



UNIVERSIDAD PANAMERICANA / 19

ESCUELA DE ADMINISTRACION

con estudios Incorporados a la

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

2ej-

LA VENTA DIRECTA COMO FACTOR DE ESTRATEGIA  
DE MERCADO EN LA COMERCIALIZACION DE  
PRODUCTOS DE BELLEZA PERSONAL  
(CASO ILUSTRATIVO AVON COSMETICS).

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

EDUARDO URDIALES MENDEZ

Director de Tesis:

LIC. FERNANDO CABRERA MIR

MEXICO, D. F.

FECHA DE ORIGEN

Septiembre, 1992



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

### Capítulo I.- Planteamiento de la tesis.

1.1	Hipótesis.....	4
1.2	Consideraciones preliminares sobre los canales de distribución.....	4
1.2.1	Estrategias de distribución.....	6
1.2.2	Conflicto y cooperación en los canales de distribución.....	7
1.2.3	Condicionantes del sistema de distribución.....	8
1.2.4	Algunas generalizaciones sobre los sistemas de distribución.....	10
1.2.5	Estrategia propuesta.....	11
1.3	La táctica de usar la venta personal.....	12
1.3.1	Concepto de venta.....	12
1.3.2	Sinopsis histórica de la venta.....	12
1.3.3	Ventas personales.....	13

### Capítulo II.- La venta personal y el producto de belleza; características y relaciones.

2.1	El producto de belleza personal y su comportamiento en el mercado mexicano en la última década.....	15
2.1.1	La venta personal reafirma la aprobación social que requiere la compra y el uso del producto.....	20
2.1.2	La venta personal permite el uso catálogos requiriendo menor esfuerzo por unidad vendida.....	26
2.2.	El tipo de relación que establece la venta personal y su ventaja en la comercialización de productos de belleza.....	33

2.2.1	El sistema de venta personal permite reforzar y cerrar la venta por la demostración que se realiza.	37
2.3	El sistema de cobranza en el marco de la venta personal.....	41
2.3.1	La cobranza en la venta personal se efectúa de inmediato para el fabricante.....	42
2.3.2	La confianza en el cobro al cliente así como la entrega de producto permite no perder ventas....	45
2.4	La fuerza de ventas en el marco estratégico de la venta personal.....	49
2.4.1	El sistema permite inquietar la voluntad de vendedores potenciales y su captación.....	51
2.4.2	El sistema personalizado y la estructura de ventas permite un mínimo esfuerzo de capacitación.....	58
2.5	La imagen de un negocio de productos de belleza....	62
2.5.1	La venta directa logra un nivel alto de imagen de servicio personal y alta calidad en el producto.	65
2.5.2	El sistema promocional de venta directa permite alcanzar una imagen de prestigio hacia la sociedad principalmente femenina, al promover el desarrollo de la mujer.....	68
2.5.3	La inversión promocional y publicitaria se optimiza en productos de experiencia que usan de la venta personal.....	70
	Conclusiones.....	77
	Notas .....	80
	Bibliografía .....	88

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

El éxito o el fracaso de cualquier empresa comercial depende de su habilidad de vender sus productos o servicios en un volumen adecuado que le permita obtener las utilidades justas y razonables para sostener un crecimiento estable. El ciclo es muy sencillo: si no hay ventas no hay negocio. Como consecuencia, esto convierte a la función de ventas en el móvil principal de nuestra economía. Una economía basada en producción, distribución y consumo en masa.

Hoy día las gentes tienen mayor acceso a los productos que antes y, por lo tanto, el industrial se enfrenta a una competencia cada vez más intensa por parte de otros industriales y las compras del consumidor son cada vez más selectivas. La función de la mercadotecnia, es decir, todos aquellos pasos que da el productor para hacer llegar sus productos al consumidor, ya sea directamente o a través de intermediarios merece un estudio tan cuidadoso como el de sus procesos de manufactura o el de cualquier otro aspecto básico de la operación del negocio.

Para cualquier negocio, la determinación del canal de distribución de sus bienes o servicios depende principalmente de dos factores (1):

- 1.- Volumen potencial de ventas.
- 2.- Costo de la obtención de este volumen.

Ante todo, es preciso proporcionar algunas definiciones importantes en el estudio de la distribución de productos.

"Por distribución se entienden las decisiones y actividades necesarias para conseguir el traspaso de los bienes o servicios desde su origen de producción a su lugar de uso y consumo. Por su parte el concepto de sistema de distribución comprende el conjunto o la combinación de actividades, formas de venta y/o intermediarios, que constituyen un todo unitario y coherente, necesario para hacer llegar la mercancía del productor al consumidor o usuario. Por canal de distribución se entiende la ruta que sigue el título de propiedad de un producto o servicio conforme pasa del productor al consumidor final o usuario industrial; y considerando intermediario a la persona o negocio que adquiriendo el título de propiedad de un producto o servicio opera como enlace entre productores y consumidores finales o usuarios industriales" (2).

Por lo tanto, los dos criterios principales que definen a un intermediario como canal de distribución y lo diferencian de otros órganos y formas de venta en la distribución son:

- a) La obtención de la propiedad de los productos.
- b) La asunción del riesgo de la compra-venta.

El mercado mexicano está entrando en una nueva era, diversos cambios se presentan a nivel macroeconómico, en el comercio y en los consumidores.

A nivel económico, la inflación parece disminuir; las tasas de interés internas positivas buscan atraer capitales; el crecimiento de la economía mexicana ha sido ligeramente superior al crecimiento de la población (3.0%-2.5%); se presenta un esfuerzo por promover

la inversión privada, y nos encaminamos a un proceso de privatización de la banca y la formación de grandes grupos financieros.

En el comercio, se avizora la globalización comercial y la entrada de cadenas internacionales de detallistas en el mercado mexicano; se dan fusiones y/o adquisiciones de cadenas detallistas importantes, así como el aumento en la concentración de poder de grandes cadenas; se produce el desarrollo de grandes centros comerciales con tiendas de autoservicio y departamentales como establecimientos "ancla", y se comienza la utilización de sistemas tecnológicos avanzados para aumentar la rentabilidad de espacio y rotación de inventarios, así como la instalación de sistemas de rastreo electrónico para control de desplazamiento de inventarios (scanning) en tiendas de cadenas importantes; los productos importados encuentran mayor espacio en áreas de venta y las grandes farmacias tienden a ampliar sus líneas de productos para incluir abarrotes, licores y otros.

El consumidor exige productos de mayor calidad, y el consumo aumenta por encima del crecimiento poblacional; presenta también mayor sensibilidad a la relación precio/beneficio, a la búsqueda de ofertas. La facilidad para comprar bienes de consumo a través de crédito, reduce sus compras especulativas, tiende a tener preferencia por tiendas con mejor surtido y servicios complementarios, y a la selección de productos naturistas, mientras que está siendo expuesto a mayor variedad de productos, tanto importados como nacionales y a la exposición a otros medios publicitarios que influirán en la decisión de compra (3).

Ante esta perspectiva, se debe de buscar la mejor táctica que apoye una determinada estrategia de mercado. ¿Qué mercados mantendrán su crecimiento dada la actual situación económica? ¿Qué alternativas de distribución encontrarán los productores si la competencia es cada vez más cerrada? ¿Qué canal es el más adecuado para bienes de consumo? ¿Los productos de belleza personal satisfacen la demanda futura manteniéndose en sus actuales canales de distribución y puntos de venta? ¿La venta personal ha pasado a la historia de la mercadotecnia ó está tomando nuevos bríos y métodos que le permiten sobrevivir? ¿El padre o la madre de familia podrán esperar vivir y sostener a sus hijos tan sólo de la venta directa o personal?.

#### 1.1 Hipótesis

El objetivo de esta tesis consiste en presentar un caso específico, proclive a verse afectado por los cambios en el mercado mexicano tomando como hipótesis lo siguiente:

**"Para productos de belleza personal, las ventas personales representan en la actualidad, y en el futuro próximo, el mejor canal de distribución"**

#### 1.2 Consideraciones preliminares sobre los canales de distribución.

Los canales de distribución pueden caracterizarse según el número de niveles. Cada intermediario que ejecuta su trabajo para acercar más el producto y su propiedad al comprador final constituye un nivel de canal. Como el productor y el consumidor ejecutan algún trabajo, ambos son parte de cada canal. Se usará el número de niveles



de intermediario para designar la longitud de un canal. La figura 1-1 ilustra varios canales de mercadotecnia de diferentes longitudes.

" \* Un canal de nivel cero (llamado también canal de distribución directa) esta formado por un fabricante que vende directamente a los consumidores. Las tres principales formas de mercadotecnia directa son: 1) De puerta en puerta; 2) Pedidos por correo; 3) Tiendas de propiedad del fabricante. *Avon* vende cosméticos a las amas de casa de puerta en puerta; *Selecciones* vende libros y discos por correo; y *Singer* vende máquinas de coser a través de sus propias tiendas.

\* Un canal de un nivel contiene un intermediario. En los mercados de consumo, éste es, típicamente, un detallista; en los mercados industriales suele ser un agente de ventas o un corredor.

\* Un canal de dos niveles contiene dos intermediarios. En los mercados de consumo, éstos son, típicamente, el mayorista y el minorista; en los mercados industriales pueden ser un distribuidor industrial y los intermediarios.

\* Un canal de tres niveles contiene tres intermediarios. Por ejemplo en las industrias emparadoras de carne, los mediomayoristas usualmente se encuentran entre los mayoristas y los detallistas. El mediomayorista compra de los mayoristas y vende a los pequeños detallistas, que rara vez reciben la mercancía directamente de los mayoristas" (4).

También existen canales de mercadotecnia de nivel superior, pero son menos frecuentes. Desde el punto de vista del fabricante, el problema del control aumenta con el número de niveles de canal, aún

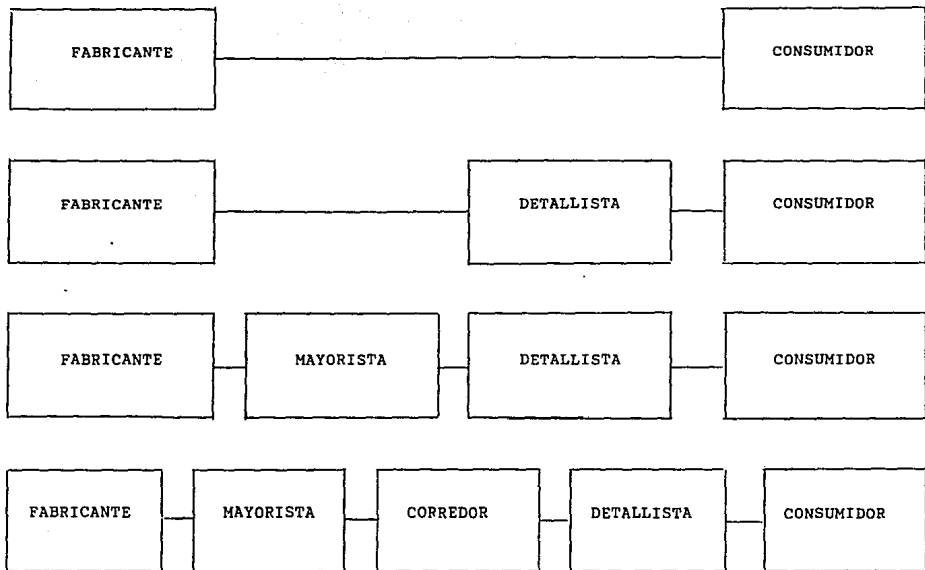


FIGURA 1.1

Canales de diferentes niveles

Cfr Kotler, Philip / Mercadotecnia, Mexico

Prentice Hall, pag. 401.

cuando el productor normalmente trata tan solo con el nivel adyacente.

El canal más efectivo de distribución no es necesariamente el que da el mayor volumen posible, pues puede tener por consecuencia un costo demasiado alto por venta, o bien, el costo más bajo por venta que se pudiera lograr sacrificando un volumen razonable de utilidades. Más bien es aquél que combina adecuadamente, volumen y costo y produce para el productor el máximo de utilidad.

#### 1.2.1 Estrategias de distribución.

Una vez ya elegido el sistema de distribución y las correspondientes formas de venta, la empresa tiene que tomar otra decisión fundamental en este campo: el tipo de distribución. Existen tres estrategias clásicas: La distribución intensiva, exclusiva o selectiva (5).

1) **Distribución intensiva:** Por distribución intensiva, se entiende la alternativa de depositar el producto en el mayor número posible de negocios. Los productores de bienes de uso común y de materias primas generales suelen buscar una distribución intensiva.

2) **Distribución exclusiva:** Algunos productores limitan deliberadamente el número de intermediarios que manejan sus productos. La forma más extremosa de esto es la distribución exclusiva, donde un número limitado de distribuidores tiene el derecho exclusivo de la compañía para manejar los artículos de ésta en sus respectivos territorios. Mediante una distribución exclusiva el productor espera que haya ventas más dinámicas y mayor control sobre las políticas de los intermediarios acerca de precios,

promoción, crédito y servicios varios. Tiende a acrecentar la imagen del producto y permite márgenes más altos de utilidades.

3) **Distribución selectiva:** Esta técnica la usan firmas establecidas y las nuevas que buscan obtener la colaboración de distribuidores generalmente bien acreditados. Consiste en usar más de uno, pero no a todos los intermediarios que deseen vender un producto determinado. La distribución selectiva le permite al productor obtener una cobertura adecuada del mercado con más control y menos costo que los que le hace posible la distribución intensiva.

#### 1.2.2 Conflicto y cooperación en los canales de distribución.

El concepto de distribución basado en la teoría de sistemas, indica la necesidad de cooperación entre los integrantes de ese sistema. Idealmente, como el éxito de miembros individuales del canal depende del éxito global de ese sistema y canal, todas las firmas en éstos deberían comprender y aceptar sus papeles específicos, coordinar sus metas y actividades con las de otros miembros del canal, y cooperar para lograr los objetivos globales. Cada firma debería considerar cómo afectan sus acciones al rendimiento total del canal. Los fabricantes, mayoristas y detallistas deberían complementar sus necesidades mutuas y cooperar para producir mayores utilidades de las que cada participante obtendría en caso de actuar aisladamente. Mediante la cooperación pueden ser más eficaces para percibir, servir y satisfacer el mercado meta. Es, en resumen, un resultado "sinérgico", en el cual el todo es mayor que la suma de las partes.

### 1.2.3 Condicionantes del sistema de distribución (7).

El diseño e implantación de un sistema de distribución viene condicionado por diversos factores que dependen del producto, de la empresa y de la estructura del mercado. Del análisis y ponderación de estos factores en cada caso particular se podrá deducir, en un sentido general, si el sistema más adecuado será la venta directa o la venta indirecta, o una combinación de ambas en algún aspecto.

La naturaleza del producto es el primer factor determinante. En términos muy generales, se puede decir que los bienes industriales requieren la venta directa, mientras que los bienes de consumo se comercializan mejor con la venta indirecta. Un aspecto importante relativo a la naturaleza del producto es la necesidad de adecuación de éste a la situación de uso o consumo. Cuanto mayor sea la necesidad de adaptación del producto al usuario, más necesaria será la venta directa o en su defecto, el nivel corto.

Por otra parte, el grado de familiaridad de los consumidores o usuarios con el producto influye también en las decisiones comerciales. Cuanto menor sea el grado de familiaridad, más necesaria se hace la venta directa. El consumidor o usuario puede conocer o desconocer la utilidad o aplicación del producto, o ambas a la vez. En el primer caso, los productos requieren convencimiento; en el segundo, explicación.

A veces se habla de la complejidad técnica del producto como criterio o factor condicionante de la venta directa, lo cual puede considerarse poco acertado, ya que un producto puede ser técnicamente muy complejo, y sin embargo, el consumidor o usuario puede estar ya familiarizado tanto con la utilidad como con la aplicación del

producto. Este matiz es importante, por que es obvio que la complejidad técnica de muchos productos aumenta debido a los avances tecnológicos pero por otra parte, es así mismo mayor el grado de familiaridad con productos técnicamente muy complejos y que el usuario compra sin necesidad de ninguna explicación.

El tercer aspecto que afecta la decisión del tipo de canal a utilizar es la utilidad del producto para los consumidores. Un producto tiene una utilidad básica y una utilidad adicional. Cuanto mayor sea la utilidad básica, (o bien la utilidad adicional de un producto en relación con su utilidad básica), más necesaria y factible es la venta directa, o en su defecto los niveles cortos. Una gran utilidad adicional supone y justifica un elevado valor del producto, que permita cubrir los costos de venta directa o los que se derivan de la venta en pocos establecimientos especializados y justifica al comprador que dedique tiempo a la búsqueda o al estudio de la compra de producto. En la sección 2.5.3 hablaremos sobre la necesidad del consumidor de obtener información y de cómo el productor deberá, para satisfacer esta necesidad, optimizar la inversión promocional y publicitaria.

Finalmente, el valor de los productos, afecta también a los canales de distribución adoptados. Un valor elevado de los productos hace que sea posible y rentable la venta directa, ya que si se trata de productos de valor reducido, difícilmente se cubrirán los elevados costos de la venta directa. Además, hay una cuestión que tiene aún más peso. Cuando se trata de artículos o productos de poco valor que, precisamente por este hecho, es probable que no necesiten ni explicación, ni convencimiento, el consumidor prefiere no perder

tiempo con la visita personal de un vendedor. Incluso en el caso de la venta por correo, raras veces compensará el esfuerzo de pasar un pedido por escrito.

1.2.4 Algunas generalizaciones sobre los sistemas de distribución (8).

El estudio para el diseño de un canal debería comenzar con el usuario final y de ahí volver al productor, puesto que los canales de distribución han de determinarse por los hábitos de compra. Los canales que finalmente se seleccionen han de ser apropiados en su totalidad a los objetivos del programa de mercadotecnia de la organización. Si el gerente se fija como meta una distribución lo más amplia posible de su línea de productos, salta a la vista que no es adecuada una estrategia de franquicias exclusivas en el nivel detallista.

Los canales de distribución deben dar a la empresa acceso a una participación del mercado previamente determinada. Un fabricante de equipo de golf que desee un mercado lo más vasto posible se equivocaría si se sirviera de un canal que no abarcara más que las tiendas de departamentos y los establecimientos de artículos deportivos en el nivel detallista.

Los canales han de ser lo bastante flexibles para que el uso de uno no cierre permanentemente otro.

Hay una gran interdependencia entre todas las empresas del canal de determinado producto. No debe existir un eslabón débil en la cadena si se quiere que tenga éxito.

Los canales de distribución -o si se quiere los intermediarios que lo componen- siempre están a prueba, y constantemente ocurren cambios. Los intermediarios sobreviven sólo cuando su existencia es satisfactoria desde el punto de vista económico y deseable para la sociedad. Más aún, surgen nuevos intermediarios y canales para realizar nuevas actividades o realizar mejor las actuales.

#### 1.2.5 Estrategia propuesta.

La estrategia, en el presente trabajo, no es sinónimo de meta; es una dirección coherente de marketing. El producto, el precio, la distribución, la promoción y la publicidad, todas las actividades que constituyen la mezcla de mercadotecnia deben enfocarse coherentemente con la táctica. La empresa, al comprometer todos sus recursos en una dirección estratégica maximiza la explotación de la táctica sin la limitación que implica la existencia de una meta. Una táctica es una ventaja competitiva. Una estrategia se diseña para mantener y reforzar esa ventaja competitiva.

La táctica puede ser una ventaja relativamente pequeña. La táctica explotada por Domino's Pizza de concentrarse únicamente en el servicio a domicilio, por sí sola no era una idea enormemente estimulante, pero era la única y diferente puesta que ninguna otra cadena la estaba haciendo (9). La venta directa de igual forma, representa una táctica dentro de la estrategia de mercado. Diferentes empresas en México y en el mundo aplican como una de sus tácticas la aplicación de la venta directa; Tupperware, Mary Kay, Amway, Enciclopedia Británica, Stan Home, permiten identificar rápidamente



como es el mercado de la venta directa y los tipos de productos que se comercializan mediante este sistema de distribución.

En este esquema, resulta imperativo mencionar el principal género de productos a disposición de los consumidores, los productos de belleza personal (10), y al gigante industrial que los promueve, Avon Cosmetics el cual nos servirá de caso ilustrativo en esta tesis.

