

300602
3
2eje.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

" IMPACTO DE UN SISTEMA DE
CAPACITACIÓN Y APOYO EN EL
DESARROLLO DE UNA RED DE
DISTRIBUCIÓN MULTINIVEL "

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A N :

**LUIS ROBERTO OKAMOTO ARRIAGA
DANIEL ULISES QUEZADA ACOSTA**

ASESOR DE TESIS: LIC. VICTOR GOMEZ BERDEJO

MÉXICO, D.F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A mis padres, Daniel y Oralia, por su apoyo y estímulo constante para alcanzar metas cada vez más altas teniendo siempre como norma el esfuerzo y la honestidad.

A mi hermana, Cinthya, por su alegría y entusiasmo de siempre.

A mi futura esposa, Laura, por estos años de amor y sueños compartidos.

A la Universidad La Salle, por ser comunidad de fe, fraternidad y servicio.

A todos aquellos que tienen la valentía de soñar un mundo mejor y trabajar día a día para construirlo.

Daniel Ulises Quezada Acosta.

A ti papá, que me has ayudado siempre en la buenas y en las malas. Gracias por tus consejos y por quererme.

A ti mamá, que me acompañas como nadie. Gracias por tu bello tiempo y por darme la vida. Te dedico especialmente a ti este trabajo.

A ti Yanemid, por tu carácter, simpatía y alegría. Gracias por tu apoyo y por ser así.

A ti Wilma, por ser mi compañera. Gracias por tus palabras de aliento y amor. Gracias por tu tiempo y por los sueños.

A mis tíos Hirata, por su apoyo total y ayuda en toda mi vida. Gracias mil.

A toda la familia, Gracias...

A todos los "ragazzos" por haber estado siempre conmigo. Gracias ,y

Gracias a tí, Música, que has tenido que guardar tus notas y esperar hasta este momento.

Luis Roberto Okamoto Arriaga.

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | i |
| CAPITULO 1. EL MULTINIVEL COMO SISTEMA DE DISTRIBUCION | 1 |
| 1.1 Antecedentes. | 2 |
| 1.2 Conceptos básicos | 3 |
| Primera parte: Mecánica de los descuentos por volumen. | 4 |
| Segunda parte: Bonos Multiplex. | 10 |
| 1.3 Diferencias con un canal de distribución tradicional. | 12 |
| 1.4 El sistema logístico de distribución de Amway de México. | 15 |
| 1.5 Cómo seleccionar a la corporación multinivel adecuada | 17 |
| CAPITULO 2. EL MULTINIVEL COMO OPCION DE INGRESO | |
| 2.1 Antecedentes. | 21 |
| 2.2 El empleado y la pirámide corporativa. | 22 |
| 2.3 Los ingresos lineales y los ingresos residuales. | 25 |
| 2.4 La dinámica de los ingresos personales en un multinivel. | 28 |
| 2.5 La independencia económica personal. | 30 |
| 2.6 Breve descripción de la población y el ingreso en México. | 32 |
| 2.7 Análisis del impacto demográfico y económico sobre el Multinivel. | 35 |
| CAPITULO 3. EL SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO. | |
| 3.1 El porqué del sistema. | 38 |
| 3.1.1 Antecedentes. | 38 |
| 3.1.2 La necesidad del sistema. | 39 |
| 3.1.2.1 De empleado a empresario. | 39 |
| 3.1.2.2 Inspiración y orientación a la acción continuada. | 40 |
| 3.1.2.3 Asociación y reconocimiento. | 41 |
| 3.1.3 Principales objetivos del sistema. | 41 |
| 3.2 Descripción del sistema de capacitación y apoyo. | 44 |
| 3.2.1 Línea de auspicio. | 45 |
| 3.2.2 Herramientas: libros, cassettes, material de apoyo. | 46 |
| 3.2.3 Actividades. | 47 |
| 3.3 El patrón del éxito: la base de la duplicación. | 48 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO 4. IMPORTANCIA DE ALGUNOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO Y SU APLICACION PRACTICA EN EL MULTINIVEL. | |
| 4.1 Determinación de objetivos. | 52 |
| 4.1.1 Valores rectores. | 52 |
| 4.1.2 Tipología de los objetivos. | 54 |
| 4.1.2.1 Objetivos a largo plazo. | 56 |
| 4.1.2.2 Objetivos intermedios | 57 |
| 4.1.2.3 Actividades diarias. | 58 |
| 4.2 Programación de tareas. | 58 |
| 4.2.1 Asignación de prioridades | 60 |
| 4.2.1.1 Tareas de alto rendimiento y tareas de urgencia. | 61 |
| 4.2.2 Herramientas para el apoyo y evaluación del tiempo. | 62 |
| 4.2.2.1 Uso de la agenda y bitácoras. | 63 |
| | |
| CAPITULO 5. CASO PRACTICO: LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO EN EL DESARROLLO DEL MULTINIVEL | 65 |
| | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 93 |
| | |
| APÉNDICE I Glosario de términos. | |
| APÉNDICE II Líneas de productos de Amway en México y EEUU. | |
| APÉNDICE III Fabricantes asociados con Amway Corp. | |
| APÉNDICE IV Principales empresas multinivel en México. | |
| APÉNDICE V. Antecedentes ocupacionales y lugar de residencia de niveles superiores del grupo Yager. | |
| APÉNDICE VI-A Cuestionario Piloto. | |
| APÉNDICE VI-B Cuestionario Definitivo. | |
| BIBLIOGRAFIA | |

INTRODUCCIÓN

El 1o. de enero de 1994 es una fecha llena de significados: cuando todo parecía que México había completado exitosamente un arduo proceso de cambio económico, abriéndose las puertas hacia el desarrollo con el inicio del *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, ese mismo día, en una de las regiones más olvidadas del país, se producía el levantamiento del *Ejército Zapatista de Liberación Nacional*.

