Consultoras Independientes SwissJust que se apoyan entre sí y buscan el sueño de independencia, flexibilidad horaria y libertad financiera a través de su propia empresa, trabajando desde sus hogares.

14 - NATURA COSMETICA



De origen Brasileiro, la participación de las operaciones internacionales en los ingresos de la empresa paso del 4,4% al 9% en el año 2011. En la Argentina cuenta con 70.000 consultoras. Natura, complementará su sistema de venta directa con espacios o casas Natura. Desde la empresa se esfuerzan en brindar productos naturales y principios activos, que explotan sin dañar el medioambiente. Natura cosméticos utiliza productos naturales de la rica biodiversidad de la fauna brasileña y es inspirada por el conocimiento tradicional de las propiedades y usos de nuestras plantas. A partir del año 2007 natura es carbono neutro para construir un futuro mejor para nuestro planeta.

Desde la empresa apoyan a que el emprendimiento de la revendedora / consultora sea lo más parecido a una vasta red de relaciones humanas, en la que todos los actores compartan el mismo amor por la belleza, los mismos ideales, la misma convicción de que toda acción por más pequeña que sea, contribuye a la creación de un mundo mejor. El mercado de la cosmética está creciendo y las marcas que innovan son las que pueden acompañar ese crecimiento. Hoy los consumidores buscan productos que combinan tecnología con lo natural.

15 - L'BEL PARIS



El modelo de negocio adopta la venta directa como canal estratégico y representa para Belcorp no sólo el éxito del negocio, sino una oportunidad para contribuir al desarrollo de la región. Creen en el espíritu emprendedor de la mujer e impulsan el desarrollo a través del empoderamiento, para que pueda convertirse en agente de cambio social. Belcorp le ofrece a esta gran red de consultoras y consejeras, la oportunidad de tener un negocio propio, de fortalecer sus habilidades sociales, emocionales y de gestión. De esta forma, ellas aumentan las posibilidades de enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en su vida y contribuyen a mejorar la vida de sus familias y comunidades.

En Argentina desembarca en el año 2005. L'Bel es la marca apasionada por la piel. En alianza con reconocidos laboratorios dermatológicos en Francia, L'Bel utiliza los ingredientes activos más avanzados para desarrollar fórmulas altamente efectivas, ofreciendo a la mujer segura, moderna y auténtica una gama de productos de belleza complementarios que respetan la piel.

16 - NUSKIN



Nu Skin se diferencia por su capacidad de demostrar que realmente tiene las mejores personas, productos, cultura y oportunidad en la industria de las ventas directas, del cuidado de la piel y del bienestar. Es un modelo excepcional de negocios para la mujer y de única y convincente oportunidad de negocios a nivel general. En 1984, los fundadores de Nu Skin crearon una compañía basada en valores de integridad, confianza y sustentabilidad. Simplemente comenzaron con un producto innovador que ofrecía la mejor calidad y una oportunidad de negocio gratificante y viable, una oportunidad de negocio global única. Combinado con el compromiso inamovible de los Distribuidores líderes, este modelo de negocio excepcional ha moldeado la compañía en una empresa de más de mil millones de dólares que aún permanece fiel a sus valores principales.

17 - TIENS



Actualmente cuenta con el más moderno sistema de marketing multinivel del mundo, el mismo que está haciendo alcanzar los sueños a millones de personas en los más de 150 países donde funciona la compañía. En Tiens cuenta con un gran equipo profesional, que están siempre dispuesto a ayudar y apoyar en el desarrollo del negocio de la revendedora.

Tiens es un grupo multinacional especializado en retail, turismo, finanzas, comercio internacional y comercio electrónico, integrado por capitales industriales, de negocio y financieros. Su área de negocios abarca 190 países en las distintas regiones, con sucursales establecidas en 105 países y alianzas estratégicas con empresas de nivel global de más de 20 países. Mediante el desarrollo de alimentos y productos para el cuidado de la salud, la belleza y el hogar, el Grupo Tiens se esfuerza por contribuir a una alta calidad de vida con salud, felicidad y belleza, llegando a más de 16 millones de consumidores en todo el mundo. Sr. Li Jinyuan actualmente el Presidente del Consejo y CEO del Grupo Tiens Co. Ltd. y el Grupo Bio-Tecnológico Tiens Inc. (EEUU) propuso 3 teorías: las 6 Redes Interactivas, el Nuevo Intercambio y Alternativa y los Supermercados de Venta Directa, para dirigir el crecimiento de TIENS.

F. CURRICULUM VITAE DEL TUTOR

José Ignacio Amodei es Ingeniero Industrial, graduado de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Es profesor titular de la cátedra Inteligencia Comercial del MBA Orientación en Marketing de la Universidad de Buenos Aires, profesor titular de la cátedra de Investigación de Mercados del MBA Dirección en Marketing de la Universidad del Salvador, profesor de canales de distribución en CEMA, y profesor titular de la cátedra Precios y Canales de Distribución de la Diplomatura en Marketing de la Universidad Republica Oriental del Uruguay.

José Ignacio Amodei ocupa la posición de Director de Trade Marketing en CCR.