### 1.3 La táctica de usar la venta personal.

#### 1.3.1 Concepto de venta.

El término venta designa la *transmisión de un producto, servicio, o derecho, a cambio de un precio, generalmente representado por una cantidad de dinero determinada.* (11).

La venta es un forma de transacción que parece haber existido siempre. Aunque sus orígenes se pierden en el tiempo, la realidad es que la venta surge en el momento en que el hombre empieza a perseguir la obtención de un beneficio a través de la transmisión de bienes.

#### 1.3.2 Sinopsis histórica de la venta.

En una brevísima sinopsis de la historia económica del hombre, pueden distinguirse tres periodos distintos (12):

a) Período de autosuficiencia. Este período, el más antiguo de la humanidad, se caracterizó por la autosuficiencia económica del hombre y de las unidades familiares existentes, en la que cada una de ellas se procuraba por sí misma todos los bienes que sus miembros necesitaban para subsistir. La producción de estos bienes era muy

reducida y rudimentaria, por lo que no podían obtenerse excedentes y, cuando éstos aparecían, se almacenaban para ser consumidos posteriormente. En este período no existían transacciones entre los diferentes habitantes o los grupos de parentesco.

b) Período de trueque de mercancías. Con el paso del tiempo, las comunidades primitivas fueron descubriendo que intercambiando parte o algunos de los bienes disponibles por otros distintos obtenidos por otros grupos, ambas partes conseguían mejorar la subsistencia e incrementar su bienestar a través de los intercambios de bienes.

De esta forma surge el intercambio o trueque de mercancías, motivado por el deseo de la humanidad de obtener un mayor bienestar en la lucha de la supervivencia.

c) Período de producción y venta. Por diferentes medios, algunos individuos consiguieron acumular cierta cantidad de riquezas que incrementaron mediante la organización de la producción de bienes, no para consumirlos ellos o sus familias, sino para abastecer a la comunidad. La transferencia de estos bienes tenía lugar a cambio de un precio que los compradores pagaban como contraprestación al producto adquirido. De esta forma, con el objetivo esencial del beneficio, surgieron la producción y la venta.

### 1.3.3 Ventas personales (13).

Tradicionalmente las ventas personales han seguido dos caminos:

1) La venta como resultado de una prospección en frío de los clientes por parte de agentes de compañías como Avon o Tupperware. Los agentes no proporcionan los nombres de sus prospectos. La

compañía por su parte no invierte fuertes inversiones de publicidad de concientización que allane el camino de la gente ante el mercado;

2) La venta por agentes a los prospectos de una lista generada mediante publicidad inquisitiva, es decir que haga las veces de encuestador al consumidor.

## CAPITULO II

### LA VENTA DIRECTA Y EL PRODUCTO DE BELLEZA; CARACTERISTICAS Y RELACIONES.

2.1 El producto de belleza personal y su comportamiento en el mercado mexicano en la última década.

En 1981 las ventas de la industria cosmética y de artículos de tocador en los Estados Unidos fueron de 9,900 millones de Dls. (ver tabla 2.1). De ellos, 5,600 millones fueron por concepto de cosméticos y perfumes para dama, mientras que los productos para el cuidado de la piel representaron 2,500 millones. La tasa de crecimiento medio anual (anteriormente situada en 2.6%), descendió marcadamente en los últimos años y algunos productos, incluidos los perfumes y cosméticos de color (1), registraban en realidad decrementos absolutos. El descenso en la tasa de crecimiento se atribuía a tres causas principales:

1. Una economía en crisis, que provocaba menos existencia de cosméticos y de artículos de tocador en los domicilios particulares;
2. Un freno en la tasa de crecimiento de la población femenina entre 24 y 44 años de edad que es precisamente la que más utiliza cosméticos (2);
3. Una reducción en la velocidad con que nuevas mujeres se incorporan al mundo del trabajo (3).

Una de las pocas líneas que mantenía un fuerte ritmo de crecimiento era la de productos para el cuidado de la piel. En 1981, estos productos registraron un crecimiento del 6% en dólares constantes y del 2% en volumen.

TABLA 2.1

Ventas de la Industria de Cosmética y Productos de Tocador  
(en miles de millones de dólares)

	<u>Valor real de las ventas</u>	<u>Valor de las ventas en dólares constantes de 1972</u>
1972	4.1	4.1
1977	6.6	5.1
1978	7.2	5.3
1979	7.4	5.1
1980	8.8	5.1
1981	9.9	5.1

FUENTE: Bureau of Industrial Economics.

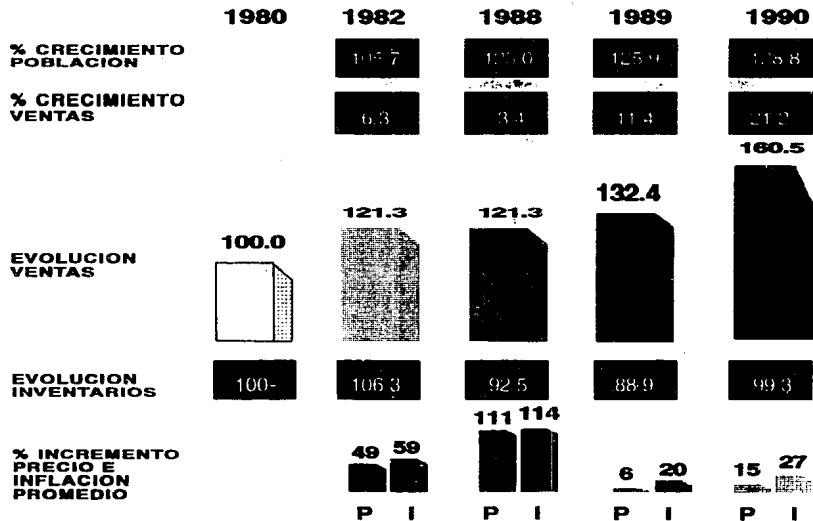
En México, existe actualmente una tendencia al crecimiento en los productos de higiene y de belleza, específicamente en productos para el cuidado de la piel (ver tablas 2.2 a 2.5). Además los analistas predicen que este crecimiento continuará debido a la acentuada importancia de los productos ideados para controlar el envejecimiento de la piel a medida que aumenta la edad media de las mujeres. La industria cosmética en los EE.UU es fragmentada y muy competitiva: más de 1,200 compañías fabrican productos en competencia con los de Avon. Las menores disponibilidades económicas de las familias en 1981, originaron irregularidades sobre esta industria durante ese crítico año. Los que se defendieron mejor eran tanto las marcas de muy alto precio, como Estée Lauder y Mary Kay Cosmetics, como las marcas de más bajo precio como Maybelline. Los gigantes de precio medio como Avon y Revlon, experimentaron descensos absolutos. El resultado financiero de una selección de empresas se resume en la tabla 2.6.

Más recientemente, para la industria cosmética soplan vientos favorables; para 1989 y 1990 reportan en México crecimiento del mercado y cifras positivas en ventas, las gráficas 2.1 y 2.2 muestran la evolución y mezcla de la industria cosmética en nuestro país y por sectores durante esos años.

Al mismo tiempo, la apertura ha dado pie para que los consumidores mexicanos encuentren productos que en otros tiempos se conseguían sólo en el país de origen, o a través de la llamada "fayuca". Si bien es cierto que hay un volumen alto de productos ofertados que se traduce en un incremento en ventas, el margen de

TABLA 2.2

## CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO Productos de Higiene y Belleza



## CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO Productos de Higiene y Belleza

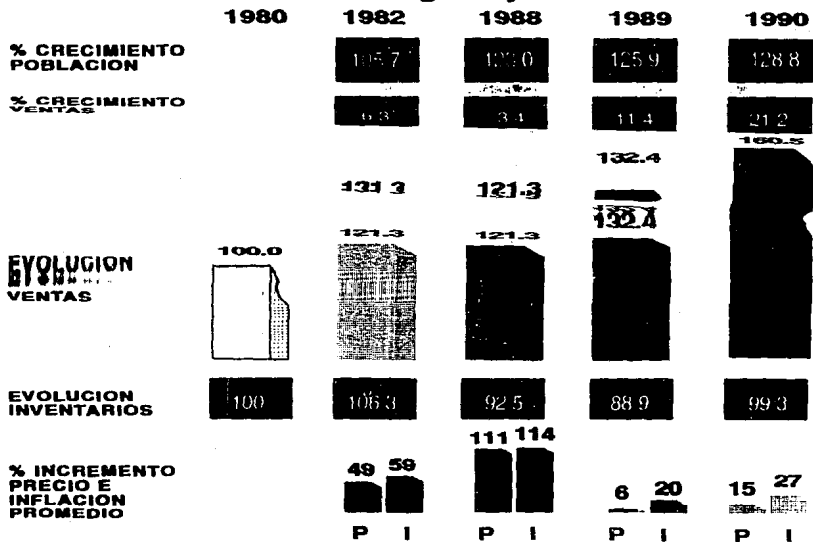




TABLA 2.3

## CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO Canasto Higiene y Belleza

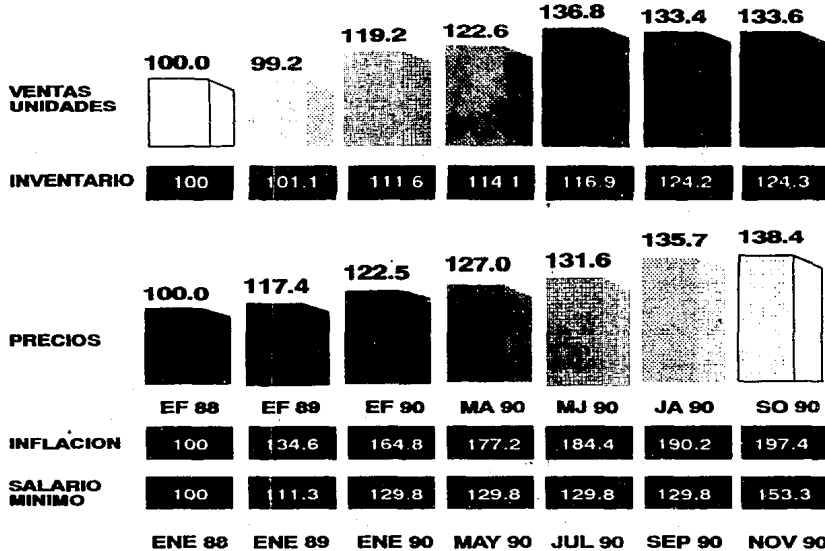


TABLA 2.4

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Evolución en ventas de categorías**  
**del índice de Higiene y Belleza 1990**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>1990 VS 1989</b>	<b>SO '90 VS SO '89</b>	<b>SO 90 VS JA 90</b>
<b>Antisépticos Bucales</b>	<b>61</b>		<b>16</b>
<b>Edulcorantes</b>	<b>54</b>		<b>13</b>
<b>Pañales Desechables</b>	<b>37</b>		<b>2</b>
<b>Colorantes para Cabello</b>	<b>36</b>		<b>-1</b>
<b>Cepillos Dentales</b>	<b>36</b>		<b>-2</b>
<b>Enjuagues y Acondicionadores</b>	<b>29</b>		<b>-6</b>
<b>Modeladores para Cabello</b>	<b>27</b>		<b>0</b>
<b>Cremas para la Piel</b>	<b>24</b>		<b>0</b>

TABLA 2.5

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Evolución en ventas de categorías**  
**del índice de Higiene y Belleza 1990**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>1990 VS 1989</b>	<b>SO '90 VS SO '89</b>	<b>SO 90 VS JA 90</b>
<b>Protección Sanitaria</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>5</b>
<b>Desodorantes</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>1</b>
<b>Pañuelos Faciales</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
<b>Crema de Afeitar</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>8</b>
<b>Shampoo</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>-3</b>
<b>Antigripales</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>22</b>
<b>Antiácidos</b>	<b>9</b>	<b>38</b>	<b>11</b>
<b>Analgésicos Orales</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>

TABLA 6

Resultados de Algunas Empresas de Perfumería y Cosmética de EE.UU. en 1981

<u>Empresa</u>	<u>Cifra de ventas (en millones de dls.)</u>	<u>Beneficios netos (en millones de dls.)</u>	<u>Margen operativo %</u>	<u>% de beneficios sobre el capital</u>
Mary Kay Cosmetics, Inc.	235,3 (7)	24,2 (7)	16,4 (4)	35,2 (1)
Avon Products, Inc.	2,613,8 (1)	219,9 (1)	17,1 (3)	24,9 (2)
Chesebrough-Pond's, Inc.	1,529,7 (4)	114,2 (4)	13,8 (6)	15,6 (7)
Gillette Company	2,334,4 (3)	124,3 (3)	13,4 (9)	12,2 (9)
International Flavors & Fragrances	451,1 (5)	66,1 (5)	27,5 (2)	19,3 (5)
Revlon, Inc.	2,365,9 (2)	174,8 (2)	16,3 (5)	11,9 (10)

NOTAS: (1) Las cifras entre paréntesis indican la clasificación de cada empresa dentro del sector.

(2) Estas cifras reflejan los resultados alcanzados por las empresas en su conjunto y no solamente en sus actividades de perfumería y cosmética. Así, por ejemplo, las ventas de Avon y de Revlon en perfumería y cosmética, solamente se elevaron en 1981 a 1,789 y 1,253 millones de dólares respectivamente.

FUENTE: Moody Investors Fact Sheets.

GRAFICA 2.1

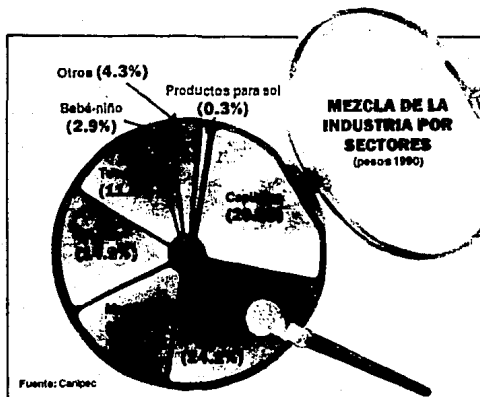
**EVOLUCION DE LA INDUSTRIA POR SECTORES**

millones de pesos constantes

SECTOR	1987	1988	1989	1990
Productos capilares	4,288	5,110	5,482	5,260
Fragancias	2,277	3,971	4,359	4,890
Maquillaje	2,277	2,516	2,988	3,161
Crema	1,936	3,085	2,759	3,011
Productos de tocador	1,830	2,011	2,540	2,397
Productos bebé-niño	400	649	638	584
Otros productos	136	320	518	856
Productos para sol	30	44	49	56
<b>Total Industrial</b>	<b>12,824</b>	<b>17,807</b>	<b>19,334</b>	<b>20,224</b>
Deflactor a 1980	64.4170	94.3985	116.5860	151.4452

Fuente: Canpec

GRAFICA 2.2



utilidad para el sector ha disminuído, lo que hace ver de otra forma el panorama que se está viviendo.

"Tuvimos un incremento real de casi 35% - señala José Picañol, Director General de Christian Dior en 1990 -. No fue un incremento sobre lo que ya existía; hubo nuevos productos y líneas que contribuyeron en pesos reales".

Los datos concuerdan con las declaraciones de otros industriales de la perfumería y cosmética, quienes señalan en el mismo informe de la revista Expansión de noviembre de 1990:

"El margen de utilidad disminuyó a tal grado que muchos artículos están a punto de ser descontinuados en lo que a mi concierne, si no nos hubieran dejado ajustar aunque sea un poco los precios"

(Alain Roche, Parfumerie Versailles)

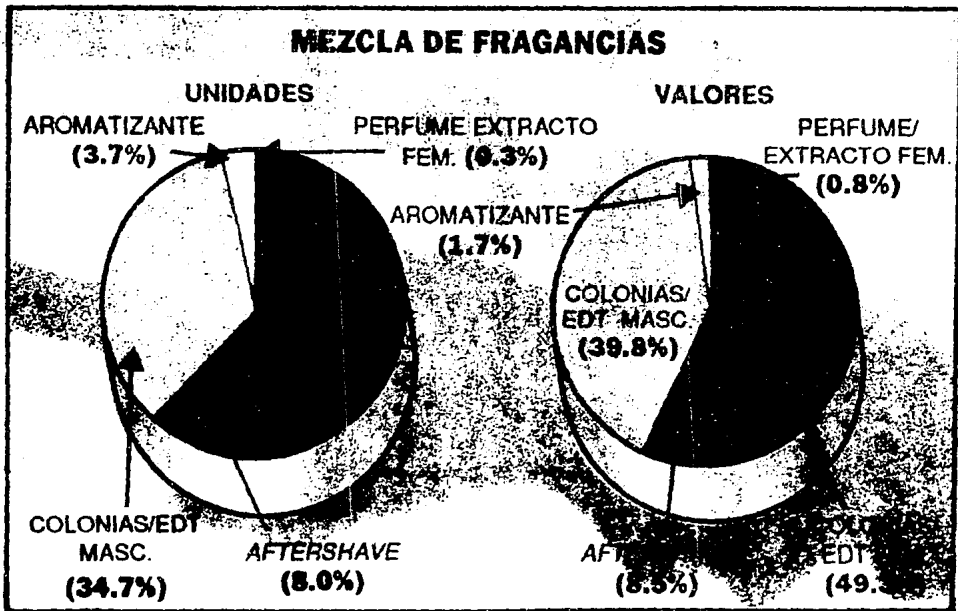
El sector de la industria cosmética que genera la mayor derrama económica es el de fragancias, según se establece en la memoria estadística 1990 de la Cámara Nacional de la Industria de Perfumería y Cosmética (CANIPEC).

Al terminar 1990, la facturación por este concepto ascendió a 741,000 millones de pesos, 46% por encima de lo reportado en 1989. "Las piezas -se establece en el documento- han mantenido su presencia dentro de la industria y se siguen moviendo a un interesante ritmo de crecimiento. Durante 1990 se vendieron 61 millones de piezas".

El precio de fabrica sin IVA promedio de este tipo de productos durante 1990 fue de 12,120 pesos, 28% por encima de los precios de 1989.

El sector de fragancias está compuesto por tres segmentos. El más importante es el de fragancias femeninas, el cual representa 53% de las piezas producidas y 50% de los valores. Este segmento ha perdido importancia en los últimos cuatro años, ya que en 1987 solía representar 59% de las unidades y 54% de los valores. A pesar de los importantes incrementos en precio que ha experimentado este subsector, su demanda parece haberse reactivado. El crecimiento en piezas durante 1990 fue de casi 16%. El segundo segmento, casi tan importante como el anterior, es el de fragancias masculinas. Este tipo de productos representan el 45% de las piezas y 48% de los valores. Este mercado continúa creciendo y en 1991 lo hizo en 17%. En los últimos dos periodos su tendencia había sido de 10% y 11%. Las fragancias masculinas también han venido incrementando sus precios. En 1989 el aumento fue de 24% para promediar 13,672 pesos (4). La gráfica 2.3 expresa dichos resultados.

La industria paga en México, dependiendo de las características del producto, un promedio de 20% de arancel, 10% de IVA, más gastos extras, lo que representa entre 35% y 40 % de impuestos. El panorama de la industria invita a preguntar si este sector, sobretudo el de distribución selectiva, no corre el riesgo de convertirse en una industria meramente comercializadora. Hasta antes de la apertura, las empresas de productos finos solo hacían en México algunos frascos, etiquetas, tapas y las cajas o estuches. Algunas de ellas han dejado de hacerlo, porque no se justifica ya la producción. Si en perfumería y cosméticos finos se venden por ejemplo 5,000 piezas, los productos de precio medio pueden llegar a comercializarse hasta 50,000 unidades por producto. Con la apertura, también la industria ha podido



Fuente: Canipoc, 1989



importar materias primas que no habían podido tener por el cierre de las fronteras tan estricto que hubo desde 1955. Hoy, la industria consigue materia prima de calidad mundial a precios internacionales, haciendo del producto mexicano, el mismo que se vende en el extranjero. Cada año se exportan más productos mexicanos de perfumería y cosmética que se dirigen fundamentalmente a E.U. (mercado hispano), a Centroamérica, Colombia, Venezuela y Europa; cabe decir que todavía existen muchas tarifas o barreras no arancelarias para exportar a otros lados; pero por lo que se refiere a E.U. está la industria en el Sistema Generalizado de Preferencias en la mayor parte de los artículos de perfumería y cosmética, el arancel es cero, y los requisitos sanitarios, aunque existen, son más fáciles de cubrir que en otros lados.