A partir de ahí, han sucedido una serie de acontecimientos que ponen en evidencia los *rezagos que en materia social y política* tiene el actual proyecto de gobierno. El asesinato del candidato a la presidencia del partido oficial, así como el secuestro de importantes empresarios, y la creciente inseguridad que sufre la población, han opacado los éxitos indiscutibles que en materia económica ha alcanzado el país en este sexenio. Esto se ha reflejado en presiones en el mercado financiero sobre el tipo de cambio, las tasas de interés y la bolsa de valores.

Pero lo más importante es el efecto que tiene lo anterior sobre el *bienestar de las familias y los individuos*, que a lo largo del proceso de cambios macroeconómicos se han visto afectados por una disminución el poder adquisitivo de los salarios, un creciente desempleo y subempleo, y que en general han padecido un deterioro en su nivel de vida.

Lo anterior ha sido tan evidente que a unos meses de las elecciones la principal bandera de la campaña del nuevo candidato a la presidencia del partido oficial es el *bienestar familiar*. El costo social del cambio económico ha sido muy alto y parece que esto se subestimó en los altos círculos del poder, acostumbrados al *enfoque macroeconómico*. Ahora, en un año electoral, el discurso político oficial dirige su atención a una de sus principales limitaciones, *la economía familiar*, en un esfuerzo por mantener vigente su proyecto de gobierno.

En este escenario, es evidente la necesidad de *nuevas opciones de ingreso para la población*, y así la presente investigación adquiere actualidad e importancia. Pero antes de entrar en materia es necesario hablar como antecedente de otro aspecto de la economía, de la *apertura comercial*, misma que el gobierno mexicano ha impulsado en los últimos años, dejando atrás modelos como el de sustitución de importaciones que por décadas había sido la palanca y el sustento de la política industrial del país. Esta apertura comercial, cuyo inicio se materializa en julio de 1986 con el ingreso de México al GATT, ha traído consigo rápidos y profundos cambios. El comportamiento de la balanza comercial que por largo tiempo fue superavitario, por la gran importancia relativa de las exportaciones petroleras, muestra ahora una tendencia deficitaria en la que ha crecido notablemente la importación de bienes de consumo.

La creciente demanda de productos importados, ha sido influida por la calidad, precio, novedad, presentación, etc., de estos productos frente a los nacionales, y es un fenómeno que se refleja en la vida cotidiana de una gran parte de la población: de comida a ropa, de discos compactos a zapatos, pasando por detergentes y cosméticos. El hecho es que el consumidor ha salido ganando en opciones y que obtiene más por su dinero.

Esta importación de productos se ha realizado utilizando diferentes canales de distribución; así se ha visto que, desde hace algunos años, en los tradicionales autoservicios se dedican más estanterías a productos de importación, y que en la calle el comercio informal se nutre en gran parte de bienes procedentes de Oriente. Pero además de estos canales, han hecho aparición en estos años otras formas de distribución entre las que encontramos: las *Franquicias* (United Colors of Benneton, Foot Locker, Blockbuster), la *Venta por Catálogo* (The Sharper Image, Choices Unlimited), los *Clubes de Compra* de productos de importación (Price Club, Club Aurrerá), y los *Sistemas Multinivel* (Amway, Nikken, Mary Kay).

El presente trabajo se enfoca a la descripción y análisis de uno de los menos estudiados y de más rápido crecimiento en México de estos nuevos canales de distribución: *los Sistemas Multinivel*.

Al ser esta una investigación sobre un hecho actual sobre el que poco se ha escrito con profundidad, la intención de los autores es hacer un acercamiento profesional y objetivo que sirva de punto de partida para futuros estudios sobre el tema.

La primera parte de la investigación consta de una descripción y un análisis conceptual del Multinivel en dos grandes aspectos:

- 1) El Multinivel como *sistema de distribución*, donde se presenta un marco histórico y conceptual, además de una descripción del funcionamiento y mecánica, y la comparación de este sistema contra los canales tradicionales, analizando la logística de distribución de una compañía de Multinivel específica: *Amway de México, S.A. de C.V.*
- 2) El Multinivel como *opción de ingreso*, donde se analiza a este sistema de distribución desde otro punto de vista: una posibilidad de obtener un ingreso adicional tanto para personas asalariadas como propietarias de otros negocios, destacando la naturaleza única de los ingresos multiplex.

En la segunda parte del trabajo se describe y analiza lo que hace posible que el Multinivel tenga un crecimiento exponencial y sostenido: la utilización de un sistema profesional de capacitación y apoyo. Se detallan las partes de ese sistema y la razón por la que estas son indispensables en el desarrollo de redes de distribución a gran escala. Una parte importante de esta investigación se refiere a una serie de aportaciones útiles para la administración del tiempo y la organización de tareas de los participantes de un Multinivel.

La tercera parte corresponde al *caso práctico* donde se relacionan la utilización de un sistema profesional de capacitación y el crecimiento de una organización Multinivel como la hipótesis a comprobar.