José Ignacio desarrolló su trayectoria laboral en empresas de primera línea, como Johnson & Johnson de Argentina y AC Nielsen Argentina.

En las próximas hojas se anexa:

- Datos personales y currículum vitae.

AMODEI JOSÉ IGNACIO
INGENIERO INDUSTRIAL
18 / 6 / 1950

ACTIVIDAD DOCENTE

- Profesor en el Curso de Postgrado y MBA de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad Nacional de Uruguay. Materias dictadas = Estrategia de Precios y de Distribución. Desde = 1999
- Profesor Titular del MBA (especialización en Marketing) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de Buenos Aires. Materia dictada = Inteligencia Comercial. Desde = 2007
- Profesor Titular del Curso de Especialización en Marketing y Estrategia Competitiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de Buenos Aires
- Materias dictadas = Inteligencia Comercial. = Seminario de Trade & Retail. Desde = 2004
- Profesor Titular del MBA (especialización Marketing) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad del Salvador. Materia = Investigación de Mercado. Desde = 2003
- Profesor Titular del MBA en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad Nacional de Asunción (acuerdo con la UBA). Materia = Inteligencia Comercial. Desde = 2010
- Profesor en la Licenciatura de Marketing del CEMA. Materia = Canales de Distribución. Desde = 2010

OTRAS ACTIVIDADES DOCENTES

POPAI = Seminario de Trade Marketing y Category Management. Desde 2010

DISERTANTE

He disertado sobre temas de la especialidad: Canales de Distribución, Trade Marketing y Category Management en Argentina, Paraguay, México y Perú.

ARTÍCULOS / PUBLICACIONES

He redactado artículos de la especialidad antes citados para diferentes Revistas y Periódicos. Estimo de mención

- Evolución del Canal Mayorista en la Argentina – Revista Actualidad en Supermercados (2012)
- Evolución del Consumo en la Argentina – La Nación & Clarín (2011)
- Category Management – Droguería del Sud (2008)
- La coordinación de: Radiografía del Consumo en la Argentina. Revista Mercado (1997)
- Argentina Dos Países en Uno - Asociación Argentina de Marketing (1996)

ACTIVIDAD LABORAL**CCR LATAM**

- Director de Trade Marketing desde 2011 hasta el presente

JOHNSON & JOHNSON de ARG

- Gerente de Business Intelligence desde 2009 hasta 2010
- Gerente de Category Solutions desde 2003 hasta 2009
- Gerente de Category Management desde 2000 hasta 2003
- Gerente de Investigación de Mercados desde 1997 hasta 2002

A.C.NIELSEN ARG.

- Gerente de Marketing desde 1995 hasta 1997
- Gerente de Negocios desde 1993 hasta 1995
- Director de Cuentas desde 1983 hasta 1995
- Ejecutivo de Cuentas desde 1978 hasta 1983

PROPULSORA SIDERURGICA

- Analista de Mercado desde 1977 hasta 1978

SWIFT ARMOUR

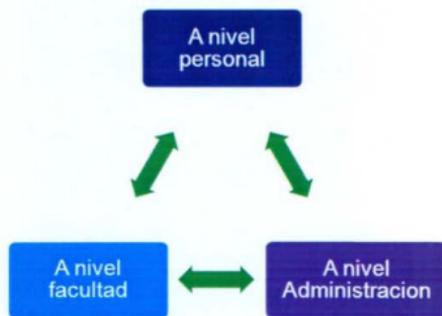
- Analista de Planificación desde 1976 hasta 1977

G. APORTES DE LA TESIS

Realizar la tesis me brindo varias satisfacciones a NIVEL PERSONAL, entre otras cosas me permitió por primera vez incursionar y ser participe de una investigación y de un proceso metodológico exigente, contrastando continuamente y, día a día, mis propios objetivos, opiniones y expectativas; y aggiornandolo con lo aprendido en estos dos años de la maestría. Por otra parte, y teniendo en cuenta la temática específica de la tesis, pude vivenciar y analizar en profundidad el comportamiento de quienes son protagonistas necesarias (revendedoras, ex revendedoras y clientes /consumidores) del "campo de acción", coyuntura necesaria de mi trabajo habitual en la oficina, y de quienes son referentes y especialistas en el rubro de la venta directa.

En el AMBITO de la ADMINISTRACIÓN, considero que permitirá ampliar y complementar lo disponible actualmente en la bibliografía sobre los diferentes modelos comerciales en las empresas de venta directa y; aunque reconociendo que es una expectativa ambiciosa de mi parte, idealmente esta tesis permitirá el reconocimiento, por cierto demorado, de la Venta Directa como un modelo real de rentabilidad de negocios.

A la FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS de la U.B.A, le permitirá capitalizarse con una nueva investigación sobre la industria de la Venta Directa, particularmente sobre el comportamiento de la misma en situaciones puntuales de crisis; y por otra parte, intentará sentar las bases y ser el puntapié inicial para futuras investigaciones sobre este modelo comercial.



L.A. Ariel Fernando Squeff.

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración Año 2010 – 2011