La balanza comercial de la industria es deficitaria; en 1989, por ejemplo se importaron entre materias primas y producto terminado menos del 1% de las ventas (5).

Podemos concluir que el panorama de la industria cosmética y de productos de tocador, pese a que ha experimentado difíciles momentos para sobrevivir, se mantiene firme y con perspectivas de crecimiento. Ello brinda oportunidades, nuevas y riesgosas a la venta personal. Luego se desprende que la venta personal, como lo veremos en las siguientes secciones, tendrá que explotar todos los elementos que la hagan preferente por los consumidores (secciones 2.1.1, 2.1.2, 2.2 y 2.3) y todos los aspectos que la hagan más rentable y eficiente para el productor (secciones 2.3, 2.4 y 2.5).

2.1.1 La venta personal reafirma la aprobación social que requiere la compra y el uso del producto.

**"La belleza es mejor presentación  
que cualquier carta"**

La frase de Diógenes que nos sirve para introducirnos a una mejor comprensión de los productos de belleza, nos da también la pauta para corroborar desde el principio que el comercio de productos embellecedores deberá sustentarse en la aprobación no solo del cliente/usuario sino de la sociedad, o círculo social en el que vive. Por ello no es casualidad que la cita del griego haya sido usada en uno de los catálogos de tiendas departamentales de la ciudad de México para anunciar su *Festival Internacional de Belleza* en 1991 para la promoción de cosméticos (6).

La aportación de la mercadotecnia a la gestión empresarial ha cambiado el significado clásico del concepto de producto. Así, a la visión antigua, propia del fabricante -para quien el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos, engranados de tal forma que ofrecen unas posibilidades al usuario-, ha sucedido una concepción nueva, fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona.

Esta función de satisfacción del producto se expresa en la vida cotidiana mediante su definición a través de una serie de características fisicoquímicas, por una parte, que configuran su aspecto técnico, y, por otra, gracias al concurso de un grupo de caracteres psicosociales, que complementan los aspectos técnicos y perfilan el significado del producto para el consumidor.

Es así que dos elementos configuran la imagen del sector de la industria de cosméticos: Las características fisicoquímicas que se resuelven en el proceso de elaboración, tal como la fabricación de emulsiones provenientes de flores o maderas, y los caracteres psicosociales que perfilan el significado del producto para el consumidor y se basan en criterios de orden subjetivo, se fundan en imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor usuario se forja o emite sobre los mismos (7).

Si a las características físicas de los componentes de un producto, la empresa aplica también unos caracteres psicosociales, estará en condiciones de ofrecer al consumidor un producto personalizado, que será percibido por el cliente como un bien o servicio radicalmente distinto a otro, quizá con las mismas características técnicas, pero muy diferentes connotaciones psicosociales.

La percepción actuará entonces sobre la satisfacción (la función de utilidad del producto), sustituyendo la funcionalidad que el consumidor puede obtener gracias a las características físicas del producto por la utilidad psicosocial, según el rol y el status que confieran su posesión o uso.

Precisamente, tal vez el mejor ejemplo de esta nueva acepción, por no llamarla todavía realidad, es la famosa frase de Charles Revson, el fallecido fundador de la casa Revlon:

**" En la fábrica nosotros hacemos  
cosméticos ; en el almacén  
vendemos esperanza" (8).**

Los fabricantes de perfumes y cosméticos venden fantasía y esa fantasía requiere ser comunicada y reforzada por el fabricante, y asentida por las amistades y sociedad en general.

Sin embargo, como cualquier industria, la de productos de belleza o higiene personal, ha sufrido cambios en sus tendencias. En el desarrollo del perfume Senchal (del grupo de Charles of the Ritz) la compañía y su agencia de publicidad han conversado con mujeres no acerca de lo que desean de su perfume, sino acerca de lo que quieren de su vida. Su respuesta "aventura, lujo y sexo, especialmente sexo" (9).

Lois Geraci Ernst, presidenta y directora creativa de Publicidad para Mujeres Inc. (En 1981 la agencia para Senchal), dice que las mujeres usan perfume por dos razones: **sexo** ("atraer un hombre") y **narcisismo** ("para exaltar su existencia") (10). La táctica para vender un perfume consiste en equilibrar estos elementos pero manteniendo una estrecha vigilancia sobre los deseos de las mujeres.

Durante gran parte de los años 50 y 60's, los fabricantes de aromas se concentraron en el producto. Los anuncios describían el perfume o simplemente presentaban una ilustración en el frasco; algunas marcas dependían del sello de distinción del nombre del diseñador.

"Solíamos poder decir: lleva este perfume y conquistarás un hombre", decía Brenda Harburger, exvice-presidenta de mercadeo de Charles of the Ritz (9).

Desde entonces, sin embargo, los fabricantes de fragancias han prestado más atención a la persona que usa el perfume, tratando de

hacerle creer que una marca se ajusta a sus actitudes y estilo de vida:

"Tenemos que comunicarle el YO ideal y hacerla soñar"... "Estamos hablando acerca de un estúpido frasquito de perfume, pero estamos entendiéndonos con toda la estructura de la vida y sus relaciones"

dice Ernst, quien ha preparado campañas publicitarias para perfumes desde 1965 (12).

Como para los consumidores -en el caso de las fragancias- resulta difícil diferenciar aromas de perfumes, los fabricantes confían mucho en su habilidad para crear una imagen que atraiga futuros clientes. Lo que está en el frasco no es tan importante como este mismo, su caja, su nombre y publicidad. Entre estas características, podemos diferenciar el principal elemento definidor de los caracteres psicosociales, la marca del producto, porque es justamente a través de ella como el consumidor llega a identificarlo, y es a menudo el elemento básico para su diferenciación (13). Avon en este aspecto, al igual que Revlon, están magníficamente posicionados en la mente de los consumidores, y es una de las ventajas competitivas que emplean cada una de acuerdo a su estrategia comercial.

El producto en general, y específicamente el producto de belleza, requiere de ofrecer un estímulo, una recompensa, que debe ser reconocida por los demás, de ahí que una campaña que ofrece a la gente una recompensa emocional aumenta su percepción con respecto a algo. Como la venta personal permite ofrecer en el momento mismo de la venta esa recompensa emocional, no requiere una campaña

promocional previa o posterior. La venta personal aplica en el acto y profundamente la técnica que los profesionales de la publicidad denominan *face lift*, es decir la operación de cirugía estética para estirarse el rostro, la transformación de la imagen. Esta técnica de aproximación al cliente potencial tiende a incrementar el valor y la consideración de la producción entre la masa mundana en la mente de los consumidores. Al realizar una operación de "cirugía plástica" sobre diversos bienes de consumo -dentro de los que se encuentran los productos de belleza e higiene personal- para hacerlos parecer más atractivos, se ha podido reciclar y vender una cantidad de bienes y servicios que la gente decía -o pensaba- no desear. Lo importante para un cliente potencial que está a punto de comprar algo, y lo que siente con respecto al producto, no es si este funciona o no: la **marca de la personalidad triunfa sobre la marca del resultado** (14).

Desgraciadamente para los productores de cosméticos y publicistas, William Meyers pronostica que la consumidora ha dejado de ser presa de la manipulación fácil y comienza a motivarse por sentimientos internos, busca satisfacción simultánea en su trabajo y vida hogareña (15). Los anunciantes parecen ignorar la realidad auténtica de la mujer, y en ella existe un resentimiento por el desprecio que la publicidad parece sentir por sus variados estilos de vida, demostrándolo al rechazar o eludir los productos cuyos anunciantes parecen ignorar su auténtica realidad. En cambio, la labor de la vendedora directa le permite identificar esa realidad del cliente, reforzando aquellos aspectos que facilitarán la aprobación del producto por parte de la consumidora. Meyers apoya la anterior afirmación al concluir que los sistemas de mercadotecnia directa (no

exclusivamente la venta directa) personalizan la oferta, dan a los consumidores una sensación de participación en el proceso de comercialización y, en consecuencia, los sistemas y productos que se comercializan son y serán ampliamente aceptados (16).

En México, según datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Perfumería y Cosmética, 38% de la venta de la industria es por venta directa. Porcentaje muy elevado entre los estándares mundiales (17).

En el plano publicitario existe la conveniencia por parte de las firmas de perfumes de apelar en los mensajes masculinos a las expectativas del público femenino. ¿Paradójico? tal vez; pero es preciso señalar que la mujer es la principal consumidora de perfumes y lociones para caballeros, pues las compra con el fin de obsequiárselas al esposo, novio, padre, hermano o hijo (18).

"Esa es la razón por la que también dirigimos la atención de nuestra publicidad a la mujer, pues queremos convencerla que a su vez, convenga al hombre de que esa es la fragancia que le va a gustar... a través de las mujeres es como llegamos al hombre en la mayor parte de los casos". José Picañol, Director de Christian Dior México (19).

La alternativa para aquellos productores que a diferencia de Avon no utilizan la venta directa para reafirmar la aprobación social que exige la compra y el uso de productos de belleza, será además de utilizar publicidad donde se apruebe socialmente el uso del producto, usar una modalidad de la venta directa, tal y como ya lo han aplicado algunos fabricantes, que consiste en promocionar sus productos en el lugar de la venta (comunmente en boutiques y tiendas departamentales, ya que sólo Avon y Mary Kay realizan ventas domiciliarias) con la

ayuda de vendedoras que asisten al cliente o cosmetólogos de renombre que le reafirmen la aceptación social, tal como lo observamos dentro de la promoción de los festivales de belleza mencionados al inicio de este capítulo; de lo contrario, no pueden esperar un éxito creciente, pese a todo, queda el recurso de promociones novedosas. Así, por ejemplo, la casa Christian Dior en el lanzamiento de Poison, en lugar de obsequiar una muestra de papel perfumado, que es lo habitual dieron una pequeña pluma de pavo real perfumada, traída directamente de Tailandia; ó Guerlain para el lanzamiento de la línea Samsara envía hasta el hogar del posible consumidor la fragancia encapsulada, a través de los estados de cuenta de las cadenas de almacenes, y son cientos de miles de personas los que se han muestreado en esta forma (20).

2.1.2 La venta personal permite el uso de catálogos requiriendo menor esfuerzo por unidad vendida.

En el mercado de bienes de consumo, las barreras bajas para la entrada al mercado, han hecho que la industria de las ventas directas experimente diferentes oportunidades, pero, por otro lado, el aumento de concentración de poder de grandes cadenas de detallistas, el aumento en el número de productos codificados, la utilización de sistemas tecnológicos avanzados para aumentar la rentabilidad de espacio y rotación de inventarios, la reducción en el número de presentaciones, y la tendencia de grandes farmacias de manejar productos de abarrotes, licores y otros (21), representan potenciales amenazas a esta industria. De tal forma que las empresas que comercializan sus productos -como los cosméticos y perfumes- por



medio de la venta directa y/o en los comercios detallistas deben buscar qué alternativas existen para una comercialización más efectiva. Entre éstas existen muchas. La que en este apartado nos interesa presentar, no con criterio de exclusividad, es el uso de catálogos.

El catálogo como herramienta para la venta, auxilia al vendedor de productos de belleza de manera sencilla y eficiente.

Un catálogo es una lista hecha ordenadamente (22). Las características propias del catálogo presentan alternativas frente a las expectativas que mencionamos párrafos arriba, para un producto de belleza que se vende de manera directa.

Del mismo modo el uso de catálogo para vender una serie de productos, presenta ventajas y oportunidades que se analizarán aquí.

Antes de profundizar en mayor medida, es conveniente recordar que el comercio se enfrenta a un mercado nuevo y diferente al que ha existido por aproximadamente 60 años.

Actualmente no se puede permanecer en la idea de distribuir mediante un solo canal. Los fabricantes se enfrentan a limitaciones de espacio en los anaqueles de los detallistas, y las empresas de venta por correo se encuentran amenazadas por la plaga de la *superabundancia de catálogos*. Muchas compañías dependen en mayor grado de las ventas personales. Ante la necesidad de que las empresas reconsideren su forma tradicional de hacer negocios, el catálogo surge como una alternativa para las empresas. Esta sección se enfoca a esta alternativa en el marco del desarrollo tecnológico que existe a disposición de las empresas en este momento.

Para obligar y permitir a un catálogo a mantenerse por sí sólo, es necesario un cambio drástico en la mentalidad, en la estructura administrativa, y en los procedimientos operativos tales como la necesidad de imprimir periódicamente los catálogos (Avon los renueva cada 15 días), algo que muchas empresas aún no se encuentran en condiciones de comprender. Y no tiene por que sorprendernos, las ventas al detalle vienen evolucionando desde hace más de un siglo. Han establecido costumbres, manías, hábitos, lenguaje, técnicas de venta y procedimientos contables propios, que muestran un alto grado de desarrollo pero también de arraigo.

La mercadotecnia de ventas por catálogo, es ya centenaria, y ha desarrollado sus propias características. Difiere tanto de las ventas al detalle, que a los administradores de las tiendas les cuesta mucho trabajo realizar los ajustes mentales que impliquen la mercadotecnia por catálogo.

Existen diferencias entre un catálogo usado por una tienda detallista, y un catálogo usado por un especialista. El primero denota un orientación a las ventas y no al mercado, debido a que se basan en la sociología tradicional de los detallistas. El segundo, se orienta al mercado, al consumidor. Permite que las respuestas del público sirvan para determinar cuales han de ser las mercancías exclusivas del catálogo; la tienda, llena el catálogo con docenas de artículos similares, carentes de esa fuerza que se necesita para provocar un pedido.

Dentro del negocio de las ventas mediante catálogos podemos hacer una segunda división. Aquellos especialistas que desarrollan

catálogos para lograr ventas por correo, y los que usan catálogos para lograr la venta en el momento.

Aquellos que venden mediante catálogo y buscan una respuesta directa -lo que se ha llamado mercadotécnica directa- pueden ejemplificarse con empresas como American Express o Selecciones del Reader's Digest. Aquellas que utilizan el catálogo para venta presente de bienes de consumo son cada vez menos, y su prototipo es Avon.

El catálogo, independientemente de cómo se viene usando, presenta una característica que lo hace una de las herramientas más efectivas para la venta: la oferta de un gran número de artículos en un espacio reducido, de esta ventaja se derivan todas las demás que variarán en función de que tan completo o detallado sea el catálogo. Esto es, que el catálogo no pretenda ser tan sólo una lista ordenada, sino que cada artículo que se presenta esté acompañado de una fotografía del producto, lo que permite al consumidor conocer, sin necesidad de tener el producto de manera palpable, cuál es su aspecto físico y que tan agradable es a la vista. Así mismo conviene incluir una descripción, cuyo detalle estará en función de la naturaleza del producto, y que oriente al usuario sobre las características propias de cada producto y lo pueda diferenciar de similares, ayudándolo a una elección más adecuada. El precio, si se incluye, ayuda a marcar una relación directa entre el valor del producto y su utilidad. La presentación mediante fotografías o dibujos que reflejen situaciones ilustrativas sobre el producto y el momento de su uso, ayudan al vendedor en su esfuerzo de venta, especialmente en artículos de

belleza, al presentar actitudes y hechos sociales que refuerzan la aprobación social.

En cierta forma, puede decirse que como excelente medio promocional y comunicativo ataca a la imaginación del cliente llevándolo de la mano por el conocido modelo persuasivo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción)(23), y mediante este mensaje, a través de las imágenes, descripciones, y en algunos casos la prueba del producto, solucione al vendedor en gran medida el problema de lo que ha de decirse (contenido del mensaje), el cómo decirlo con lógica (estructura del mensaje), y el cómo decirlo simbólicamente (formato del mensaje).

El catálogo actúa como una herramienta muy eficaz al llevar al comprador potencial por las etapas propias de la compra conocidas como **cognoscitiva** (información, conocimiento), **afectiva** (simpatía, preferencia, convicción), y **conductual** (compra). Comúnmente un comunicador/publicista se da a la tarea de identificar en cuál etapa se encuentran la mayoría de los consumidores, y de ahí parte para desarrollar una campaña de comunicación que los haga pasar a la etapa siguiente.

En el caso de las ventas personales el comunicador/diseñador del catálogo, incluye todos aquellos aspectos requeridos en cada una de las etapas de la compra, porque no conoce en cual se encontrará el consumidor potencial al cual va dirigido el mensaje que le está presentando el vendedor de puerta en puerta.

Ilustrando lo anterior, vemos cómo Avon maneja sus catálogos: en primer término, diferencia cada uno de sus catálogos, es decir, se mantiene como especialista y no cae en el error de mezclar sus

líneas. Su catálogo "Avon", el más antiguo, promociona los productos de perfumería, tocador y cosméticos; su catálogo "Modavon", proporciona su reciente línea de lencería y joyería de fantasía; a partir de 1990, incorpora al mercado su catálogo "Avonova" mediante el cual planea la venta de juguetes y regalos.

Cada catálogo está cuidadosamente diseñado a fin de dar la mayor información y conocimiento posible de los productos de Avon, que en el caso de cosméticos y productos de tocador integra aproximadamente 150 artículos diferentes.

A vistas está que de ninguna otra forma la representante de belleza podría ofrecer a la consumidora tal cantidad de productos, y en un visita que no dure más de una hora.

La inversión es enorme si suponemos que la compañía debe contar cuando menos con 100 mil catálogos, para incluir tan sólo a sus comisionistas en México y faltarían aquellos clientes que solicitan un catálogo directamente a la compañía; pero esto se recupera con creces si consideramos que cada comisionista vende en promedio 120 productos mensualmente (24).

Ahora bien, ya se ha mencionado que el catálogo permite responder con mayor rapidez a los cambios del mercado, muestra de ello es la periodicidad con que Avon cambia su catálogo. De manera que ofrece productos que vayan en tonos, colores, fragancias, acordes con la temporada, tal y como se puede apreciar en la portada de su catálogo navideño de 1984 (ver anexo 1).

Oscar del Toro, director de Arabela, ex presidente de House of Fuller México, y ex director nacional de ventas de Avon Cosmetics México, conociendo la importancia del catálogo, utiliza en su

compañía de cosméticos, la venta por medio de un folleto que se publica quincenalmente y muestra los productos, sus precios y las ofertas existentes (25).

A la par que Avon utiliza su catálogo para la promoción de productos, le añade más ventajas. Siendo todo esto mercadotecnia directa, añade un cupón mediante el cual responde a tres inquietudes del consumidor: la de recibir otro folleto; la de ser visitado por un representante Avon; y la de permitir que el consumidor exprese sus preferencias. Para la empresa las ventajas que obtiene es la de hacerse de una base de datos de sus clientes (26) y la de captar a vendedoras potenciales; el ejemplo de esto puede observarse en el anuncio anexo, que apareció en la revista Selecciones (ver anexo 2).

Cuando se habla de catálogos se acostumbra identificarlos con los folletos que por siempre hemos conocido; sin embargo en los EE.UU. -y en un futuro podría aplicarse a México-, se hace cada vez más común que en los corredores de los grandes centros comerciales, en los aeropuertos y en todas las áreas de intensa circulación, ya empiezan a aparecer video máquinas del mismo tamaño de los video juegos que ya conocemos. Estos aparatos utilizan un video disco capaz de archivar 54 mil cuadros que pueden proyectarse a color y con un formidable grado de resolución en forma de imágenes fijas o como películas por medio de tecnología computarizada.

Avon está empleando estas máquinas para descubrir clientes a los que no puede llegar por medio de su fuerza de ventas. Cada máquina exhibe un catálogo con más de 180 productos Avon de seis diferentes categorías: fragancias femeninas, fragancias masculinas, maquillaje, cuidado de la piel, joyería y regalos. Para escoger la categoría que

Brille, deslumbré, cautive.  
Haga la más grandiosa entrada  
a las fiestas navideñas.

Conozca el moderno  
maquillaje de Avon con los  
colores más glamorosos.

Descubra la magia de  
nuestras fragancias  
y la nueva Pavi Elle,  
romántica como ninguna.

AVON hace que su

# NAVIDAD 1984

sea la más hermosa.