Con el propósito de mantener una consistencia a lo largo del trabajo en lo que se refiere a la información fuente y a las características del sistema de operación del Multinivel, los autores tomaron la decisión de enfocarse en el análisis de una compañía de Multinivel en particular y para tal efecto seleccionaron a *Amway Corporation* por ser la compañía líder a nivel mundial, y que tiene una gran penetración en el mercado mexicano a casi cuatro años de su apertura. La experiencia personal de los autores en el desarrollo de redes de distribución en asociación con esta compañía fue un elemento fundamental para ello. De esta manera, las conclusiones del presente trabajo deben ser matizadas por esta razón al querer analizar el comportamiento de otro Multinivel. Por otra parte, el sistema de capacitación y apoyo al que hacemos referencia es el *Sistema Yager*, que tiene más de 26 años de estar funcionando bajo un patrón básico en el sistema de Multinivel de Amway y cuyas organizaciones son las de más rápido crecimiento y solidez, y que como se verá más adelante, ha sido también el sistema que ha producido en México la expansión acelerada del Multinivel.

CAPITULO 1 EL MULTINIVEL COMO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN.

*" Durante la tan nombrada recesión de 1991, las ventas de una compañía de Network Marketing llamada Amway crecieron en 1.5 billones de dólares - de alrededor \$3 billones a \$4.5 billones. ¿Qué está pasando, y por qué no hemos estado hablando sobre esto? Porque muy pocas personas entienden nuestros tiempos tan rápidamente cambiantes."*¹

*"Actualmente proliferan en nuestro país nuevas formas de comercialización que no requieren de los medios masivos, sino que utilizan la relación personal, el correo o el auto abastecimiento fuera de los centros comerciales. En ese sentido, ha quedado atrás el desplegado periodístico, el anuncio espectacular, el costoso spot televisivo y aún el aburrido telemercado. El sistema Amway Network Marketing es el que definitivamente ha creado un furor enajenante y se ha convertido en pionero para el desarrollo de sistemas de comunicación interpersonal, dejando atrás las formas rudimentarias que usa Avon, Tupperware, Stanhome, Jafra, Füller o Herbalife. Habrá que estar atentos a lo que pase."*²

Términos como Marketing Multinivel, Multinivel, Mercadeo a Nivel Múltiple, Network Marketing, Mercadeo por Redes y Networking, se usan indistintamente para designar a uno de los sistemas de distribución más revolucionarios de los últimos años y que gracias a los avances en materia de comunicaciones, tiene un potencial de crecimiento aún no comprendido por los medios académicos y de información o empresarial en México.

Cuáles han sido las razones por las que el Multinivel es considerado como una tendencia en materia de comercialización, y por qué es necesario conocer su funcionamiento para el estudio de la Mercadotecnia y la Administración y para todo empresario, son dos de los propósitos del presente capítulo.

Este trabajo inicia con el análisis de el Multinivel como sistema de distribución, ya que esta es su naturaleza como negocio y es necesario comprender cuáles son las partes que lo integran y el funcionamiento y mecánica del sistema para pasar después a aspectos más específicos.

Preguntas básicas como: ¿Cuál es el origen del Multinivel?, ¿qué partes lo integran?, ¿cual es el funcionamiento de este sistema?, ¿en qué se diferencia de un canal de distribución tradicional?, ¿cómo se distribuyen los productos en un Multinivel? ¿cuál es el papel especial de los participantes en este sistema? y muchas otras más se busca responder a lo largo de este capítulo.

¹ Success Magazine. Marzo 1993, pp. 6a-11a

² El Financiero. 15 de Octubre de 1991.

1.1 Antecedentes

Los orígenes del Multinivel se remontan a los años treinta en Estados Unidos cuando la empresa *Nutriline Products Inc.*, dedicada a la fabricación y comercialización de complementos alimenticios y productos nutricionales, adoptó un sistema de mercadeo por redes ante la presión de los distribuidores quienes se dieron cuenta de los beneficios de la empresa por haber ellos alentado a que muchos de sus amigos y conocidos se incorporaran como nuevos distribuidores, sin que esta les ofreciera alguna recompensa adicional. Como respuesta Nutrilite dió una bonificación del 2% a cada distribuidor que introdujese cualquier otro distribuidor, basándose en el total de ventas de los distribuidores introducidos. Este sistema primitivo puede considerarse como el antecedente de los actuales multiniveles.

Nutriline Products, Inc., tuvo problemas de dirección interna en los años cincuenta que hicieron peligrar el futuro de los distribuidores que habían construido grandes organizaciones dentro de Nutrilite. Esto produjo que en 1959 dos de los distribuidores más exitosos Richard DeVos y Jay Van Andel, dejaran Nutrilite llevándose consigo a sus distribuidores con el propósito de planificar el nacimiento de una nueva empresa.³

Este grupo de distribuidores, antes de saber siquiera la línea de productos que se iba a seleccionar, se pusieron de acuerdo en que esa nueva empresa funcionara como un concepto de negocio con 5 principios básicos:

1. Un negocio *universal*, que pueda funcionar en todas partes y con todo tipo de personas.
2. Un negocio *repetitivo*, donde los pasos fundamentales para tener éxito fueran iguales para todos.
3. Un negocio *ilimitado*, que no se asemejara a las pirámides del mundo corporativo sino que pareciera más bien una escalera donde el nuevo distribuidor tuviera la oportunidad de ascender tan alto como fuera su trabajo,
4. Un negocio *que no se basara en la evolución de la economía*, sino que en las buenas y en las malas constituyera una opción de riqueza para los participantes.
5. Un negocio *que se basara en el sistema de la libre empresa* de personas ayudando a personas, y que fuera motivo de orgullo para una Sociedad Americana cuyo sistema era duramente cuestionado en esa época y muchos veían en el socialismo la opción a seguir.⁴

³ Clothier, Peter. Marketing Multi-Nivel. Promociones Jumerca.