Su Representante Avon le dirá como ser más bella. Llámennos. Teléfono. 656-7052

le interesa el usuario tan solo tiene que apretar un botón que aparece en la pantalla. Al final de la demostración los mensajes de la pantalla invitan al usuario a formular su pedido insertando su tarjeta de crédito y mecanografiando su nombre y la dirección a donde desea que se realice la entrega.

Las máquinas también pueden recabar información valiosa, aún cuando el cliente no realice ninguna compra. Pueden registrar el tiempo, las categorías y productos que más interesaron, lo que representa una valiosa información de investigación de mercado.

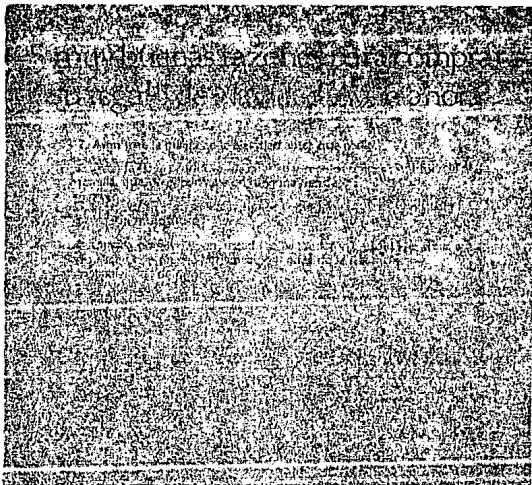
Sin embargo, resulta claro que mencionamos este sistema con el objeto de mostrar las bondades del catálogo, para permitir un menor esfuerzo por unidad de venta, ya que pese a ello las máquinas computadoras vuelven impersonal la venta; es por esto que para nosotros queda claro -y obviamente para Avon-, que se emplean para descubrir clientes a los que no se ha podido llegar con la fuerza de ventas y de esta forma ampliar la base de datos de clientes. No olvidemos que la promoción de productos de belleza no tiene porqué efectuarse exclusivamente mediante catálogos pero tampoco podemos olvidar que la naturaleza del producto requiere de la aprobación social. En la siguiente sección precisamente nos enfocamos al tipo de relación que se establece entre vendedor y consumidor a fin de lograr la mayor aprobación social.

2.2 El tipo de relación que establece la venta personal y su ventaja en la comercialización de productos de belleza.

Todo el mundo desea lucir lo mejor. La atención cuidadosa a la apariencia personal no es sólo un asunto de vanidad. La selección de



A N E X O 2



CUPON

Si usted desea que la visite una Representante Avon, recibir Folletos recientes o ser Representante Avon: llene y recorte este cupón, póngalo en un sobre y envíelo a:  
Avon Cosmetics S.A. de C.V. Av. Universidad 1778, 04310 México 20, D.F.  
Apartado Postal 591, México 1, D.F.

Quisiera que una Representante Avon me visitara.

Estoy interesada en ser una Representante Avon.

Por favor, envíeme una copia del Folleto Avon más reciente.

Me gustan más los productos de belleza Avon.

Me gustan más los regalos Avon.

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

productos de belleza personal incluye productos para el cuidado del cabello y la piel que acondicionan y humedecen, al mismo tiempo que limpian y embellecen. La mayoría de estos productos están apropiadamente formulados con ingredientes esenciales para mantener el balance normal de la piel y el cabello. Las fragancias para mujeres y hombres completan esta selección. Puesto que el escoger un producto de estas características es un proceso subjetivo, los clientes apreciarán mucho la posibilidad de oler, tocarlo, sentirlo, aplicarlo sobre la piel, en fin probar colores para elegir aquél que le satisfaga plenamente. El cliente apreciará mucho: la venta directa.

La venta directa es una actividad que proporcionó 7,500 millones de dólares en los Estados Unidos en 1981. Esta cifra se refiere únicamente a las ventas logradas mediante visitas de vendedores a las consumidoras en sus hogares (1).

La industria empleaba a 4 millones de personas, un 80% de las cuales eran mujeres. Aproximadamente el 20% del personal dedicado a la venta directa trabajaba a tiempo parcial, y más de un 60% trabajaban menos de 10 horas a la semana. Una encuesta entre consumidores indicaba que un 60% de los hogares americanos fueron visitados por vendedores en 1981, y aproximadamente, la mitad realizaron una compra (2).

Tan solo en los Estados Unidos, más de 400 compañías utilizan el canal de distribución de ventas directas evadiendo a los establecimientos minoristas mediante vendedores directos en el hogar (3). Este canal abarca una gran diversidad de artículos, incluyendo cosméticos, libros, artículos domésticos de plástico, joyería,

juguetes, ropa, vitaminas, promovidos por firmas tan famosas como Tupperware, Avon, Mary Kay, Stan Home y Amway.

La venta directa, definida también como venta personal (4), es la presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr la venta.

Se usan tres formas de venta directa:

- \* Repetitivas.
- \* No repetitivas.
- \* Plan de fiestas (5).

Las ventas repetitivas incluyen todos los productos que se consumen en un régimen regular y tiene, por tanto, una frecuencia de compras elevada: Avon utiliza este enfoque. Las ventas no repetitivas incluyen artículos durables de consumo como las aspiradoras e enciclopedias. En la tercera forma, el plan de fiestas, una vendedora presenta y vende sus productos a un grupo de consumidores asistentes a una reunión o "fiesta", organizada en casa de una de ellos; se usa en un 15% de todas las ventas directas en los Estados Unidos.

En algunos casos, el plan de fiestas es particularmente eficaz porque está diseñado para ajustarse al horario tanto del vendedor o de la anfitriona. Esto supone la principal objeción que se hace a otros métodos de venta directa de que las visitas se hacen en momentos inoportunos; sin embargo se añade la posible renuencia de algunos consumidores a participar en un plan de fiestas, por el compromiso que creen adquirir de comprar algo si participan.

El número de compañías de ventas directas se ha elevado desde 250 en 1980, hasta más de 400 en 1983; un aumento de 30 a 35% en los Estados Unidos (6). Este crecimiento puede atribuirse a cierto número

de factores. El espacio de anaquel en las tiendas detallistas se ha vuelto cada vez más limitado debido a la proliferación de productos y a que los gerentes de estos establecimientos dan preferencia a los productos de rotación muy comprobada. Los costos crecientes de capital y de los gastos de operación, como la publicidad han hecho que las operaciones de ventas directas sean relativamente atractivas. Además, las firmas minoristas están usando las ventas directas para complementar las ventas dentro de las tiendas. Este crecimiento reciente en las firmas de ventas directas ha dado lugar a una gran competencia entre estas compañías en busca de vendedores eficientes a largo plazo. La ganancia en productividad por representante es difícil de obtener y de mantener. Los nuevos reclutas suelen ser más productivos, pero también son más difíciles de encontrar.

Cuando los consumidores comparan las ventas directas con otros métodos de compra, uno de cada cuatro indica estar interesado en las ventas directas. Pero el público tiene ciertas dudas sobre las ventas directas. Los consumidores creen que terminan comprando cosas que realmente no necesitan, que los precios son mucho más altos que para productos similares comprados en un establecimiento detallista, y que las presentaciones en casa no le permiten al comprador potencial hacer comparaciones.

La tabla 2.7 que se presenta a continuación refleja las 14 compañías principales de venta directa en los EE.UU. a fines de 1982 (7), varias de ellas participan aproximadamente en la misma proporción en el mercado mexicano actualmente, manteniendo Avon el liderazgo en ventas directas (8).

## T A B L A 2 . 7

Las 14 compañías principales de ventas directas en los EE.UU. (1982)

COMPAÑIA	FUERZA DE VENTAS	VENTAS AL DETALLE
Avon Products	440,000	1, 262
Amway	675,000	900
Tupperware (D&K)	140,000	245
Enciclopedia Britanica	n/disponible	400
Shaklee	8,880	360
Electrolux	8,500	300
Mary Kay	177,000	578
Home Interiors	40,000	200
World Book	15,000	190
Princess House (colgate)	20,000	85
Kirby	10,000	65
Stanhope	37,000	62
Jafra (Guillete)	60,000	51
Fuller	15,000	60

Fuente: Morgan Stanley Research Estimates.

La encuesta mencionada en la sección 2.2 indicaba que los vendedores directos ofrecieron cosméticos al 27% de los hogares americanos durante 1981. El 70% hicieron una compra y el 44% volvieron a comprar. La venta directa fue un canal de distribución de importancia creciente para los cosméticos y artículos de tocador, representando un 25% de las ventas en 1980, frente a un 23% en 1970, un 21% en 1960 y un 15 % en 1950 (9). Esta tendencia se atribuye a la comodidad de compra que ofrece el método de venta directa tanto a las mujeres que trabajan y tienen menos tiempo para ir de compras, como para las madres con niños pequeños en casa. Además, se opina que el carácter persuasivo del contacto de venta directa, puede beneficiarse de la tendencia a comprar cosméticos por impulso. Se calcula que un 65% de los cosméticos son comprados por impulso en los EE.UU., y en México, el perfume se compra en un 80% de los casos como obsequio (10).

2.2.1 El sistema de venta personal permite reforzar y cerrar la venta por la demostración que se realiza.

El vendedor de Avon es un consultor de belleza a diferencia de un simple distribuidor de catálogos ó de alguien que sólo toma órdenes.

Debido a la multitud de la oferta de productos y variedades, se puede suponer que los cosméticos producen una gran confusión en la mente del consumidor a la hora de la decisión de compra. Este encuentra que se le está ofreciendo -ya sea en forma directa o en aparadores- maquillajes para ojos, labios y rostro; y cada uno en variedad de texturas, colores y precios; cremas para el cuerpo, ya sean hidratantes, protectoras, suavizantes, nocturnas o antiarrugas,

reafirmantes y hasta para piel cansada, en diferentes presentaciones y calidades. Después de esta experiencia, la mujer que adquiere un producto no sabrá si realmente el color que escogió es aquél que realmente le favorece ó si efectivamente la crema que usará los próximos 20 días le servirá en aquello que dice servir. La solución más recurrente es y ha sido el auxilio de "alguien" en la elección de un producto de belleza. Avon supo identificar desde el principio este aspecto, y por ello incorpora dentro de su estrategia, la utilización de "representantes Avon". La diferencia entre una vendedora y una representante de belleza personal, pareciera semántica cuando vemos que en última instancia lo que se busca y se logra es la venta de un producto; sin embargo la diferencia es abismal para productos de belleza, por la naturaleza del producto como se planteó al inicio del capítulo.

EL uso de representantes que auxiliien y sugieran al consumidor sobre un determinado producto de belleza pone en una posición favorable al vendedor, al facilitársele el acto de venta. Esto se da en virtud de la aceptación de cliente, tanto del consejo, como del producto sugerido por la representante de belleza. El cliente asimismo queda satisfecho con su adquisición de una manera más plena que cuando decidía unilateralmente.

Johnson y Wilson en su libro *El vendedor al minuto* explican:

"Cuanto más deje que los demás determinen lo que es importante para ellos, y cuanto mejor ponga en relación que usted puede ofrecer con lo que ellos quieren sentir ( acerca de lo que han comprado para sí mismos ), más fácil le será conseguir ventas... En realidad, no es usted quien hace la venta, son ellos mismos" (11).

Precisamente parece ser que la forma adecuada de venta en un proceso de venta directa o personal se acerca más a como lo ha venido desarrollando Avon.

Para poder reforzar la venta, se recomienda también un conocimiento de la conducta del consumidor, ya que, de lo contrario, el reforzamiento se vuelve ineficaz.

La conducta del consumidor es muy compleja y variada, el conocimiento de las motivaciones concientes o inconcientes, que subyacen al proceso de la toma de decisiones de compra se convierte en pilar fundamental no sólo de la estrategia de venta directa, sino en general de toda estrategia comercial.

La comercialización de productos de belleza preferentemente debe tender hacia una orientación a la venta, es decir, el fabricante parte del supuesto de que los consumidores no comprarán el producto a menos que exista un importante esfuerzo de promoción y venta. Existen otras dos orientaciones: 1) Aquella que está basada en el producto, y que se fundamente en el principio de "construir una ratonera mejor" y; 2) La que se fundamenta en la frase "averigua lo que quieren y dáselo", basada en la determinación de necesidades y de los deseos de los consumidores y la motivación de la empresa para satisfacerlas con más acierto y eficacia que los competidores. En estrategias como la de Avon parecen complementarse ambas orientaciones.

La adopción de una estrategia orientada al consumidor permite a la empresa obtener una visión más clara de la estructura de su mercado. En el caso de productos cosméticos tal y como sucede con otros tipos de artículos, las necesidades del consumidor tienen una duración mayor que el ciclo de vida de los productos. Una política



dirigida a satisfacerlos pondrá de manifiesto la capacidad de sustitución y complementariedad de aquellos. En definitiva, si la empresa es capaz de proporcionar a los consumidores aquello que necesitan o que desean -y las mujeres requieren de un refuerzo en su decisión de adquirir un producto cosmético-, ya no será necesario persuadirlo. En México y conforme a los estudios de la CANIPEC, la opinión de Joaquín Zepeda, presidente de la CANIPEC en 1991, vicepresidente de la Cámara de Aceites, Grasas y Jabones, y director de asuntos externos de Procter & Gamble, respecto de los hábitos del consumidor en cuestión de perfumes y cosméticos es:

"Existe una marcada preferencia por los jabones, desodorantes y shampoos. Los hábitos en México, son muy similares a los de los europeos, y diría que el consumo de cosméticos en México quizás es más alto que en Estados Unidos y Canadá... Simplemente -esto responde a nuestra idiosincrasia. Las mujeres latinas parecen arreglarse más. Mi impresión es que la mujer sajona en cambio utiliza menos maquillaje, menos cosméticos y menos perfumes. En términos generales, y sin ánimos de hacer estereotipos, los anglosajones son personas de cara limpia, poco pintadas. Además, del Río Bravo a la Tierra del Fuego, no hay región del mundo que utilice más jabón per-cápita. Se consumen dos veces más de lo que se consumen en Europa o en los EE:UU." (12).

El dato recabado en secciones precedentes, de que aproximadamente 65% de los cosméticos son comprados por impulso, es un aspecto determinante en la elección del método de comercialización de estos productos: La compra por impulso como la definen Sheth y Garret (13), es el tipo primario de conducta de compra, que es totalmente imprevisible y no implica ni búsqueda previa, ni

deliberación, ni selección sistemática. Sin embargo, y por la misma naturaleza de este tipo de conducta, si existe alguien -representante de belleza o consultora- que apoye al consumidor en la elección, la venta ha sido reforzada y el cliente ha quedado satisfecho. La venta directa, a diferencia de otros métodos, refuerza de esta forma la venta.

Por otra parte, la orientación complementaria hacia el producto permite que el fabricante no deje todo en manos de los consumidores, y se requiere un gran esfuerzo de promoción y venta. Más adelante se analizará como Avon realiza este esfuerzo a través de su sistema de distribución y su estructura de ventas. Por lo pronto, es conveniente conocer cómo que el sistema de cobranza que puede utilizarse en un sistema de venta directa, contribuye a que resulte el más adecuado.

### 2.3 El sistema de cobranza en el marco de la venta personal.

Para un productor la base de su negocio es vender; pero también cobrar esa venta. Es evidente que si no vende no podrá cobrar; de igual forma se evidencia que si no cobra oportunamente la venta realizada, las ganancias que se derivarían resultarían menores en la medida que el tiempo para el cobro transcurre. Esta es la manera más sencilla de entender el porqué del cobro de un interés en una venta a crédito, que compense el no recibir el valor de producto vendido en el momento mismo de la venta. A través del tiempo, sin embargo, los productores y vendedores han encontrado otras formulas para vender a plazo sin ver menguados sus intereses. Tal es, el manejo de inventarios, los volúmenes que manejan, entre otras técnicas que dan pie a un interesante estudio ajeno a esta investigación.

Regresando a las bases, lo más sano es cobrar en el momento mismo de realizar la venta. La razón: **La inexistencia de riesgo y la productividad financiera.**

Es relevante señalar que el sistema de cobro es algo completamente distinto del sistema de distribución pero ambos están fatalmente relacionados; es decir, son sistemas diferentes, y se complementan porque forman parte de un hipersistema llamado empresa que establece el objetivo común.

Esta sección atiende al estudio del sistema de cobranza cuando se encuentra en íntima relación con el sistema de distribución de venta directa, y particularmente la venta personal de productos de belleza.

2.3.1 La cobranza en la venta personal se efectúa de inmediato para el fabricante.

El valor -en su sentido material- de un producto embellecedor, por ejemplo un lápiz labial, en estricto sentido no es alto. Y lo mismo podríamos decir de el esmalte de uñas, la colonia y demás cosméticos; son productos que poco a poco, si no es que más bien rápidamente se van consumiendo.

De igual forma, no por añejar un perfume este aumenta de valor. La explicación de que muchos perfumes y cosméticos son caros es porque en muchas ocasiones se vende la firma, la imagen, la publicidad, el glamour, todo aquello que gira alrededor del producto, muchas veces al margen de la calidad del mismo.

Por ello, el producto de belleza requiere de un cobro temprano, ya que nos resulta absurdo el pensar vender un delineador

de ojos a plazo de un mes, o en cómodas mensualidades. Tal vez el vendedor llegue a hacerlo con el objeto de vender más o no perder clientela, pero el fabricante no lo hará.

Cómo actúa el fabricante? Como hemos mencionado, siempre preferirá cobrar lo más pronto posible, y esto lo logrará, cuando se maneje una venta directa y un cobro inmediato en el momento en que el producto sale de la fabrica a manos del vendedor-comisionista.

Es la forma más segura de no tener cuentas incobrables. El atractivo para el vendedor será diferente, y lo analizaremos brevemente en la sección 2.4.

Al cobrar de manera inmediata, la empresa se mantendrá financieramente sana en ese aspecto, y gozará de una liquidez importante.

Si se entienden los conceptos vertidos anteriormente, será más fácil comprender cómo se maneja el cobro en Avon, dejando claro que aunque vivimos en la época del crédito, es posible desentenderse de sistemas crediticios y lograr el cobro inmediato o casi inmediato, lo que hace atractiva la opción que se nos abre, en cuanto a sistema de cobranza se refiere, al utilizar un sistema de distribución de venta directa.

De la variedad de productos de belleza que Avon maneja, establece lotes de producción conforme a datos históricos de preferencias de las consumidoras y de datos de las vendedoras-comisionistas conforme a los pedidos efectuados (2). Es importante señalar que las representantes en muchas ocasiones sesgan las preferencias de los consumidores hacia determinados productos, colores, fragancias y demás propiedades, en función muchas veces de

sus gustos, o de la sensibilidad que han adquirido del conocimiento por ejemplo, de la mujer mexicana.

Luego entonces, esta decisión por parte de las representantes influye de manera determinante en la producción.

Descrito lo anterior, puede identificarse este proceso con una aplicación inconsciente de la conocida regla 80-20, esto es que se concentra en los productos de mayor impacto. La regla 80-20 ha demostrado su validez en un número sorprendente de casos y a través de una gama sorprendentemente amplia de estadísticas (3). Esta regla nos dice que el 80% del valor total de los inventarios que mantiene una empresa viene representado probablemente, por tan solo el 20% de los productos que lo integran, y que el 20% de los clientes representan, probablemente, el 80% de la cifra de negocios, y el 20% de los productos el 80% de la cifra de negocios también.

Ser consciente de esta regla, es ser consciente de un método sencillo para seleccionar aquellos productos relativamente escasos que realmente importan.

Ahora veamos el ciclo de cobranza que Avon utiliza y analicemos la premisa que es el adecuado para una firma de cosméticos de venta directa y que, en coherencia con nuestra hipótesis de trabajo, hacen de la venta personal la estrategia más recomendable para la comercialización de productos de belleza, al menos en un futuro próximo.

El flujo es sencillo, la representante visita al cliente, le vende ciertos productos a través del catálogo, haciendo la hoja de pedido la cual entrega a su consejera que coordina su labor y la de otras representantes. La consejera le surte el pedido si es que

cuenta en ése momento con lo requisitado, de la contrario reúne los pedidos, los cuales remite a Avon para que sean surtidos. Avon le entrega los productos contra el importe de los mismos, y el ciclo se invierte, hasta llegar a manos del cliente quien paga los productos a la representante.

En este ciclo, el primero que cobró fue Avon, quien además no corrió ningún riesgo durante el proceso. Su trabajo presente y pasado fue el de proporcionar el producto y en ocasiones buscar la representante que realice la venta por medio de la publicidad y que en muchas ocasiones se ahorra, porque la representante potencial llega por sí misma, como lo veremos en la siguiente sección.

En vista de lo anterior cabe decir que en un sistema de venta directa personalizada cuando se manejan productos cosméticos, bien puede utilizarse un sistema de cobro inmediato que le permita a la compañía reducir riesgos, agilizar el cobro, no perder en márgenes de utilidad y repartir los beneficios.

2.3.2 La confianza en el cobro al cliente así como la entrega del producto permite no perder ventas.

Dos fuerzas integran ventajas competitivas dentro del edificio estratégico cimentado sobre la base de la venta directa. Ambas fuerzas obtienen su vitalidad de la confianza.

El término confianza implica tener fe sobre algo y particularmente sobre alguien. El depositar nuestra confianza en alguien por algo, es tener la fe, la creencia firme en la fortaleza, la sabiduría, la responsabilidad de otra persona. Es creer que en quién confiamos nos va a responder en el momento en que lo

necesitemos. De ahí que la confianza se enmarca en las relaciones sociales, en la política, en las relaciones comerciales, en la enseñanza, y en general dentro de cualquier campo de la vida.

Principalmente depositamos nuestra confianza en nuestros padres, hermanos, amigos, confesores, jefes, gobernantes entre otros. Es decir, confiamos en aquél que tiene ascendiente moral aunque sea en un pequeño aspecto, sobre nosotros. No se excluye sin embargo, que también depositemos nuestra confianza en nuestros hijos, subordinados, abogado o contador, por poner algunos ejemplos, esa confianza tiene mayor relación con el conocimiento que tenemos de estas personas. En cierta forma, también para que alguien tenga ascendiente sobre uno, es preciso que se tenga un conocimiento claro de él a nuestro juicio. En otras palabras no podemos confiar en algo o en alguien a quién no conocemos.

Este brevísimo acercamiento al acto de confiar nos deja en posición favorable para tener idea de porque y cómo es que proporciona energía y vitalidad a las fuerzas que a continuación analizaremos.

El primer aspecto, al que hemos denominado fuerza, es el cobro al cliente. Nos preguntaremos cómo es que al cobrar (lo que menos deseamos los consumidores que nos obligen a cumplir) es una fuerza, que representa, en el caso de ventas directas, y específicamente para Avon una ventaja competitiva.

Esto, mas que sencillo de entender, es de sencillo análisis, y permite decidir y aclarar la cuestión en unas breves líneas.

El primer aspecto a analizar proviene del hecho de que entre la consumidora y la representante Avon se establece una relación

armoniosa que llega a desarrollar, en un breve momento, un grado de confianza suficiente como para permitir recibir consejos en cuanto al uso de los productos Avon, tal como los colores que más le benefician de acuerdo al color de su piel, el tipo de producto que puede adquirir para toda su familia, entre otros.

Respecto de la confianza que la representante deposita en el cliente ésta va en relación al pago prometido. Es decir, el cliente ha establecido un compromiso de adquirir ciertos productos, del cual ya no se puede desentender por la confianza que la representante le deposita y tiene la certeza de cobrar tan pronto haga entrega del pedido de productos.

Como puede observarse, ningún vendedor en condiciones comunes pagaría anticipadamente a la empresa si el cliente aún no paga o no media un contrato, ya que corre el grave riesgo de dificultársele el cobro o peor aún, no poder cobrar.

Sólo en un ambiente de confianza el vendedor tomaría esta determinación. Asimismo no se puede concluir que para todos los casos y en cualquier mercado se den las condiciones que faciliten esa confianza por lo que no puede recomendarse como procedimiento genérico; sin embargo, cabe concluir que si puede crearse un esquema como el analizado dentro de un sistema de venta directa que llegue a representar una ventaja competitiva frente a aquellas empresas que no cuenten con esta esquema.

La segunda fuerza va directamente relacionada con los tiempos de entrega del producto y la misma entrega. Partamos para nuestro análisis diciendo que ambos aspectos son determinantes para no perder ventas, conservar clientela, y acrecentarla.



No se pierden ventas en tanto cuanto se haga la entrega oportuna del producto conforme al tiempo que convino el vendedor con el cliente.

Se conserva la clientela en tanto cuanto se cumpla con esos tiempos de entrega y el producto sea de la calidad ofrecida.

Se acrecienta la clientela en tanto los demás consumidores, satisfechos del servicio y el producto recibido, recomienden los servicios y productos a otros consumidores potenciales.

Ciertamente los aspectos relacionados con la entrega, no son los únicos para que se den los resultados mencionados de conservar y acrecentar la clientela, pero constituyen un elemento higiénico, en el sentido de que si no se presenta se hace notable su ausencia y perjudica a la compañía. Es claro entonces que para Avon, y para cualquier compañía con esquemas semejantes, el conservar estas ventajas competitivas es vital para hacer florecer su negocio y le proporcionen un nivel más elevado dentro de su industria. La siguiente sección, se enfoca al estudio de cuál puede ser la estructura de ventas más conveniente para que el sistema de cobranza que hemos descrito se desarrolle realmente como un procedimiento de cobranza efectivo, y a su vez sea de utilidad para la evolución de cualquier esquema de venta directa, y específicamente la de productos cosméticos.

2.4 La estructura de ventas en el marco estratégico del negocio de la venta personal.

Hemos observado hasta el momento que el canal de distribución mayoritario en México para la perfumería y los cosméticos es la venta directa, con aproximadamente el 38% de las ventas de la industria. Esta proporción tiene su explicación, entre otras muchas causas, el que parece no existir otro canal de distribución alternativo que brinde igual fuerza a la industria como la venta directa.

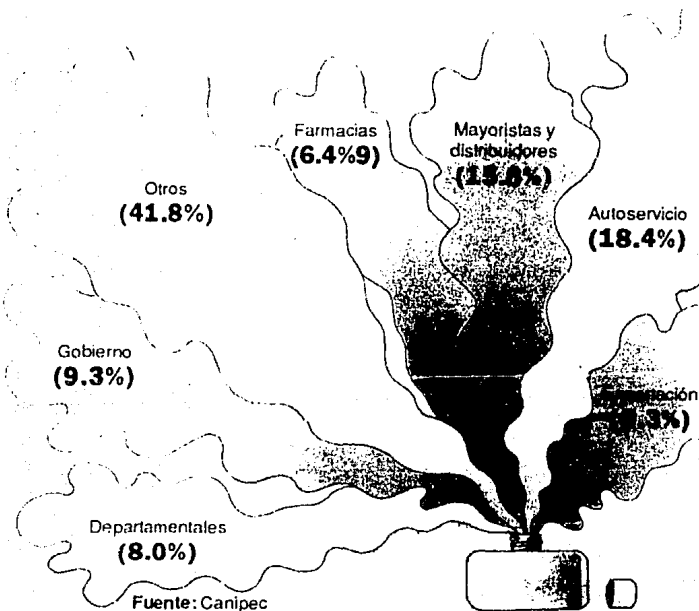
Se afirma por los industriales de productos de belleza que la base fuerte del negocio está en el mercado masivo. En México, a diferencia de otros países existen dos espacios alternativos, el canal de tiendas departamentales y el autoservicio, y no existe nada en medio; En una época estuvo la farmacia, y la perfumería como canales prioritarios de distribución, pero ambas han decaído. A la primera la mató el autoservicio, a la segunda, esa, la tienda departamental.

El presidente de la CANIPEC, en entrevista ofrecida a la revista Expansión comenta que:

"Ustedes - hablándole a la Unión de Propietarios de Farmacias de la República Mexicana - representan el 38% de la venta total de nuestra industria, cuando llegaron a representar casi 38% " (1).

Una farmacia mexicana tiene ante todo medicina; luego juguetería y papelería, pero de perfumería prácticamente nada. En cambio en otros países todo es perfumería y artículos de tocador. La gráfica 2.4 nos muestra cómo se distribuyen actualmente los cosméticos en México.

## ASI SE DISTRIBUYEN LOS COSMETICOS, DE TODAS LAS MARCAS, EN MEXICO



La industria de perfumería y cosmética se está fragmentando. Empiezan a llegar muchos productos de distribución selectiva y las tiendas departamentales dejan de comprar otros, porque no tienen más espacio.

Las siguientes gráficas reflejan la importancia que tienen las grandes cadenas de detallistas como Aurrerá, Gigante y Comercial Mexicana en la distribución de productos de higiene y belleza personal frente al resto de detallistas, ya que entre las tres integran un promedio aproximado al 56%. Por otra parte el gobierno tiene una importancia cada vez menor en la distribución de dichos productos mostrando un descenso estimado para 1990 del 48% respecto a su participación en 1986; mientras que la iniciativa privada ha visto un incremento de 17% en su participación dentro de la distribución de productos higiénicos y cosméticos en el mismo período, representando actualmente el 88% de la distribución de los productos de esta industria (ver tabla 2.8 y 2.9).

Por otra parte, otro dato que nos servirá en este análisis es la evolución de la población económicamente activa (PEA), la cual ha observado un crecimiento del 43% en 10 años (1980 - 1990) manteniendo una tasa promedio de crecimiento de 3.5% al año; sin embargo, en la actualidad el empleo formal ha decrecido pasando de un 85% de la PEA en 1980 a un 71% en 1990. Mientras el subempleo se ha incrementado de un nivel del 9% en 1980 a un nivel de 16% de la PEA en 1990, y el desempleo a 1990 alcanza un 13% de la PEA (Ver tabla 2.10).

Estas cifras permiten preveer una tendencia de la PEA hacia la labor dentro de actividades como la venta a comisión, que ofrece por un lado al empleado evitar su desempleo formal y percibir ingresos,

T A B L A 2 . 7

Las 14 compañías principales de ventas directas en los EE.UU. (1982)

COMPAÑIA	FUERZA DE VENTAS	VENTAS AL DETALLE
Avon Products	440,000	1, 262
Amway	675,000	900
Tupperware (D&K)	140,000	245
Enciclopedia Britanica	n/disponible	400
Shaklee	8,880	360
Electrolux	8,500	300
Mary Kay	177,000	578
Home Interiors	40,000	200
World Book	15,000	190
Princess House (colgate)	20,000	85
Kirby	10,000	65
Stanhome	37,000	62
Jafra (Guillete)	60,000	51
Fuller	15,000	60

Fuente: Morgan Stanley Research Estimates.

TABLA 2.8

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Información por Cadenas**  
**Canasto Higiene y Belleza**

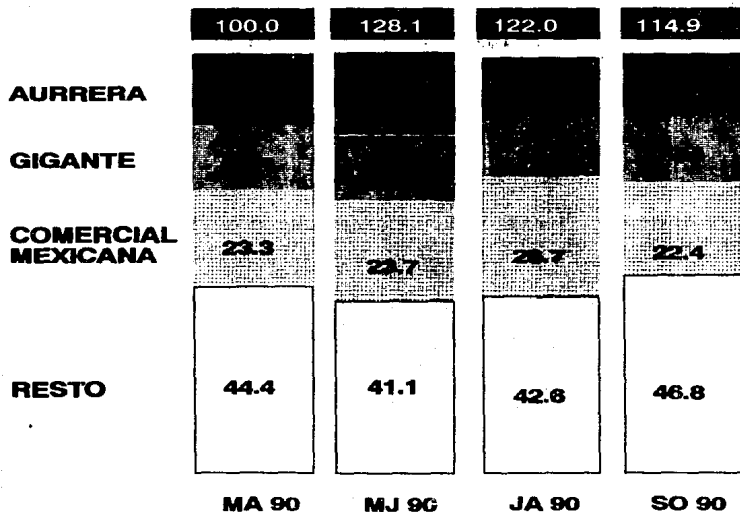
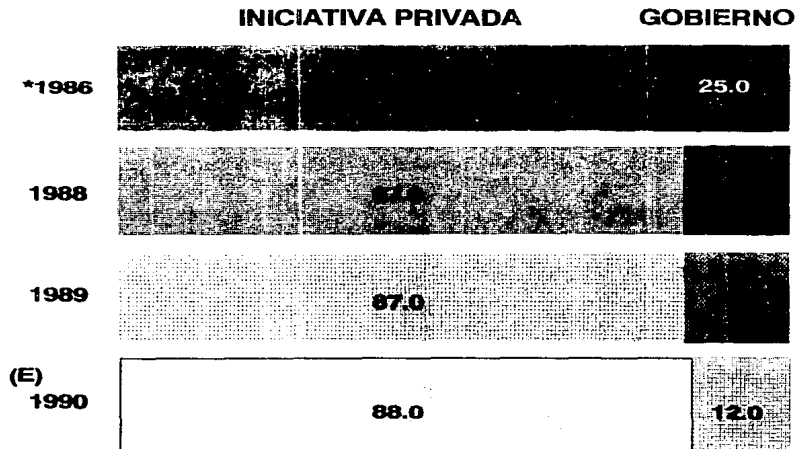


TABLA 2.9

## CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO Importancia del Sector Gobierno en la Distribución Productos de Higiene y Belleza



\* SEGUNDO SEMESTRE DE 1986  
(E) ESTIMADO

TABLA 2.10

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Evolución de la Población Económicamente**  
**Activa y el Empleo**

	1980	1982	1988	1989	1990
<b>% CRECIMIENTO</b>	3.5	3.4	3.6	3.7	3.6
<b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA</b>					
<b>MILLONES DE (PERSONAS)</b>	22.0	23.6	29.3	30.4	31.5
<b>EMPLEO FORMAL</b>	85	84	75	73	71
<b>SUBEMPLEO</b>	8	8	14	16	16
<b>DESEMPLEO</b>	7	8	11	11	13

FUENTE: CIEMEX - WEFA



sean o no extraordinarios, y por otro lado, brindar a la empresa la posibilidad de captar vendedores.

La industria de la perfumería y cosmética en México, que agrupa a 375 industrias de las cuales sólo 30 pueden ser consideradas grandes, genera al menos 30,000 empleos directos y alrededor de 200,000 estacionales:

"En la parte de nuestra industria que se dedica a la venta directa, existe mucha estacionalidad. Hay ciertas épocas del año, como la temporada navideña, cuando el número de sus empleados se incrementa. También suele aumentar la cantidad de demostradoras en las tiendas departamentales, pero la mayor parte de los empleos estacionales son por concepto de venta directa" (2).

Este aspecto y los subsiguientes nos permiten conocer si el sistema de venta directa inquieta la voluntad de vendedores potenciales así como su captación para que laboren en la industria de venta directa.

2.4.1 El sistema permite inquietar la voluntad de vendedores potenciales y su captación.

La forma más común de venta personal es a través de vendedores que visitan tanto las empresas industriales, como los organismos estatales, los hospitales y los hogares. En ese último caso se habla de venta a domicilio o venta de puerta en puerta. Desde el punto de vista de la relación contractual entre empresa y viajante existen dos clases perfectamente diferenciables: el viajante empleado de la firma y el viajante representante a comisión.

El primero es un empleado que figura en la plantilla de personal fija de la empresa y, como tal, está sujeto a un contrato de trabajo y a la legislación laboral y vigente, y sólo ofrece y trabaja los artículos de la empresa. Esto supone el deber de observar las órdenes y planes de la empresa, deber implícito en las relaciones de dependencia que se derivan de un contrato de trabajo.

Una organización con este tipo de vendedores permite dirigir, planificar y coordinar el trabajo, las visitas, etc., pero produce unos costos fijos (sueldo, seguridad social, etc.), además de los costos variables, gastos de viaje, comisiones, etc. La formación y mantenimiento de un equipo de vendedores empleados requiere una considerable inversión (selección, formación, entrenamiento, dirección y control).

Por el contrario, el viajante-representante a comisión es un profesional libre o una sociedad mercantil, cuya relación contractual con la empresa está regulada distintamente.

El viajante a comisión está sometido a una obligación restringida de seguir las instrucciones de la empresa, ya que sólo debe observar las instrucciones en cuanto a precios, condiciones de venta, y otros aspectos, pero no en cuanto a horario y forma de trabajo. Estructura su propio programa de ventas, aunque generalmente no le está permitido vender productos de la competencia; tiene, en cambio, la libertad de acción, para vender otros artículos.

Un equipo de ventas de estas características permite solo una dirección mínima en cuanto a su labor de venta, visita a clientes, trabajos administrativos adicionales y, generalmente, produce solo costos proporcionales a la venta (comisiones). Aunque no es

infrecuente, en determinados sectores, que se garantice un mínimo de comisiones, la venta a comisión no requiere inversiones. El representante a comisión ha constituido durante mucho tiempo el órgano de venta más importante.

Dos razones fundamentales llevan a las empresas a integrar a los representantes a comisión a la plantilla de la empresa. En primer lugar, la creciente competencia en los mercados que obliga a las empresas a una dirección, programación y control más rígidos del equipo y la labor de ventas, lo cual sólo es con viajantes empleados; la segunda razón es económica: a partir de un determinado volumen de ventas es más interesante tener viajantes empleados que representantes a comisión.

Existen cinco circunstancias que aconsejan la venta directa con representantes viajantes (3):

1) Cuando el acto de la compra dependa auténticamente de la labor de venta, es decir, requiera **convencimiento**. Cuando es el representante el que verdaderamente **vende** y no la publicidad.

2) Cuando se trata de bienes de equipo o productos industriales que requieran explicación, y su valor compense el elevado costo de esta forma de venta directa.

3) Cuando la labor de ventas está supeditada a la necesidad de **descubrir y captar problemas o necesidades** del cliente, a cuya solución sirven los productos que se vendan. Esta circunstancia se da prácticamente siempre en los productos o equipos industriales.

4) Cuando se quiera trabajar el mercado de forma **intensiva y/o selectiva**.

5) Cuando sea importante tener informaciones de primera mano y contacto directo con el consumidor o usuario final para seguir la evolución del sector.

Aunque la venta por representantes es la más frecuente forma de venta en productos industriales y bienes de equipo, conviene puntualizar que el empleo de representantes es común a todos los sistemas de distribución, es decir, el representante viajante sirve casi siempre de órgano de venta y contacto entre los distintos eslabones de la red de distribución. La diferencia es que son distintas las funciones que desempeña en cada caso.

Comunmente, en bienes de consumo la labor del representante viajante es más de tipo administrativa, en el sentido de levantar pedidos, que de una auténtica labor de ventas. En productos perecederos y/o de poco valor, volumen y peso, se impone cada vez más la autoventa respecto a los detallistas, que consiste en vender, entregar y, a veces, incluso cobrar la mercancía.

El éxito de las compañías de ventas directas está relacionado directamente con el número y la productividad de los vendedores. Por lo tanto, un elemento crucial en la estrategia de cualquier compañía de ventas directas es un programa de incentivos que recompense a los vendedores por reclutar a otros nuevos además de las comisiones que percibe por sus propias ventas. El objetivo es tener un sistema en que el reclutamiento se perpetúe a sí mismo, atrayendo a un círculo cada vez más amplio de vendedores productivos y seguros a largo plazo.

La motivación que sustente la decisión de una persona para entrar en el área de las ventas directas tiene fuertes implicaciones

para su productividad. Las mujeres que aceptan el trabajo por consideraciones puramente financieras tienden a trabajar corto tiempo, pues cuando logran una meta monetaria previamente determinada, se marchan. Las que se dedican a las ventas directas en busca de una sensación de logros son las que más posibilidades tienen de trabajar a largo plazo.

El primer año de ventas es el más importante. Si una persona aguanta el primer año, aumentan mucho más las posibilidades de que continúe. La razón más común para renunciar es la insatisfacción con las compensaciones.

En 1990, la revista *Expansión* publicó los resultados de una encuesta de opinión realizada por ella entre 77 ejecutivos durante el mes de noviembre de 1989, con el fin de conocer las tendencias de la mercadotecnia en las empresas (4).

De los encuestados, 43% son gerentes de área, 28% son directores de área, 25% son directores y gerentes generales y 4% ocupan otros cargos. En la encuesta que se reproduce a continuación, se puede observar la importancia de los vendedores y de la venta directa en particular en las empresas mexicanas. Se destaca que el medio preferido por los ejecutivos de mercadotecnia para vender sus productos son los vendedores directos, seguidos por distribuidores y revistas.