⁴ Victor, Jody. Al principio de Amway. Cassett producido por Uninet de Mexico, S.A. Mexico, D.F. 1992.

Es así como en 1959 nace en Michigan, Estados Unidos, la American Way Corporation, que es más tarde nombrada simplemente *Amway Corporation*, teniendo como propietarios a Richard DeVos y a Jay Van Andel, así como la *Amway Distributors Association* cuya mesa directiva original estaba integrada por: Les Chapin, Wes Hursh, Evangeline Krause, Jere Dutt, Jay Van Andel, Walter Bass, Richard DeVos, Eleanor Teitsma, Roland Diehl, Fred Hansen, Neil Maaskant y William Nichols.⁵

También en 1959 otro ex-distribuidor de Nutrilite formó su empresa de Multinivel. El era el Dr. Forrest C. Shaklee y su empresa, *Shaklee*, se convirtió en una corporación multinacional sólida y de gran éxito.

Sin embargo, la historia del Multinivel ha tenido también sus dificultades sobre todo con la aparición de compañías que practicaban un concepto de venta piramidal y que eran dirigidas por hombres de negocios con pocos escrúpulos y que ocasionaron que la reputación de las auténticas compañías Multinivel se viera empañada y recibieran ataques de la prensa y otros sectores en la década de los setenta. Para poner un alto a los abusos de la venta piramidal, se establecieron en Estados Unidos y en la Gran Bretaña normas fundamentales de protección al nuevo distribuidor donde se le da el derecho de terminación del contrato y la posibilidad de devolución de los productos. Estas normas fueron eficaces para terminar con esta etapa desafortunada y las auténticas empresas Multinivel participaron con el gobierno en la elaboración y en la vigilancia del cumplimiento de éstas.⁶

1.2 Conceptos básicos

Antes de pasar al análisis de aspectos más específicos sobre los sistemas Multinivel, es oportuno el describir el funcionamiento de éste y sus diferencias fundamentales con los canales tradicionales.

En un Multinivel típico existe una Corporación que tiene un plan de mercadotecnia donde se establecen bases para descuentos y bonos, además de ser la encargada de tener un stock de productos disponible para los distribuidores, individuos que no tienen ninguna relación laboral con la Corporación y que obtienen sus ganancias de dos maneras básicas: del margen entre el precio de mayoreo (al que tienen derecho mediante un contrato de compraventa) y el precio de menudeo al que pueden vender los productos, y de un bono de descuento por volumen que varía de acuerdo a cada compañía.

Hasta aquí todo se parece mucho a la práctica de negocios normal, sin embargo, el Multinivel tiene como característica especial el dar un beneficio a los miembros que promuevan la incorporación de nuevos distribuidores a la red o grupo de participantes. Por esta razón, la

⁵ *Profiles of Success*. Internet Services Corporation. Charlotte, North Carolina, 1993.

⁶ Clothier. *Op Cit*.

única forma de iniciar la participación en un Multinivel es siendo recomendado por una persona que ya sea integrante del mismo.

El que a este negocio se le conozca también como Network Marketing o Mercadeo por Redes, tiene que ver precisamente con lo anterior; el objetivo de un distribuidor en el sistema Multinivel es el construir una organización propia a partir de invitar a nuevas personas a realizar movimiento de producto y a construir cada cual su propia organización, desarrollándose de esta manera un crecimiento exponencial de la red, o *network*, de distribuidores.

Contra lo que pudiera parecer, en un Multinivel bien estructurado, no se gana por la posición que se ocupa de acuerdo a un origen, es decir el "arriba" y el "abajo", sino por la amplitud de la expansión que cada negocio lleve a cabo. Esto garantiza que un nuevo miembro tiene la oportunidad real de alcanzar iguales o mayores ingresos que los distribuidores originales.

Para comprender el funcionamiento de un plan de Multinivel típico dividiremos la explicación en dos partes; en la primera, se muestra un ejemplo detallado de cómo opera la tabla de descuento por volumen, para en la segunda pasar a los bonos multiplex.⁷

Primera Parte: Mecánica de los descuentos por volumen.

Nota: Considerar la siguiente tabla de descuento por volumen con una equivalencia de 1 a 1 entre Puntos y Nuevos Pesos,

| Nivel de descuento | Valor en Puntos |
|---------------------------|------------------------|
| 21% | 20,000 |
| 18% | 13,500 |
| 15% | 8,000 |
| 12% | 4,800 |
| 9% | 2,400 |
| 6% | 1,200 |
| 3% | 300 |

⁷ El presente ejemplo fue tomado a partir del *Plan de Ventas y Mercadeo de Amway* y tiene fines estrictamente académicos. Para cualquier información adicional debe consultarse el Manual de Referencia para su Negocio de Amway de México, S.A. de C.V.

El ejemplo inicia a partir de un negocio nuevo que realiza un movimiento de NS300.00, el primer escalón en la tabla, en su primer mes de actividad.

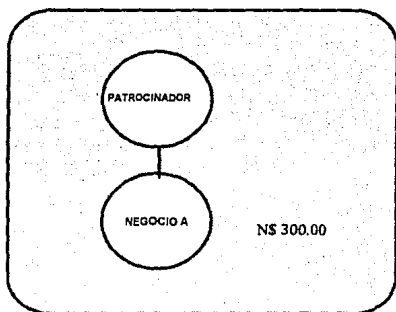


FIG. 1.1

Si se considera un margen estándar de ganancias del 30%, resultan NS90.00 de utilidad para el distribuidor si este vendiera los productos; sin embargo, hagamos la consideración de que muchos de los productos disponibles en la Corporación sean de uso y consumo diario, por lo cuál el distribuidor ni siquiera tenga que realizar una venta de producto sino que el movimiento de éstos resulte del consumo que se lleve a cabo en su hogar, es decir, de sustituir las marcas habituales por las de su negocio.

Aparte de los NS90.00 ya explicados, el nuevo distribuidor ya alcanzó el nivel de 3% de descuento, por lo que le corresponden NS9.00 mismos que son contabilizados por las computadoras de la Corporación a partir del número de contrato de dicho distribuidor, y que se le harán llegar por correo en un cheque a su nombre.

Si en el segundo mes el Negocio "A" realiza una expansión y forma una red con 6 nuevos distribuidores frontales, invitados directamente por él, los resultados son los siguientes:

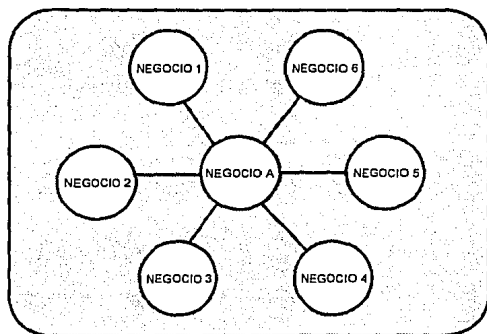


FIG. 1.2

Partiendo de un movimiento de NS300.00 por negocio, la computadora detectaría que la red del Negocio "A" ha realizado un movimiento de NS2,100.00 por lo que le corresponde el nivel del 6% sobre el volumen total. Hay que notar, por otra parte que cada uno de los negocios del 1 al 6 ha alcanzado su 3% por lo que les corresponde a cada uno los NS9.00 así como en su primer mes fueron para el negocio "A".

Los resultados finales del segundo mes quedarían así:

| | | |
|--|----------------------|-----------|
| Descuento recibido | (NS 2,100.00 * 6 %) | NS126.00 |
| Descuento pagado | (NS 300.00 * 3% * 6) | - 54.00 |
| | | ----- |
| Para el negocio "A" | | 72.00 |
| Margen del 30% | | + 90.00 |
| | | ----- |
| Ingreso Mensual Total: 2° MES Negocio A | | NS 162.00 |

En el tercer mes, cada uno de estos seis distribuidores patrocina a otros cuatro, todos realizando un movimiento personal de NS\$300.00. De esta forma, en el negocio "A" se alcanzó el nivel del 15% al totalizarse NS\$9,300.00

| | | |
|--|-----------------------------|--------------|
| Descuento recibido | $(NS\ 9,300.00 * 15\ %)$ | NS\$1,395.00 |
| Descuento pagado | $(NS\ 1,500.00 * 6\ % * 6)$ | - 540.00 |
| | | ----- |
| Para el negocio "A" | | 855.00 |
| Margen del 30% | | + 90.00 |
| | | ----- |
| Ingreso Mensual Total: 3° MES Negocio A | | NS\$ 945.00 |

El esquema de ese tercer mes quedaría como sigue:

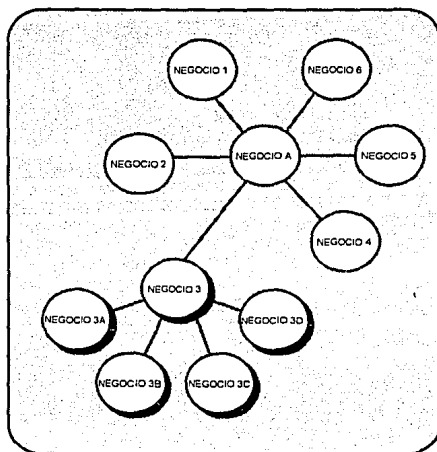


FIG. 1.3

En el cuarto mes cada uno de los nuevos distribuidores en cada uno de sus seis grupos patrocina a otros dos, teniendo todos un movimiento personal de NS300.00. Cada Negocio del 1 al 6 tendria NS3,900.00 por lo que el negocio "A" llegaria al nivel del 21%, y los resultados serian los siguientes:

| | | |
|--|----------------------------|-------------|
| Descuento recibido | $(NS\ 23,700.00 * 21\%)$ | NS4,977.00 |
| Descuento pagado | $(NS\ 3,900.00 * 9\% * 6)$ | - 2,106.00 |
| | | <hr/> |
| Para el negocio "A" | | 2,871.00 |
| Margen del 30% | | + 90.00 |
| | | <hr/> |
| Ingreso Mensual Total: 4° MES Negocio A | | NS 2,961.00 |

El esquema del cuarto mes es el siguiente:

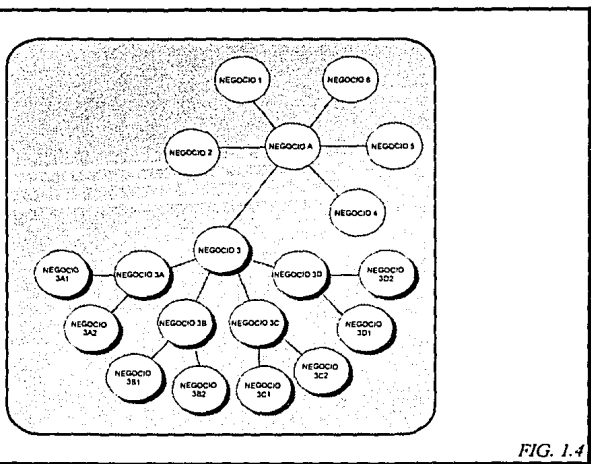


FIG. 1.4

En la nota de la página 4 del presente capítulo se establece que para efectos del ejemplo se utilizó "... una equivalencia de 1 a 1 entre puntos y pesos...". Cuando se habla de puntos se trata del hecho de que es común y aconsejable que para cada producto o servicio que se comercialice a través de un Multinivel exista un valor en puntos que sea constante, y un valor en unidad monetaria que se vaya incrementando, de acuerdo a una política de precios que reconozca los efectos de la inflación de cada país, etc. Esto permite dos cosas fundamentales: 1) realizar los aumentos de precios sin modificar la mecánica de la tabla de descuento por volumen y 2) mantener en una posición atractiva los montos que reciban los distribuidores.

De esta forma, y siguiendo con el ejemplo anterior, al iniciar Amway sus actividades en México en junio de 1990, la paridad de 1 a 1 de puntos y pesos fue la inicial y el negocio "A" del ejemplo hubiera recibido en ese momento un cheque por \$2,961.00. Sin embargo en el transcurso de estos 3 años el valor monetario de los productos, también conocido como VN (Valor de negocio), se incrementó en un 55%, por lo que el cheque que recibiría ahora el negocio "A" sería aproximadamente el resultado de multiplicar $\$2,961.00 * 1.55$, lo que es igual a $\$4,589.55$.

El ejemplo es meramente didáctico, pero a partir de él es posible extraer lo siguiente:

1. El que en el negocio haya productos y servicios no quiere decir por ese hecho que sea un negocio de venta, pues como se puede observar, el ejemplo está desarrollado a partir de una cantidad de $\$300.00$ (Base 1990) de movimiento mensual, es decir, básicamente a partir del consumo familiar.
2. El ejemplo maneja dos aspectos fundamentales: a) **Movimiento de producto**, donde se busca el formar redes con una demanda estable a partir de un movimiento mínimo por distribuidor, y b) **Duplicación**, pues el crecimiento de la red se da cuando se incorporan a ella nuevas personas que se convierten en distribuidores, consumen, invitan a otras personas, que consumen e invitan a otras... el negocio de crecimiento ilimitado que buscaban los creadores de este sistema. La *duplicación*, un concepto en el que se basa el éxito de las franquicias por ejemplo, es la palabra clave en negocio del Multinivel como se analizará más ampliamente en capítulos posteriores.
3. El negocio "A" llega a determinado nivel de la tabla de descuento y la operación que se hace es multiplicar el volumen total de la red por el porcentaje correspondiente; esta cantidad es el monto a repartir entre los miembros de la red del Negocio "A", y la computadora inicia la asignación del dinero por los distribuidores que lograron el nivel más bajo de la tabla, el 3%, hasta llegar al Negocio "A", cuya ganancia es el diferencial que se marca entre el descuento logrado por la red en su conjunto y la suma de descuentos pagados por la Corporación a los distribuidores según el nivel alcanzado individualmente por cada uno.

Segunda Parte: Bonos Multiplex.

Si el negocio "A" ganara únicamente por el diferencial que tiene sobre los negocios de la red, este sería un negocio piramidal pues al negocio "A" no le convendría que los miembros de su red alcanzaran su mismo nivel pues de esta forma no habría un diferencial, ni cheque. Si las reglas fueran tan simples, existiría una lucha constante entre un grupo de distribuidores en la cima viviendo a expensas del trabajo de una red de personas que contarían con poco o ningún apoyo de los primeros.

Cuando el Negocio "A" llegó al límite máximo de la tabla de descuento, se "separa" de su patrocinador, es decir, para efectos de cálculos de volumen no se considera lo que contribuye el Negocio "A" al negocio de su patrocinador puesto que ambos están en el mismo nivel y no se marca un diferencial. Pero el propósito de un sistema como el Multinivel no es el de reproducir los errores de los sistemas de distribución convencionales y sus conflictos de intereses inherentes, sino aprovechar la sinergia que puede generar la asociación en una red.

Por esta razón es común que en los sistemas Multinivel se dé un bono a los distribuidores por el hecho de apoyar la formación de negocios que hayan llegado al nivel máximo de la tabla. En el caso de Amway, este bono es el 4% sobre el volumen total del grupo separado. Así, el objetivo del negocio "A" una vez que alcanzó el nivel máximo de la tabla de descuento, es que algún negocio patrocinado por él llegue también a ese nivel y recibir así un bono del 4% por todo lo que se mueva en la red de ese negocio.

El bono del 4% es el primero de los Bonos Multiplex, que operan en el Multinivel de Amway. La naturaleza de estos bonos será analizada a detalle en el siguiente capítulo, pero se puede adelantar que es una forma de ingreso residual donde las ganancias actuales están basadas en esfuerzos anteriores.

Esta es una de las razones de éxito del sistema Multinivel: Al Negocio "A" le conviene que cada uno de los negocios que forman su red llegue lo más alto posible, ya que es también un beneficio para él. Cada quién gana por su propio trabajo y cada quién obtiene las recompensas de ello, y el Negocio "A" ganará más dinero en la medida en que ayude y enseñe a otros negocios a incrementar sus ingresos ayudando y enseñando a otros.