El sistema de venta directa constituye, un atractivo latente para cualquier empresa que vende, y de igual forma para aquella persona, profesional o no de las ventas, que busca obtener ingresos dada la situación laboral vigente. Las ventajas que representa la venta a comisión por medio de la venta directa, y la satisfacción

# ENCUESTAS EXPANSION

## Mercadotecnia en la empresa

**E**l medio privilegiado por los ejecutivos de mercadotecnia para vender sus productos son los vendedores directos, seguidos por distribuidores y revistas. Esto se desprende de los resultados de la segunda encuesta de opinión que EXPANSION realizó entre 77 ejecutivos en noviembre. De los encuestados,

43% son gerentes de área, 28% directores de área, 25% directores y gerentes generales y 4% de otros cargos. De ellos, 59% labora en grandes empresas, 25% en pequeñas, 9% en microempresas y 7% en medianas. Los giros de estas firmas son, principalmente, metalmeccánica (25%), comercio (17%) y servicios (15%).

- 1** ¿Qué medios utiliza para la venta de sus productos o servicios? Señálelos en orden de importancia. Además, subraye el más efectivo para su empresa.

30.2%	Radio	56.5%	Revistas	47.3%	Correo directo
15.7%	T.V.	36.8%	Promotores	48.6%	Distribuidores
42.1%	Periódicos	81.5%	Vendedores	10.5%	Otros ¿cuáles? Teléfono

- 2** De los gastos totales de la empresa, ¿qué porcentaje emplea para

Promoción 3.1 % y para publicidad 4.2 %?

- 3** Del total de las ventas de la empresa ¿qué porcentaje atribuye usted a?

Publicidad 13.7 % Ventas directas 60.0 %  
 Promoción (incluye ventas por correo y teléfono) 19.5 %  
 Otras, ¿cuáles? distribuidores 6.5%

- 4** ¿En cuál de los siguientes años considera usted que su inversión publicitaria influyó más en un incremento de sus ventas?

1985 9.2% 1986 14.5% 1987 17.1% 1988 35.5% 1989 18.4%

- 5** ¿La apertura comercial ha implicado cambios en sus programas de mercadotecnia?

Sí 50% No 50% ¿De qué tipo? Efectividad, competitividad, adecuación al mercado

- 6** ¿La demanda por sus productos o servicios ha experimentado alguna contracción significativa?

Sí 59.2% No 40.8% ¿En qué años? 1985, 22% 1986, 20% 1987, 33%  
 1988, 40% 1989, 60%

- 7** Su estrategia de mercadotecnia está enfocada principalmente a:

23.7%	Mejorar la imagen corporativa	71.1%	Lograr una mayor participación de mercado
36.6%	Mejorar la imagen de marca	15.8%	Aumentar sus canales de distribución
27.6%	Sólo aumentar volumen de ventas	2.6%	Otros, ¿cuáles? Diferenciación



emocional que le da el vender un producto y superarse personal y económicamente, constituyen otros incentivos para buscar un empleo como vendedor directo.

"Más del 80% de los vendedores son mujeres. Alrededor de la mitad de ellas han trabajado en ventas directas por menos de dos años, y 35% han tenido más de cinco años de experiencia. Dos tercios trabajan menos de diez horas por semana... Las ventas directas son particularmente atractivas para mujeres por que la independencia les proporciona flexibilidad a las amas de casa con niños" (5).

Es así como Avon trabaja desarrollando dos tácticas para captar a sus vendedoras, fundamentándose en las ventajas de la venta directa.

Por un lado, **aprovecha a sus actuales vendedoras**, motivándolas a que a su vez ayuden en la cosecha de nuevas vendedoras provenientes de sus actuales clientes.

Esta táctica es relativamente sencilla y lógica. Al poder la vendedora directa entablar una estrecha comunicación con su cliente por la relación que se ha dado, le ofrece con un ascendiente, derivado de la confianza depositada en la vendedora (como hemos analizado en la sección 2.3.2), la alternativa de unirse al "llamado" de Avon para ser su representante, con las remuneraciones y satisfacciones proporcionadas por esta actividad.

La forma en que se motiva a las actuales representantes, sin que cause recelo por temor a perder ventas si reclutan a una nueva vendedora, es a través del manejo de la idea de que la captación de representantes viene a ser otra venta: **la venta de una idea**, por la cual también se les va a remunerar, además de ayudar a otras personas al acceso a ser representantes como tal vez le sucedió a ella. Así,

esta búsqueda de nuevas representantes se convierte también en un acto de agradecimiento al sistema de distribución del cual forman parte, y por el cual obtienen ganancias.

La táctica alternativa es el uso de **promocionales**, específicamente anuncios publicitarios en revistas. Tal es el caso del anuncio de Avon en la revista ERES durante el segundo semestre de 1990 (ver anexo 3).

En dicho anuncio se observan los resortes psicológicos que buscan mover la voluntad de posibles vendedoras (en el caso de la revista ERES, jovencitas de preparatoria y universidad que ya usan cosméticos) ofreciéndoles las ventajas de convertirse en representantes de Avon: 1) la oportunidad de ganar dinero ocupando el tiempo libre y sin descuidar la actividad presente; 2) el sentimiento de superación y realización al tener su negocio; 3) la oportunidad de vender más de un tipo de productos gracias al uso de catálogos; 4) el sentimiento de pertenencia y seguridad al ser representante de una empresa líder en el ramo a nivel internacional; 5) la garantía sin límite de los productos que se venderán; 6) la seguridad de poder llevar a cabo el negocio "hoy mismo" si así lo decido y; 7) la facilidad de poder comerciar sin ninguna inversión considerable y obtener ganancias en un corto plazo.

La estructura de ventas propia de una compañía de venta directa, también variará en su efectividad para captar o no nuevos vendedores, el cuadro comparativo de tres organizaciones de venta directa domiciliaria, muestra los diferentes niveles de ventas en los Estados Unidos. Para Avon México este cuatro no varía sustancialmente, teniendo como base a los representantes-comisionistas, los



**CUALQUIERA  
LO PUEDE LOGRAR...**

**Venda AVON  
y Cambie su Situación**



**AVON CAMBIA LA SITUACION**

Desde su hogar represente a una Empresa Lider en el ramo a Nivel Internacional



**AVON  
TE LLAMA  
A SER SU  
REPRESENTANTE**

Llame hoy mismo al 658 7347  
Atención: Srita. Sonia Santos  
Del Interior, llame por cobrar  
(LADA 91-5) 658 7347  
de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

consultores (directores de grupo), los jefes de zona, y los directores nacionales de ventas. Ejemplo de ello, es que aprovechando su experiencia adquirida como director nacional de ventas de Avon, Oscar del Toro creó en Arabela una fuerza de ventas integrada por siete divisiones, a su vez divididas en 120 zonas todas ellas dirigidas por personal femenino y, finalmente, por un núcleo de representantes denominadas "damas Arabela" que son comisionistas independientes (6).

Asimismo en el cuadro se observa, el margen que recibe la consultora de belleza por el volumen de ventas que realiza, además de recibir premios e incentivos extras por el mismo.

En México, la situación al primer nivel es semejante, ya que la representante de belleza, como comisionista que es, recibe entre el 20 y el 40% según el producto que vendió (exclusivamente hablando de cosméticos y perfumería, no ropa ni joyería), y se mantiene una flotilla de comisionistas de mas de cien mil (7). Lo que permite afirmar que el solo volumen de comisionistas es indicativo de que la venta directa a través de la comisión, facilita la captación masiva de vendedores potenciales.

2.4.2 El sistema personalizado y la estructura de ventas permite un mínimo esfuerzo de capacitación.

La capacitación tiene como objetivo la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño en el trabajo. El nuevo empleado debiera ser introducido, informado, y familiarizado con la institución, con el trabajo que va a realizar, y todo esto de un modo formal, para evitar no solo ser

**Comparación entre tres organizaciones de venta directa domiciliaria y sus correspondientes sistemas de retribución**

	AVON	TOPPERWARE	MARY KAY
<b>Primer nivel de ventas</b>			
Márgenes sobre ventas	435.000 representantes de ventas Del 20 al 40% (según productos)	100.000 agentes 35% (del cual, un 10% debe gastarse en obsequios a la anfitriona de la fiesta y a las asistentes)	146.127 consultoras de belleza Entre el 40 y 50% (según volumen)
Ganancias por otros conceptos	Concursos de ventas e incentivos	Concursos de ventas e incentivos	- Concursos de ventas e incentivos - Entre el 4 y el 8% de las compras efectuadas por las consultoras reclutadas
<b>Segundo nivel de ventas</b>			
Márgenes sobre ventas	100.000 directoras de grupo Los indicados más arriba	10.000 directoras Los indicados más arriba	1.860 directoras de ventas Los indicados más arriba
Ganancias por otros conceptos	Entre el 1 y el 10% de las ventas del grupo	- Entre el 3 y el 5% de la cifra de ventas del grupo, hasta 4.000\$ - Derecho a usar coche de la empresa	- Del 9 al 13% de las compras del grupo - Prima de ventas y reclutamiento, que puede llegar a ser de 800\$ al mes - Puede ganar derecho a usar coche de la empresa
Ingresos anuales promedio	6.000\$	20.000\$	30.000\$
<b>Tercer nivel de ventas</b>			
Márgenes sobre ventas	2.500 jefes de zona*	375 distribuidores	1.500 directoras superiores de ventas
Ganancias por otros conceptos	- Sueldo inicial promedio: 15.000\$ - Entre el 3 y el 9% de las ventas de la empresa (leasing)	- 20% de la cifra de ventas de la distribución, menos gastos de almacenaje	- Igual que más arriba - El 4% de las compras de los grupos bajo su control - Puede ganar derecho a coche
Ingresos anuales promedio	18.000\$	Entre 100.000 y 150.000\$ por matrimonio	45.000\$
<b>Cuarto nivel de ventas</b>			
Márgenes sobre ventas	150 directoras de división	12 vicepresidentes regionales	31 directoras nacionales de ventas
Ganancias por otros conceptos	Sueldo: 35.000\$	Sueldo: de 80 a 80.000\$	- Lo indicado más arriba - Del 3% al 7% sobre las compras de los grupos "de primera línea" - El 2% de las compras de los grupos "de segunda línea" - Puede ganar derecho a coche
Ingresos anuales promedio	7 jefes nacionales de ventas	---	---
Ganancias por otros conceptos	Sueldo 50.000\$	---	---

Los cargos señalados con \* son personas fijas de plantilla de la empresa.  
Fuente: Adapted from Mary Kay Cosmetics, Inc. Salomon Brothers, Inc., Company analysis by Diane K. Temoie and Lorraine Schwartz, 1982, p. 9.

presa de los equívocos, sino para acelerar la plena incorporación del novato y evitar errores costosos fácilmente previsibles.

Las etapas necesarias para una adecuada capacitación son:

- 1) La determinación de necesidades; 2) la fijación de objetivos o resultados deseados, con los indicadores para medirlos; 3) la selección de métodos de instrucción; 4) la implementación del programa de resultados y; 5) la evaluación de logros.

La capacitación debiera iniciarse el primer día que una persona empieza a trabajar. Es decir, detectar obstáculos o problemas que dificultan la labor del empleado, buscar el método adecuado de perfeccionar las habilidades y conocimientos del empleado para superarlos y enseñarlos.

Los métodos de capacitación más usados son:

- 1) Capacitación dentro del propio trabajo.
- 2) Capacitación en escuela-taller.
- 3) Capacitación externa al trabajo.

El uso de cualquiera de los métodos anteriores es de un costo significativo para la empresa. Los dos últimos en particular representan altos costos al tener que duplicar instalaciones y condiciones laborales fuera del proceso productivo donde se le enseña al aprendiz, o en el otro caso contratar servicios profesionales que brinden charlas, conferencias, videos y guien en procesos de "role-playing" y otras dinámicas educativas.

El primer método es el de menor costo, en términos relativos, ya que el supervisor u otro empleado muestra a el nuevo empleado como realizar el trabajo explicando, demostrando, realizando y corrigiendo hasta que el "alumno" pueda realizarlo sin la presencia del

"maestro". Sin embargo el costo mayor proviene principalmente de los errores que comete el nuevo empleado durante su proceso de aprendizaje.

Por las características del sistema de distribución de estudio de la presente tesis, el método sobre el que se profundizará es el de capacitación dentro del propio trabajo. El uso de otros métodos alternativos no se excluye cuando hablamos de un sistema de vendedores directos, pero ciertamente no son los más recomendables, lo cual concluiremos partiendo de las ventajas del primero a lo largo del análisis.

Como ya se ha explicado, el método de capacitación en el trabajo consiste en aprender haciendo. En la venta directa lo que se desarrollará es el conocimiento de técnicas de venta personal que auxilien al vendedor en su esfuerzo de conocimiento y de convencimiento al cliente.

La venta directa permite aprovechar cada visita que los vendedores realizan para que otro vendedor los acompañe y mediante la observación aprendan cómo acercarse al cliente, cómo presentar sus productos y por último cómo cerrar la venta. Asimismo el nuevo vendedor va conociendo no solo el proceso de venta, sino también a su compañía, es decir, la filosofía de la misma, los productos que comercializa, el mercado de consumidores que busca, la zona o zonas donde opera. Este esquema de capacitación ayuda también a inducir al nuevo empleado con su trabajo real, y enfrentarlo a consumidores reales que le harán las preguntas más insólitas respecto de los productos, de la compañía e incluso respecto a su persona. Le ayuda

de igual forma a saber cómo vestirse y dar una digna imagen de la compañía que representa.

Estas ventajas hacen de esta método el más apropiado para capacitar a la gente que se dedicará a la labor de venta directa.

Hasta el momento, independientemente de la conclusión arriba señalada, falta conocer porqué representa un mínimo esfuerzo para capacitar a los vendedores. Por simple inspección pareciera que el esfuerzo es mínimo, poco costoso y bien aprovechado pero verifiquémoslo recurriendo al caso Avon.

La estructura de ventas de Avon puede esquematizarse de la siguiente forma:

R.B.P.

CONSEJERA

AVON

Teniendo en cuenta esta estructura se identifica que es relativamente sencilla por sus pocos niveles; esto conviene por varios aspectos. En primer término, es fundamental dentro de la estrategia de Avon que las representantes de belleza personal (r.b.p) sean comisionistas, y no empleadas de planta. Esto facilita su crecimiento, protege contra el decrecimiento y evita gastos de personal y control, ya que la consejera realiza esta labor. Asimismo, permite hacer crecer la zona de influencia de manera rápida y bajo un esquema controlado de los mercados que cubre; en segundo término, permite no emplear mayor esfuerzo en la capacitación de las r.b.p., es decir la estructura logra por sí misma capacitar a las r.b.p. con la anuencia de la compañía y la confianza depositada por Avon en la consejera, sabiendo de que bajo el principio de que "todos están para ganar y mientras más vendan más ganan", se promueve una red de capacitación no formal en la que una consejera o una r.b.p. capacita

a nuevas r.b.p. para que se desempeñen mejor y obtengan mayores beneficios.

Consideramos entonces que Avon no participa directamente en la capacitación de sus representantes, y quizá únicamente lo hace al momento del primer contacto con sus nuevas representantes, ya que posteriormente y por la relativa sencillez del trabajo a desempeñar, todo el esfuerzo se vierte en gente "afin" a la empresa.

La evidencia empírica desarrollada por Avon desde su fundación en EE.UU. y por más de 20 años en México demuestra que, como se ha expuesto, la venta directa como sistema de distribución apoyada en una estructura relativamente plana, facilita el necesario proceso de capacitar a los nuevos vendedores, de tal forma que es mínimo el esfuerzo empleado por la empresa para ello, como una condicionante para que este sistema de venta directa tenga el éxito esperando.

El sistema de capacitación descrito, al igual que la estructura de ventas forma parte de un todo que le llamaremos, integrando los aspectos estudiados en las secciones anteriores, la imagen corporativa. Para una empresa de cosméticos, su imagen también tiene que ser atractiva, sobretodo al vender directamente, mas no maquillada como lo veremos en la sección precedente.

#### 2.5 La imagen de un negocio de productos de belleza.

La investigación motivacional ha demostrado que a través del tiempo los productos van adquiriendo ciertos significados para la gente, significados que varían según el grado al cual el producto es vinculado con aspectos sociales. De esta forma el producto o la marca sirven como un símbolo, o conjunto de significados que comunica a quienes lo ven o usan.

En términos generales, esta imagen consiste en todo aquello que la gente asocia con la marca o el producto. Estas impresiones y sentimientos de la gente respecto a la marca, a veces indican que cierta marca es más apropiada para determinado tipo de gentes, o para usarse en ocasiones especiales. La gente las asocia con gran variedad de circunstancias; en otras palabras, indican los factores psicográficos, geográficos, sociológicos o demográficos que buscan cubrirse.

Igualmente, la marca puede tener referencias de naturaleza más personal, tales como la edad, si la marca es juzgada por la gente como apropiada para personas de determinado nivel de edad; modernismo, si se le considera de carácter vanguardista o conservador; sexo, si se le asocia con características más aceptadas para hombres o para mujeres; nacionalismos, pues se le puede relacionar con elementos del país o con algo extranjero; distinción social, si se le considera que se le asocia con personajes de alto nivel social, o se juzga que es una marca más apropiada para ser usada por capas inferiores de la sociedad. Todo esto tiende a indicar que la gente desea un producto cuya imagen corresponda a la concebida por sí mismo, lo cual hace que los usuarios de marcas distintas puedan manifestar diferentes características de personalidad, y que un producto o marca pueda servir a diferentes propósitos en diferentes gentes.

Al respecto, completando la definición de marca definida en los primeros capítulos, Burleight B. Gardner dice:

"Una marca es algo más que la etiqueta o marbete que se utiliza para diferenciar a los fabricantes de un producto; es un



símbolo complejo que representa una variedad de ideas y atributos. La marca dice a los consumidores muchas cosas no sólo por la forma en que suena, sino aún más importante, por medio de las asociaciones que ha creado y mantenido como un objeto público a través del tiempo" (1)

Este concepto puede asociarse a otro que es el de posicionamiento, entendido éste como "la manera en que se ubica el producto en la mente del cliente" (2).

Es así que tenemos un sinfín de marcas tan sólo en los productos de belleza a los que se refiere este trabajo, todos ellos tan similares físicamente, que la diferenciación que pueda hacerse de ellos es esencialmente subjetiva, y para seleccionar una marca e insistir en ella, nos basamos en el conjunto de ideas, sentimientos y actitudes, que tenemos hacia la misma.

A toda empresa, independientemente de su giro, se le presenta el problema de qué imagen debe crear para su marca o compañía. Sin embargo sólo el tiempo y los hechos determinan una imagen. De tal forma que una sola campaña publicitaria no es el único vendedor, ni un buen servicio en una sola ocasión es determinante para construir una imagen deseada. Resulta más conveniente pensar que un anuncio, una promoción o un buen servicio deben ser una contribución a la imagen del producto y/o compañía, y que forma parte de una inversión a largo plazo cuyo propósito es la creación de la "personalidad" de la marca.

Así como no se puede comprar una imagen para una compañía, así tampoco se puede comprar para una marca. Crear una imagen favorable es labor de mucho tiempo; no se puede conseguir solo por gastar dinero o por hablar continuamente sobre ella; solo con hechos se puede lograr. La imagen se afirma con el tiempo, de tal forma que la

percepción pública obtenida como resultado, puede crear una personalidad de la marca que se constituye en un elemento mucho más importante que muchos factores técnicos acerca del producto.

Toda actividad promocional, y aquí se incluye a la venta personal, puede y debe conseguir, además de su objetivo, un determinado impacto social. Este impacto incluye no solo la visión del consumidor respecto a una marca o compañía, sino la de la sociedad, en la cual incluimos los mismos empleados, distribuidores, intermediarios, comunicólogos, y en general a todos aquellos cuya opinión tenga algún efecto sobre la compañía o el producto. Para aclarar este aspecto, dentro de la industria cosmética, podemos hablar de las vendedoras, cosmetólogos, críticos de belleza, detallistas, gobierno, amistades e incluso el novio de la consumidora de productos de belleza, y obviamente de la mujer cualquiera que sea su condición.

2.5.1 La venta directa logra un nivel alto de imagen de servicio personal y alta calidad en el producto.

La venta personal, al ser utilizada como un factor en la comercialización de productos de belleza, tiene ciertos atractivos para ayudar a desarrollar una imagen de servicio personal y de alta calidad en el producto. Retomando nuestro caso podemos observar como a lo largo de su historia esta forma de promoción y distribución ha servido para que Avon desarrolle una imagen y una personalidad única, aunque sus productos tengan y hayan tenido un sinfín de variaciones. En primer término, la venta personal le ha servido a Avon, para que sus clientes -y público en general- la identifiquen como una compañía

que proporciona un **servicio personalizado**, aspecto muy valioso, si tomamos en cuenta que cada vez son mayores las transacciones comerciales que el hombre hace y que son totalmente impersonales, tal es el ejemplo de las máquinas de refrescos o dulces, en las cuales se deposita una moneda y se obtiene el producto deseado. El dar aún un **servicio personalizado**, se ha convertido en un lujo para la generalidad de las compañías, el cual si es incorrectamente aplicado, el beneficiario del servicio resulta paradójicamente el perjudicado, cuando se le cobra un precio más alto por recibir dicho servicio. En el caso de Avon, el sistema de venta personal -y por ello nuestro énfasis en denominarlo "personal" y no "directo" -no encarece el producto y beneficia a las partes, es decir al cliente al recibir un **servicio personalizado de calidad**, y a la compañía al obtener de sus clientes una reacción positiva que redunda en una imagen igualmente favorable.

Respecto a la calidad del producto, la **cercanía con el cliente** que ha mantenido Avon desde 1960 aproximadamente, y la que se puede obtener a través de la venta personal, se logra mantener ya que permite **escuchar al cliente y responder a los cambios más rápidamente** que a través de otro sistema de promoción.

El logro de una imagen obtenido gracias a la venta personal está íntimamente ligado al concepto de personalidad de marca y de posicionamiento que se mencionó líneas arriba. El caso Avon es muy representativo de ambos aspectos. Lo vemos reflejado incluso en la literatura, la cual nos muestra claramente el éxito obtenido por Avon al utilizar esta estrategia comercial. De tal forma que Peters y Waterman, al seleccionar a las empresas que en base a ocho criterios

resultaran sobresalientes, las emplearon como punto de partida para su análisis directivo en el libro "En búsqueda de la excelencia". En este libro Avon es clasificada como empresa sobresaliente (3), y es interesante notar que tres de los criterios que emplearon para calificar su actuación fueron los de cercanía al cliente, productividad contando con las personas y, estructuras sencillas y staff reducido.

El posicionamiento alcanzado por Avon, pareciera confuso si no vemos globalmente su estrategia, ya que por una parte podríamos preguntarnos, ¿qué es Avon para el cliente?, o más precisamente, ¿concibe a Avon como producto ó como un canal de distribución?

Avon es obviamente ambos. Avon ha llegado a representar una cantidad tan grande de productos embellecedores, que podría identificarse como el conjunto o la familia de los productos, en cierta forma, es correcto. Pero también se puede sospechar que las percepciones acerca de Avon siguen resumiéndose en la famosa expresión "Ding dong, Avon llama a la puerta", por lo que se percibiría más como un canal de distribución de venta directa o personal. Sin embargo dicha percepción se ha ampliado en la actualidad, debido a que nunca ha sido limitativa la compañía; Avon representa la oportunidad de comprar productos de belleza en el hogar ó en el trabajo primordialmente. Tal dualidad es lo que hace única y diferenciable a Avon. Los clientes pueden comprar muchas marcas diferentes de champú, pero sólo puede ordenar una sola marca de champú que sea llevada a su casa: Avon.

La táctica que apoya la estrategia tiene que basarse en la promoción -venta y publicidad- de Avon y no en los productos Avon. La

promoción, hacia las representantes y hacia las clientes, debe hacer ver el canal como lo más importante. Ya que una vez en la puerta de la casa o en el escritorio de la oficina, los representantes de Avon pueden vender un número de productos diferentes como se vió en la sección 2.1.2.

2.5.2 El sistema promocional de la venta personal permite alcanzar una imagen de prestigio hacia la sociedad, principalmente femenina, al promover el desarrollo de la mujer.

En párrafos anteriores, se mencionó que un punto esencial dentro de la estrategia comercial de cualquier empresa es que, no únicamente cree una imagen, sino también que esta imagen tenga un impacto social. Este impacto no debe ser considerado en términos exclusivamente materialistas es decir, debe ser verdaderamente social.

El impacto alcanzado en la sociedad debe incluir un desarrollo de la misma. El concepto de responsabilidad social enunciado por los teóricos pudiera resultar análogo al impacto social del cual hablamos. La responsabilidad social de una empresa muchas veces se relaciona con las actividades que la empresa realiza como servicio asistencial y casi siempre se encasilla al aspecto altruista de la empresa. En esta sección buscamos, dentro del contexto amplio de lo que es la venta personal, mostrar cómo es que Avon, a través de hechos, logra entre sus representantes una prestigiada imagen.

Para ilustrar las anteriores premisas, podemos analizar en primer término el lema de Avon: "estamos dedicados a la mujer". En esta frase, Avon sustenta toda su filosofía. Se observa cómo la

dedicación a la mujer de la cual hablan va a tener proyección hasta en el mismo giro industrial de la compañía. Es importante hacer notar que Avon integra a más de cien mil comisionistas, y de alguna forma logró su motivación al grado de alcanzar ventas por aproximadamente 140 millones de unidades de productos de la empresa en 1990 (4). Las fuentes de trabajo que Avon crea es otra de las manifestaciones de lo que se puede lograr al utilizar un sistema de ventas personales.

El desarrollo de la mujer es un aspecto que Avon no deja de contemplar, por ello, logra el alto impacto social que tiene principalmente entre la sociedad femenina, y que sus productos sean aceptados gustosamente por las mismas usuarias.

Existen muchos aspectos mediante los cuales Avon logra esa identificación con sus representantes y sus clientes. De ahí surge la idea de la realización de, por ejemplo "la carrera para damas" programa creado por Avon para fomentar la práctica de deportes entre las mujeres mexicanas, y que en 1991 se llevó a cabo en su edición XXV (5).

Asimismo anualmente realiza diversos eventos para sus representantes, en materia cultural, y social, tales como la presentación de artistas en centros de espectáculos de prestigio tanto en la Cd. de México como en el extranjero. Es conveniente recalcar que dichas competencias de atletismo, de tenis, exposiciones de obras de artistas mexicanos, tienen repercusión masiva a través de los diarios principalmente (6).

Asimismo, Avon, con el fin de promover el desarrollo de la mujer y mejorar su imagen, rinde periódicamente un homenaje a las Damas Publicistas, y ha desarrollado un programa para reconocer a la mujer

**25**

---

**CARRERA  
FEMENIL**

---

**A V O N**

**DIA: 21 de julio de 1991**

**HORA: 10:00 hrs.**

**LUGAR: Bosque de Aragón**

**DISTANCIA: 5 kms.**

**INFORMES E INSCRIPCIONES:**

**Avon Cosmetics, S.A. de C.V.**

**Av. Universidad No. 1778 P.B.**

**De 8:30 a.m. a 4:00 p.m.**

**Tel. 6 58 65 99 ext. 1553**

mexicana sus contribuciones en las áreas cultural, científica, humanística, empresarial, administrativa y alentar su espíritu de superación, cuyo máximo reconocimiento es el Premio "Zazil" a la "Mujer del Año", instaurado en 1988, y que significa luz en maya. Además del primer premio, se entregan segundo y tercer premios, 9 placas y símbolos Zazil a las finalistas. Así por ejemplo, el premio Zazil 1990 resultó para el proyecto "alegría para la comunidad", que ha capacitado a las mujeres de Tepoztlán en el cultivo del amaranto (7).

Programas como los mencionados, muchas veces no se llevan a cabo en otras compañías con sistemas de distribución diferentes al de venta directa, porque no existe por una parte, el número tan grande de vendedoras, o se manejan a través de distribuidores. Es por ello que un sistema como el de Avon **permite mayores facilidades para alcanzar una imagen de prestigio** ante sus clientes, y empleados o representantes, que en muchas ocasiones también son clientes de su misma compañía, lo cual es muy deseado por infinidad de competidores.

Por último analicemos los anuncios testimoniales anexos, (ver anexos 4 y 5), que nos permiten identificar cuales son los estímulos que Avon ofrece a la mujer para una superación personal, logrando la identificación con la firma, al grado tal que afirmen: "el vender Avon lo siento como algo propio que me ayuda y me da muchas satisfacciones".

2.5.3 La inversión promocional y publicitaria se optimiza en productos de experiencia que usan de la venta personal.



## "El día que mi mamá y yo nunca olvidaremos"

*una de las Orgullos Estadales*

Mrs. María de los Angeles Escobar  
Aguilera (45)

"Claro que yo, como todas las chicas de mi edad, tengo ambiciones, estudiar, prepararme para el futuro, pero también ayudar a mis padres con los gastos de la casa y de mis 6 hermanitos. Mamá siempre nos dimos una costura, pero nuestra situación económica empezó a empeorar. Por entonces, hace 2 años, que empezó mi negocio junto con Avon, y me propuse tener todo de mi parte para salir adelante.

No pasó mucho tiempo. Mis ventas iban subiendo día a día y por fin lo logré. Mamá y yo tiramos de esa ganancia. Nuestra situación económica mejoró. Ya me se valer por mi mamá y tengo libertad para seguir estudiando. Ahora ayuda mis hermanitos en sus prototipos y puedo tener una carrera. Y yo sigo encantada con "mi negocio", porque el vender Avon lo siento como algo propio que me ayuda y me da muchas satisfacciones. Soy una de las Representantes más jóvenes de Avon.

Esto para salir adelante, la edad lo que menos importa. Por lo menos así sucede en Avon. Hay Representantes de todas las edades, desde 16 años en adelante, y como en mi casa, todas tienen algo bonito que contar. Así unas 3 otras nos estimulamos y logramos muchos propósitos".



**AVON**

Ave Universidad No. 1728 Mexico 20, D.F.  
Tel. 666-60 66

## "Desde entonces se me han abierto muchas puertas"

*Rosa Eda Alvarez*

Sra. Rosa Escudilla de Alvarez  
Mexico, D.F.



"Ofreciendo los productos Avon se me han abierto las puertas, no sólo de muchas casas, sino de mis propios anhelos. Mi marido y yo nos organizamos económicamente y los días hemos organizado nuestros ingresos de tal modo que, mientras uno cubre los gastos del hogar, el otro paga los materiales y a los albañiles que construyen nuestra casa.

"Desde 1974 que soy Representante Avon, mi meta fue tener nuestra casa propia y ya estamos por terminarla. Ahora pienso que ha sido fácil. Claro, esto ha sido por el entusiasmo que he puesto en mi negocio propio con Avon, lo demás vino solo. He ganado casi todos los premios que Avon ha ofrecido a sus Representantes y han sido de gran ayuda para amueblar nuestra casa. Ahora tengo más amigas que antes y mi familia aprecia todo lo que yo hago por ellos.

"Me he realizado y, esta actitud en mí, ha motivado a varias de mis vecinas a trazar sus propias metas. Esto me llena de orgullo, porque me doy cuenta que esas motivaciones personales pueden dar resultados tan grandes y benéficos, como los que mi familia y yo estamos disfrutando.

"Mis metas ahora son otras, como darles las mejores oportunidades de educación a mis hijos. En fin, seguir luchando junto a mi esposo por el futuro de nuestro hogar."

**AVON**

Av. Universidad No. 1778 México 20, D.F.  
Tel. 560-90-66

Podríamos aventurarnos a decir que un sistema de venta directa, por las características particulares que ya hemos estudiado en las secciones precedentes, logra una sinergia económica cuando se le añaden elementos promocionales y publicitarios, lo que a su vez se traduce en un aprovechamiento óptimo de la inversión que la compañía utiliza en la promoción de sus productos. Sin embargo, esta premisa, tendrá que ser soportada sobre el conocimiento previo de cómo influye económicamente la promoción y específicamente la publicidad, dentro de un proceso de venta, de tal forma que podamos asumir que si su influencia es positiva para cualquier sistema de venta, para un sistema directo de vender, la inversión promocional resulta óptima.

Porter en 1976, publica un artículo que contiene una discusión sobre la necesidad del consumidor de obtener información de varias fuentes, cada una con diferentes costos, y recibida con diferentes niveles de credibilidad (8). Así, el consumidor tiene un portafolio de información que consultar para decidir su compra. De esta manera el rol de la publicidad daría la razón costo-beneficio del consumidor dependiendo de la función de información. Porter identifica algunas características de los productos que influyen al volumen óptimo del gasto publicitario, como a la utilización y combinación del medio de comunicación que se utilice. Inicialmente divide las industrias de bienes de consumo final en las que producen **bienes de experiencia** y las que producen **bienes de búsqueda**. Dentro de la primera categoría, los precios por unidad suelen ser más bajos (bienes no durables como el caso de los productos de belleza) y las compras son hechas con un desembolso pequeño, de tal manera que las posibles ganancias por hacer comparaciones de precio y calidad son pequeñas en relación a

los costos en los que el consumidor tendría que incurrir para hacer tales comparaciones. Los bienes de búsqueda, en cambio, requieren atención antes de que las decisiones de compra sean hechas. Porter explica que el impacto de la publicidad parece ser mayor en los bienes de experiencia que en los de búsqueda.

"La función social de la publicidad es, indudablemente proveer de la información concerniente a los precios y cualidades de los bienes y servicios disponibles en el mercado" afirma Kaldor (9).

Uno de los artículos que analiza el manejo de la información, es el de Stigler. Este artículo expone los problemas de información y cómo afecta ésta al precio de un bien (10).

Stigler dice que la información tiene un costo, es decir no es un bien libre. Esta información implica una búsqueda y el costo de esta búsqueda del bien buscado.

En resumen podemos identificar cuatro situaciones generales:

- 1) Las compras que se realizan una sola vez, no es una compra repetitiva: Se busca hasta el punto óptimo de búsqueda.
- 2) Aquellos bienes que su compra es repetitiva y observamos una correlación perfecta en los precios. Como comprar en la Central de Abastos diario, porque sabemos que ahí es el lugar más barato siempre.
- 3) Los bienes que se venden o compran una sola vez, como los coches usados. La solución se da al usar distribuidores especiales o anuncios clasificados.
- 4) Las compras repetitivas pero sin correlación positiva en los precios. Cada período tenemos que optimizar la búsqueda.

Un vendedor al promover su producto por la publicidad, facilita la búsqueda del comprador, pero los beneficios del vendedor son mayores.

Nelson plantea los problemas de la información de diferentes productos, pero no sólo en términos de precio, sino en términos de satisfacción de utilidad del consumidor, es decir en cuanto a calidad de cada bien (11).

Los bienes de búsqueda -según Nelson- son aquellos en que se puede determinar su calidad antes de comprarlos, y los bienes de experiencia, son los bienes que no sabemos de su calidad hasta comprarlos y probarlos, es decir tenemos que experimentar con ellos.

El consumidor una vez experimentado un número de marcas elegirá alguna, y ésta será preferida siempre.

Nelson trata directamente el contenido informativo de la publicidad. Señala que esta información difiere dependiendo del tipo de bien: búsqueda o experiencia.

Veamos las siguientes conclusiones:

La publicidad en bienes de:

i) Búsqueda: Genera información de las características del producto.

ii) Experiencia: Genera información con respecto a la existencia del producto y a la reputación o prestigio de la marca porque el consumidor genera una correlación positiva entre la calidad del producto de una determinada marca y el gasto en publicidad de dicho producto.

La publicidad y las ventas en los bienes de:

i) Búsqueda: La relación entre ventas y publicidad es menor

ii) Experiencia: La relación entre ventas y publicidad tiende a ser mayor.

En breve, entendemos hasta el momento cómo se comporta la publicidad -como elemento de la promoción- en la rentabilidad de las empresas, y a partir de ello podemos establecer criterios respecto a la optimización de la publicidad.

También se ha expuesto la relación que existe entre la publicidad, el vendedor, y el consumidor en términos de economía y hemos concluido que en bienes de experiencia tales como los productos de belleza: 1) el vendedor al promover su producto por la publicidad facilita la búsqueda del comprador; 2) el beneficio del vendedor es mayor; 3) el consumidor genera una correlación positiva entre calidad del producto y gasto en publicidad del mismo, 4) la relación entre ventas y publicidad tiende a ser mayor.

Queda por aclarar si pese a las tesis anteriores la venta directa en cualquier caso, dentro de una estrategia de comercialización de productos de belleza, optimiza la inversión que se haya aplicado a publicidad.

En un primer intento, afirmarlo parece aventurado. Lo que sí se puede ofrecer son lineamientos generales como los ya estudiados para intentar optimizar la inversión publicitaria con la ayuda de la venta directa.

Sobra repetir las conclusiones parciales a las que se ha llegado, y que no reflejan otra cosa sino el que la combinación de medios promocionales optimiza la inversión efectuada. De tal forma que ilustrándonos con nuestro caso Avon, observamos que combina la venta directa con elementos bien planeados de publicidad en revistas

y televisiva (ver anexo 6). Este hecho reafirma, y como tal lo entendemos intuitivamente, que no existe rivalidad entre el uso de estos medios promocionales, y por el contrario proporciona una **sinergia económica y social**.

Esta sinergia es la que ha colocado a Avon dentro de las empresas que generan el mayor porcentaje de producción y ventas en México, al lado de Pond's, Culver, Beecham, B. B. D. Brystol Myers, Colgate Palmolive, Revlon, Procter & Gamble, Gillette, House of Fuller, Max Factor, Mennem, entre otras (12).

Y explica porqué de todos los sectores de la industria de la perfumería y cosmética, las fragancias generan más utilidades en valores y los cosméticos más utilidades en unidad (13).

Las pautas que cualquier empresa de embellecedores pueda adoptar variarán en función de infinidad de variables microeconómicas, comenzando por el nivel de inversión que se ha planeado utilizar en promoción. Las siguientes tablas reflejan tendencias útiles para la determinación de líneas de acción y visualizar futuros entornos del mercado.

En la tabla 2.11 se observa que aunque a finales de la década pasada se registraba un descenso en la inversión publicitaria para 1990 se estima un repunte de la misma. Otros datos interesantes resultan de la tabla 2.12 donde vemos que la mayor participación de una industria por spots televisivos, pertenece a la industria de artículos de higiene y belleza con un 26.2% del total de los spots que se presentan en televisión. Por último queda ver en la tabla 2.13 la participación de audiencia por canal televisivo, que resulta ser una variable decisiva para establecer cómo se optimizará, ya no tan





TABLA 2.11

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Inversión Publicitaria por Industria**  
**Número de Spots (%)**

	1980	1982	1988	1989	1990
(*) Alimentos	15.6	20.6	20.5		
(*) Uso Doméstico	8.5	12.2	9.0		
(*) Licores	11.4	6.6	5.0		
(*) Higiene y Belleza	15.6	14.6	21.9		
Bancos	19.9	16.8	16.0		
Automoviles	7.3	6.7	7.7		
Cigarros	4.2	8.9	5.2		
Cervezas	15.2	11.3	7.6		
Refrescos	2.3	2.3	7.0		

(\*) SE INCLUYEN CATEGORIAS DEL CANASTO NIELSEN

TABLA 2.12

**CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO**  
**Tendencia de la Inversión Publicitaria en Televisión**

**NUMERO DE SPOTS %**

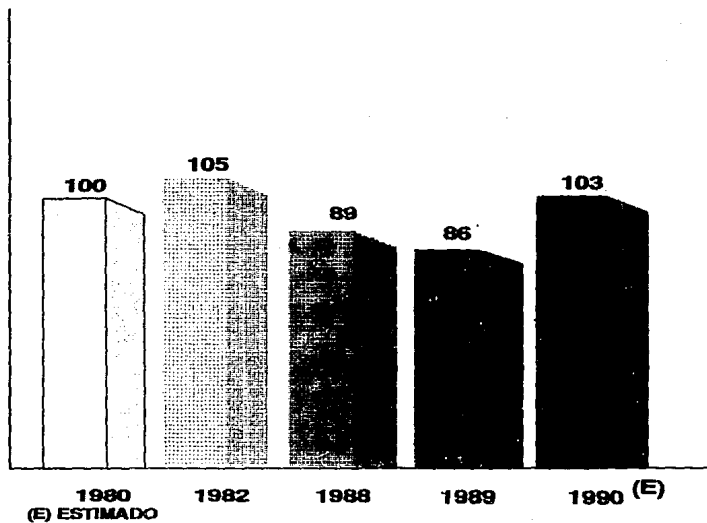


TABLA 2.13

# CAMBIOS EN EL MERCADO MEXICANO

## Participación de Audiencia

### HOGARES

	100	101.4	90.9	98.4
2			55.7	55.6
4			10.2	11.5
5			20.2	24.5
7			7.0	7.3
9			6.0	1.5
11			1.0	1.9
0			6.0	1.5
11			2.0	6.0
13			3.7	3.4
22			•	1
CABLE-VISION			7	6
V.C.R.			9.9	4.2
ANTENA-PARABOLICA			1	1
	1	2	3	4
	Abr 89	Oct 89	Abr 90	Oct 90

\* MENOS DE 1%

solo económicamente sino en el aspecto de mercado, la inversión publicitaria.