Además del bono de 4% por cada negocio al 21%, existen los siguientes niveles:

- **Bono Rubí**, 2% adicional por sobrepasar un mes los 40,000 puntos
- **Bono Perla**, 1% adicional por haber patrocinado a tres negocios que individualmente durante el mismo mes, logran el 21%. A excepción del bono Rubí, todos los demás son acumulables, es decir un negocio en el nivel de Perla recibe sus tres 4% más el 1% adicional por este bono.

- **Bono Esmeralda**, que se otorga anualmente a los distribuidores que hayan patrocinado a tres negocios que se mantienen durante seis meses del mismo año fiscal al nivel de 21%.⁸
- **Bono Diamante**, que se alcanza cuando se tienen a seis negocios al nivel de 21% durante seis meses.
- **Bono de Ejecutivo Diamante**, que se obtiene cuando se cuenta con nueve negocios que se hayan mantenido al nivel de 21% durante seis meses.

En México, el máximo nivel hasta ahora alcanzado en el Multinivel de Amway es el de Ejecutivo Diamante, pero hay todavía más camino por recorrer: a continuación se presenta un cuadro esquemático para apreciar mejor los niveles.

| | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Distribuidor Plata | Primer mes al 21% |
| Distribuidor Oro | Tres meses al 21% |
| Distribuidor Directo | Seis meses al 21% |
| Distribuidor Directo Rubí | Un mes con 40,000 puntos |
| D. D. Perla | Tres negocios al 21% un mes |
| D. D. Esmeralda | Tres negocios al 21% seis meses |
| D. D. Diamante | Seis negocios al 21% seis meses |
| D. D. Ejecutivo Diamante | Nueve negocios al 21% seis meses |
| D. D. Doble Diamante | Doce negocios al 21% seis meses |
| D. D. Triple Diamante | Quince negocios al 21% seis meses |
| D. D. Corona | Dieciocho negocios al 21% seis meses |
| D. D. Embajador Corona | Veinte negocios al 21% seis meses |

⁸ Para efectos de pago de bonos, Amway sigue el calendario fiscal de Septiembre - Agosto.

1.3 Diferencias con un canal de distribución tradicional

Las diferencias fundamentales entre el Multinivel y un canal de distribución tradicional se podrán apreciar al analizar sus estructuras en los siguientes aspectos:

- a) Longitud del canal de distribución: Mientras que un canal de distribución típico funciona con una serie de negocios independientes que participan de una ganancia en el proceso de hacer llegar el producto o servicio del productor al consumidor (fig. 1.5), en el Multinivel prácticamente se eliminan los negocios intermediarios existiendo una relación directa entre los distribuidores y una Corporación que es fabricante de una línea de productos o que celebra convenios con proveedores de una gama amplia de productos y servicios. (fig. 1.6).

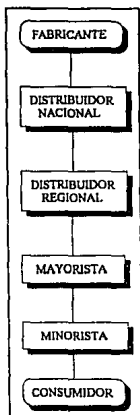


FIG. 1.5

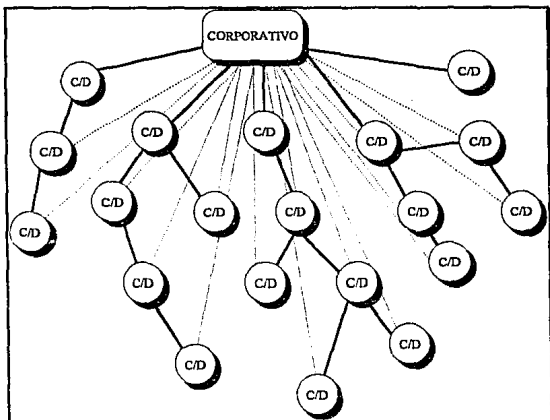


FIG. 1.6

- b) **Facilidad de acceso al canal de distribución:** Para que un nuevo miembro se incorpore como participante en un canal de distribución tradicional es necesario que tenga que realizar una inversión en activos, además de una deseable experiencia en el sector en cuestión. Es decir, la decisión de en qué parte de cierto canal de distribución se va a posicionar un negocio nuevo muchas veces está determinada por el monto de la inversión inicial. En el negocio de Multinivel no hace falta el realizar un desembolso importante ya que la tarea del nuevo participante es la expansión de la red o *Network* ya existente, pues la Corporación se encarga de la inversión en la infraestructura de distribución necesaria así como de la administración en general. (Fig. 1.7)

LA CORPORACION

- PRODUCTOS Y SERVICIOS EN 50 PAÍSES.
- GARANTÍA DE SATISFACCIÓN.
- PLAN DE DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS.
- ALMACENAJE Y TRANSPORTE.
- MAS DE 12,000 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DIVERSAS FIRMAS
- SERVICIO PERSONALIZADO DE COMPRAS.
- PUBLICIDAD NACIONAL DE IMAGEN.
- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

FIG.1.7

- c) **Naturaleza de la promoción:** Un canal de distribución tradicional se basa en la publicidad, generalmente a través de medios masivos de comunicación, como la forma clásica de dar a conocer las ventajas de un producto o servicio y buscar influir en las compras de un mercado objetivo de compradores. En un Multinivel no se usa la publicidad de medios masivos, sino la llamada "publicidad de boca a boca".⁹
- d) **Acceso a los productos:** En un sistema tradicional existe una disponibilidad abierta para todos aquellos que estén dispuestos a pagar un precio para obtener cierto producto. En el sistema Multinivel, para tener acceso directo a los productos es necesario ser un distribuidor, y para serlo es necesario el ser invitado por una persona que ya esté participando en el sistema. Por otra parte, se puede tener acceso a los productos de manera indirecta, siendo cliente de alguna persona que sea distribuidor, con la obvia diferencia en precio, pues aplicaría un precio al menudeo.