Asimismo, resulta significativo que de acuerdo con el boletín "Nielsen News", de las 10 compañías que más invirtieron en publicidad en el primer semestre de 1990 en México, tres son del ramo de higiene y belleza (Procter & Gamble, Colgate -Palmolive, y Unilever) (14).

## CONCLUSIONES

Al inicio de esta tesis han venido a nuestra mente diversas interrogantes: ¿Cuál es el futuro de las ventas personales? ¿Qué sistema distributivo es el mejor ó el más recomendable? ¿La industria de productos de belleza personal mantendrá sus actuales canales de distribución ó le convendrá asumir estrategias diferentes? Estas cuestiones, entre otras, nos han llevado a sustentar la hipótesis de que *para productos de belleza personal, las ventas personales representan en la actualidad, y en el futuro próximo, el mejor canal de distribución*, y hemos explorado asimismo si los actuales canales de distribución usados por la industria de productos de belleza satisfacerán al mercado futuro, y si representa la venta personal de productos de belleza una opción atractiva de empleo formal o informal.

Iniciemos nuestro examen conclusivo con la exposición de aquellos elementos que han hecho de la venta personal un sistema más eficaz en oposición a los demás sistemas distributivos para productos de belleza y que, en concordancia con nuestra premisa inicial confirma nuestra hipótesis de investigación.

Como ya hemos estudiado, el canal más conveniente es aquél que combina adecuadamente, volumen y costo de los bienes y produce el máximo de utilidad. La venta directa, a diferencia de los sistemas distributivos de un nivel o más; a) evita alzas en el precio ocasionadas por la utilización de intermediarios; b) obtiene el máximo de utilidad de los productos de belleza; c) evita la existencia de conflictos de los canales de distribución; d) atiende más adecuadamente las exigencias de la naturaleza del producto, del

grado de familiaridad de los usuarios, de la propia utilidad del bien, así como de su valor, que aunque por reducido, pareciera no convenirle, el uso de comisionistas no le implica inversión (de otra forma es muy probable que el bajo valor del producto no justificara el alto costo de un equipo de vendedores no comisionistas).

Otro elemento que refuerza la validez de la hipótesis, es que la venta personal, en la mayoría de los casos, reduce el esfuerzo de venta, sobre todo si la comparamos con otros tipos de distribución que no se valen de las bondades del uso de catálogos, y su costo de oportunidad es desfavorable en cuanto a inversión promocional se refiere tratándose de productos de belleza.

En sistemas de distribución que utilizan un canal o más, la fuerza de ventas comúnmente se concentra en un grupo reducido de vendedores que ofrecen el producto a diferentes intermediarios, dependiendo si la estrategia adoptada es la práctica de una distribución intensiva, exclusiva o selectiva.

Cuando la distribución es tan exclusiva que emplea representantes o vendedores a comisión, no se incurre en elevados costos de control y reclutamiento, y se produce el fenómeno de un crecimiento paulatino de la fuerza de ventas, en gran parte debido a las ventajas que representa el ser comisionista independiente, y el atractivo de disponer para la venta, de productos de belleza con un elevado consumo, y un mercado vasto y creciente.

Un tercer elemento que favorece en la mayor parte de los casos a la venta de un cosmético, fragancia o producto de belleza en general, es la relación que se establece en un proceso de venta personal. Aquí, a diferencia de un sistema que se sirve de intermediarios, la

confianza lograda permite equilibrar los deseos y razones de uso de los productos de belleza. De igual forma, coloca a la compañía y al vendedor en una posición más competitiva que en cualquier otra forma de venta, al reducir el número de ventas no cerradas, efectuar el cobro rápidamente y minimizar el riesgo financiero para el productor.

También desde una perspectiva macroeconómica, nuestra hipótesis encuentra justificación. Así, podemos observar cómo ha evolucionado la industria de perfumería y cosmética en México. El crecimiento del sistema de ventas directas es notable (el 41.8 % de la distribución se efectúa de diferente forma a la utilización de mayoristas y detallistas), y puede explicarse por las ventajas anteriormente mencionadas y al ver que en la actualidad las empresas en general, atribuyen a las ventas directas el 60.8 % del total de sus ventas. Lo anterior confirma el supuesto de un desarrollo de la industria de venta directa en el futuro, y por lo mismo, promisorio para la industria de perfumería y cosmética que emplea la venta directa como estrategia, a diferencia de aquella competencia que no la utilice.

Ante la argumentación presentada, podemos concluir que la venta personal o directa, representa en México el mejor canal de distribución para productos de belleza personal, actualmente y para un futuro próximo.

## NOTAS

### Capítulo I

#### 1.1

- (1) Shapiro Benson. J, "Mejore la distribución mediante su mezcla de promoción". Estrategias Harvard, México, Edit. Expansión 1986.
- (2) Veciana Vergés. José, "Sistemas y canales de distribución", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, España, Edit. Orbis, 1986, Vol. 3, pág. 62.
- (3) Las conclusiones han sido adaptadas del estudio "La nueva era del mercado mexicano" elaborado en 1990 por la compañía de investigaciones de mercado A.C. Nielsen Co.; también aparecen en la revista Itsmo No. 187, México, Marzo - Abril 1990, "Perspectivas económicas para los 90", págs. 52 y 53.
- (4) Kotler. Phillip, Mercadotecnia, México, Prentice Hall, 1977, pág. 400.
- (5) Ibid, pág. 412
- (6) Condensado de Stern y El-Ansary, Canales de mercadotecnia, México, Prentice Hall, 1985, págs. 6 y 7.
- (7) Veciana, Op Cit., pág. 68.
- (8) Una interesante explicación sobre las 10 generalizaciones conceptuales relativas a los sistemas de distribución se encuentra en: Pearson Michael, "Ten distribution myths", Business horizons, Mayo - Junio, 1981, págs. 17 y sigs.
- (9) Ries. Al, y Trout. Jack, Marketing de abajo hacia arriba, México, Mc Graw Hill, 1989, págs. 11 y 12.
- (10) Tradicionalmente la industria cosmética y de tocador, o de higiene y belleza como también se le conoce, incluye todos los cosméticos, perfumes, productos para el cuerpo y el cabello.



Recientemente se le han sumado artículos como medias, ropa interior y bisutería, debido a que sugieren ser productos que embellecen, pero la argumentación es más de tipo sociológico y por extensión de línea de los fabricantes, que porque desde un principio debiera de incluirseles.

#### 1.2

- (11) Ortega. Enrique, "La fuerza de las ventas", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, España, Edit. Orbis, 1986, Vol 3, pág. 82.
- (12) Ibid, pág. 82 y sigs.
- (13) Rapp. Stan y Collins. Tom, Maximarketing, México, Mc.Graw Hill, 1989, pág. 20 y sigs.

### Capitulo II

#### 2.1

- (1) Los cosméticos de tocador incluyen:lapiz para labios, sombra para párpados,colorete y esmalte de uñas.
- (2) En 1980 había aproximadamente 32 millones de mujeres de 25 a 44 años en los EE.UU., cifra que en 1990 alcanzó cerca de los 35 millones. En México, a 1990, 6.6 millones de habitantes eran mujeres entre los 25 y 44 años, registrando un crecimiento a 1990 hasta la cifra de aproximadamente 9 millones.(fuentes: Caso Mary Kay Cosmetics, IPADE, México, 1990, y datos estimados para México de la S.P.P. preliminares del Censo Nacional de Población y Vivienda,1990.)
- (3) Las mujeres que trabajan compran en promedio un 33% más de cosméticos que las demás mujeres (fuente:caso Mary Kay,op.cit.).

- (4) "CANIPEC, Perfumes y cosméticos, la metamorfosis", Expansión, México, 13 de noviembre de 1991, pág 38, y; Memoria Estadística 1990, CANIPEC.
- (5) "CANIPEC, podemos competir", Expansión, México, 13 de noviembre 1991, pág 51.

2.1.1

- (6) Cfr.Catálogo "Festival Internacional de Belleza'91", El Palacio de Hierro, México,1991.
- (7) Chias Surial. Joseph, "El producto", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, España, Edit. Orbis, 1986, Vol 3, págs. 22 y 23.
- (8) Aslop. Ronald, y Abrams. Bill, "Why Revlon's Charlie seems to be ready to settle down", The Wall Street Journal on Marketing, USA, Dow Jones Irwin & Co. Inc.,1988,pág 127 y sigs.
- (9) Aslop. Ronald, y Abrams. Bill, "Charles of the Ritz discovers what it is that women want", Op.Cit. pág. 68 y sigs.
- (10) Ibidem
- (11) Ibidem
- (12) Ibidem
- (13) La American Marketing Asociation define a la marca de la siguiente forma: La marca se especifica mediante un término, símbolo, signo, diseño o combinación de los mismos, cuyo objeto es identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de las firmas de la competencia.
- (14) De las consideraciones anteriores surgió el enfoque VALS ( Values and Life Styles), es decir "valores y estilos de vida"

diseñado por la Standard Research Institute (SRI International) en California, que desarrolló perfiles muy detallados de las actitudes-temores, deseos y prejuicios- y creencias características en cada segmento de la población, naciendo la segmentación psicográfica. Cfr. Meyers. William, Los Creadores de Imagen, México, Planeta, 1990.

- (15) Ibid. pág 24 y sigs.
- (16) Ibid. pág 248 y sigs.
- (17) Expansión, México, nov. 7, 1990, pág 53
- (18) "CANIPEC, perfumes y cosméticos, la metamorfosis", Expansión, nov. 13, 1991, pág 38.
- (19) Ibidem
- (20) Expansión, México, nov.7, 1990, pág 47.

#### 2.1.2

- (21) NIELSEN, "la nueva era del mercado mexicano", México, 1990.
- (22) Pequeño Larousse Ilustrado, México, Edit. Larousse, 1968.
- (23) El modelo de comunicación AIDA, indica la estructura deseable en un mensaje persuasivo -ya sea escrito, hablado, o esquematizado- que logre llevar al consumidor por todas las etapas desde la información preliminar hasta la compra, obteniendo: llamar la Atención, provocar el Interés, despertar el Deseo y obtener la Acción.
- (24) Datos obtenidos en la entrevista a la Sra. Enequina Avila, consejera Avon, que tiene a su cargo aproximadamente 20 comisionistas.
- (25) Expansión, nov.13, 1990, pág 47.

(26) Rapp y Collins en su libro **Maximarketing**, nos relatan cómo Avon en 1972, incursiona en la mercadotecnia directa de ropa, cuando al no contar con base de datos alguna, crea un sistema de incentivos a fin de que sus representantes, que contaban con 2.5 millones de clientes con nombres y direcciones precisas, se las proporcionara, creando la división Avon Fashions, la cual genera ingresos superiores a los 150 millones de dólares anuales. Cfr. Rapp, Stan, y Collins. Tom, **Maximarketing**, México, Mc.Graw Hill, 1989, pág. 226.

## 2.2

- (1) Tal y como se define aquí, la industria de venta directa no incluye ventas de productos adquiridos por los consumidores en respuesta a publicidad directa por correo o a través de llamadas telefónicas. También se excluyen las ventas hechas a domicilio por agentes de seguros.
- (2) Encuesta telefónica a una muestra al azar de 1509 hogares en Estados Unidos sus resultados aparecen en Caso Mary Kay Cosmetic, IPADE, México, 1990.
- (3) Kotler. Philip, **Mercadotecnia**, México, Prentice Hall, 1977, Pág. 707.
- (4) **Marketing Definitions: A glosary of marketing terms**, Chicago American Marketing Association, 1960.
- (5) Kotler, *Ibid.*
- (6) *Ibid.*
- (7) Tomado de Morgan Stanley Research, *Ibid.*
- (8) Bouleau. Cecilia, "Cebra, noticias de mercadotecnia y publicidad", **Novedades**, México, 10/10/90, sección B pág. 3.

- (9) Datos de la Cosmetics, Toiletry and Fragrance Association, USA.
- (10) Caso Mary Kay, IPADE, México, 1990, pág. 2; datos de la Cámara Nacional de la Perfumería y Cosmética (CANIPEC), Expansión, noviembre 7, 1992, pág. 52.

### 2.2.1

- (11) Johnson. Spencer, y Wilson. Larry, El vendedor al minuto, México, Grijalbo, 1985, pág 143 y 144.
- (12) CANIPEC, "Podemos competir", Expansión, México, 13/11/1991, pág. 48 y 49.
- (13) Sheth. Jagdish N y Garret. Dennis, "El comportamiento del consumidor", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, España, Edit.Orbis, 1986, Vol. 3. pág. 167.

### 2.3.1

- (1) Cfr. Catálogo Avon, México, 1990.
- (2) Existen diversas técnicas de control de inventarios. Dos de las más comunes conciernen al tamaño del lote a pedir o producir. Ambas tratan de determinar qué volumen de determinado producto hay que introducir en inventarios al mismo tiempo. Pero es necesario también saber a qué nivel mínimo puede permitirse que descienda el inventario antes de proceder a estas reposiciones. Para ello la ecuación  $(Q=2P*V/S)$  de lote económico de venta es la más conocida, donde Q es el volumen del lote, P el costo de comprar (o producir) uno de estos lotes, V el valor total anual de los bienes que se espera necesitar y S el costo de tener estos bienes dentro del inventario. Así el costo de tener inventarios de 1000 bienes por valor de \$100 al año,  $S=100$ .

- (3) Cfr. Argenti. John, Técnicas de management, España, Ediciones Orbis, 1987, pág. 208.

#### 2.4

- (1) Vélez. Federico, "Con la apertura ha mejorado la calidad", Expansión, México, nov. 7, 1990, pág. 51.
- (2) Zepeda. Joaquín, "Podemos competir", CANIPEC, Expansión, México nov. 13, 1991, pág. 48.

#### 2.4.1

- (3) Veciana. Vergés, "Sistemas y canales de distribución", Enciclopedia de la Dirección y Administración de la Empresa, España, Orbis, Vol. 3 págs. 74 y 75.
- (4) "Encuestas Expansión", Expansión, México, Enero, 1990, pág. 10.
- (5) Kotler. Phillip, Mercadotecnia, México, Prentice Hall, 1977, pág. 708.
- (6) Arabela, "Mexicanos al grito...", Expansión, México, nov. 13, 1991, pág. 52.
- (7) Bouleau. Cecilia, "Cebra, noticias de mercadotecnia y publicidad", Novedades, 10/10/90, sección B, pág. 3.

#### 2.5

- (1) Gardner. Burleigh B, y Levy Sydney L, "The product and the brand" Harvard Business Review, vol 33, No 2, marzo - abril, 1955, págs. 33-39.
- (2) Ries. Al, y Trout. Jack, "Posicionamiento, la batalla por su mente", México, Mc Graw Hill, 1982, pág. 3.

#### 2.5.1

- (3) Peter. Thomas J, y Waterman Jr. Robert H., "En busca de la excelencia", México, Lasser Press, 1984, pág. 44.

### 2.5.2

- (4) Bouleau Cecilia, "Cebra, noticias de mercadotecnia y publicidad", *Novedades*, 10/10/90, sección B, pág. 3.
- (5) Cfr. López. Diego, "publicidad para el desayuno", *Novedades* 3/06/91, sección B, pág. 4; puede observarse el anuncio que Avon empleo para la promoción de la carrera.
- (6) Ejemplo de ello puede verse en López. Diego, "publicidad para el desayuno", *Novedades* 11/02/91, sección B, pág. 4.

### 2.5.3

- (8) Porter. M.E., "Interbrand choice, media mix and market performance", *American Economic Revue*, Vol 66, mayo 1976, pags. 398 y sigs.
- (9) Kaldor. N, "Economics aspects of advertisings", *Revue of economics studies*, vol 18, No. 45, págs. 1 a 27.
- (10) Stigler. G.J., "The economics of information", *Journal of political economics*, Vol 69, junio 1961, págs. 213 y sigs.
- (11) Nelson. P, "Information and consumer behavoir", *Journal of Political Economics*, Vol 78, marzo-abril 1970, págs. 311 y sigs.
- (12) CANIPEC, "Podemos competir", Expansión, nov. 13, 1991, pág.. 51.
- (13) *Ibid.*
- (14) "Publicidad", Alto Nivel, México, abril 1991, pág. 40.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

- Alto Nivel, México, abril de 1991
- American Marketing Association, Marketing definitions: A glossary of marketing terms, Chicago, 1960
- Argenti. John, Técnicas de management, España, Orbis, 1987
- Aslop. Ronald, y Abrams. Bill, The Wall Street Journal on Marketing, USA, Dow Jones Irwin & Co. Inc., 1988
- AVON, catálogos
- Bouleau. Cecilia, "Cebra, noticias de mercadotecnia y publicidad", Novedades, 10/10/90
- Business Horizons, USA, mayo-junio 1981
- CANIPEC, Memoria estadística, México, 1990
- Chías Surial. Joseph, "El Producto", Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa, España, Orbis, 1986
- Expansión, México, números de: 15/01/90, 7/11/90, 13/11/90, 13/11/91, 7/11/92
- Gardner. Burleigh B, y Levy. Sydney L, "The product and the brand", Harvard Business Review, USA, marzo-abril, 1955
- IPADE, Caso "Mary Kay Cosmetics", México, 1990
- ISTMO, México, No. 187, marzo-abril, 1990
- Johnson. Spencer, y Wilson. Larry, El vendedor al minuto , México, Grijalbo, 1985
- Kaldor. N, "Economics aspects of advertising", Revue of Economics Studies, USA, Vol 18, No.45
- Kotler. Philip, Mercadotecnia, México, Prentice Hall, 1977



- López. Diego, "Publicidad para el desayuno", Novedades, México,  
11/02/91, 03/06/91
- Meyers. William, Los creadores de imagen, México, Planeta, 1990
- Nelson. P, "Information and consumer behaviour", Journal of Political  
Economics, USA, Vol 78, marzo-abril, 1970
- Nielsen, La nueva era del mercado mexicano, México, 1990
- Ortega. Enrique, "La fuerza de ventas", Enciclopedia de la dirección  
y administración de la empresa, España, Orbis, 1986
- Peter. Thomas J, y Waterman Jr. Robert H, En busca de la excelencia,  
México, Lasser Press, 1984
- Porter. M. E., "Interbrand choice, media mix and marketing  
performance" American Economic Revue, USA, Vol 66, mayo 1976
- Rapp. Stan, y Collins. Tom, Maximarketing, México, Mc Graw Hill, 1989
- Ries. Al y Trout. Jack, Posicionamiento; la batalla por su mente,  
México, Mc Graw Hill, 1986
- Ries. Al y Trout. Jack, Marketing de abajo hacia arriba, México, Mc  
Graw Hill, 1989
- Shapiro. Benson J, "Mejore la distribución mediante su mezcla de  
promoción", Estrategias Harvard, México, Expansión, 1986
- Sheth. Jagdish N y Garret. Dennis, "El comportamiento del consumidor"  
Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa,  
España, Orbis, Vol 3, 1986
- Stigler. G.J., "The economics of information", Journal of Political  
Economics, USA, Vol 69, junio de 1961
- Veciana. Vergés, "Sistemas y canales de distribución", Enciclopedia  
de la dirección y administración de la empresa, España, Orbis,  
1986

Vélez, Federico. "Con la apertura ha mejorado la calidad", *Expansión*,  
México, Nov.7, 1990

Zepeda. Joaquín, "Podemos competir", *Expansión*, México, Nov.13,1991