⁹ Yarnell & McCommon. Power Multi-level Marketing. Power House Publications. Austin, Texas. 1991.

e) **Relación contractual de la fuerza de ventas:** En un canal tradicional cada uno de los participantes tiene vendedores a quienes típicamente les retribuye un sueldo base, comisiones, bonos, etc., a cambio de un trabajo personal subordinado. En un Multinivel no existe relación laboral alguna entre la Corporación y la fuerza de ventas ya que esta última está íntegramente conformada por distribuidores independientes que sólo suscriben un contrato de compra venta a precios de mayoreo.

El Multinivel tiene además de las diferencias anteriores una característica fundamental: es un sistema que busca realizar un cambio en el hábito de consumo de los participantes de una manera permanente por una sencilla razón: los distribuidores deben ser los primeros consumidores los productos y servicios que se mueven en su propio negocio. La lógica es que los distribuidores no parezcan deshonestos al no utilizar los productos comercializados por el Multinivel y patrocinar a otras personas.

Otro punto sobre esto se refiere a lo puramente económico: el distribuidor gana dinero al usar productos de su negocio y, recordando el concepto de duplicación, al tener una red de distribuidores que asuman el mismo compromiso. No sirve de nada el tener muchos distribuidores que no estén *educados* a por lo menos realizar su consumo personal a partir de los productos disponibles en el Multinivel. El distribuidor sabe que durante años ha consumido productos equivalentes sin obtener un cheque por ello, y de esta manera le es muy interesante el pertenecer a un Multinivel y empezar a ganar por el mero hecho de consumir. Es por lo anterior que se desarrolla una lealtad muy especial a los productos, misma que es una característica sui generis de los sistemas Multinivel.

El nuevo distribuidor en un Multinivel tiene tres alternativas básicas: a) consumir, b) realizar ventas al por menor, y c) iniciar la formación de su propia red. En un Multinivel coexisten personas que han elegido alguna de las tres alternativas. Cabe aclarar, sin embargo, que lo más común es que las personas que realizan ventas al por menor también consuman y que los distribuidores dedicados a la construcción de una red, consuman y promuevan producto, pues este es el primer paso para duplicar negocios sólidos en el Multinivel.

Volviendo a las diferencias con un canal tradicional y recordando el doble papel de consumidores y distribuidores (dueños de su propio negocio) que tienen los participantes de un Multinivel, es preciso enfocarse en la manera en que estos obtienen los productos de parte de la Corporación. De manera general es posible establecer dos procedimientos básicos: 1) Acudir directamente a uno de los centros de distribución que tenga la Corporación en determinadas ciudades, o 2) Realizar un pedido vía telefónica, fax o computadora (mediante modem) a un Centro de Atención a Distribuidores, realizando el pago ya sea con tarjeta de crédito, como mediante depósito bancario en una cuenta recolectora designada para tal efecto por la Corporación o a través de sistemas electrónicos como Línea Banamex o sus equivalentes de otros Bancos, recibiendo los productos a través de un servicio de mensajería especializada (Estafeta, DHL, etc.).

Otra característica de importancia del Multinivel estriba en que cada distribuidor tiene un contacto directo con la Corporación en lo que se refiere al acceso a productos e información relacionada así como en lo referente a los pagos de descuento por volumen y bonos multiplex. Esto requiere un sistema de información muy tecnificado y desarrollado a partir de la computadora. Sin el sustento de la informática, un sistema Multinivel difícilmente podría existir, y de hecho hay una relación muy estrecha entre el crecimiento explosivo de estos sistemas y los avances en materia de computación y comunicaciones.

El papel activo que se le confiere al consumidor / distribuidor / promotor es decisivo en la diferenciación entre el Multinivel y los canales tradicionales y es la bandera de un sistema de libre empresa que ofrece la oportunidad de mejorar su estilo de vida para todas las personas dispuestas poner un esfuerzo a cambio. Esta oportunidad tan especial será ampliamente estudiada en el capítulo siguiente.

1.4 El Sistema Logístico de Distribución de Amway de México, S.A. de C.V.

Amway de México, S.A. de C.V. es una empresa de capital 100% norteamericano (EUA) que inició sus operaciones en nuestro país en junio de 1990 y cuyas oficinas generales se localizan en Monterrey, N.L. Para fines de 1993, Amway de México ya superaba los 100 millones de dólares en ventas anuales. Este vertiginoso crecimiento no hubiera sido posible sin un Sistema Logístico de Distribución que le permite tener cobertura nacional. Los elementos básicos de este sistema son los siguientes:

1. - Una estructura informática, basada en la plataforma *IBM AS/400* y conexiones por medio de redes Token Ring, que le permite procesar "en línea" las 36 mil órdenes que se producen en promedio cada día en diferentes partes de la República. Para llevar a cabo esta tarea, Amway tiene invertidos aproximadamente 2 millones de dólares en equipo de cómputo.¹⁰
2. - Una estructura de telefonía de procesamiento digital, que le permite recibir a través de un número lada 800, órdenes de producto de todo el país. Además, Amway de México cuenta con "SIRVO" (Sistema de reconocimiento de voz) que hace posible que el distribuidor llame por teléfono para solicitar información de su volumen de puntos a la fecha y esta le sea proporcionada de inmediato por la computadora en forma de voz.

¹⁰ El Heraldo de México, 30 de noviembre de 1993. P. 7-F

3. - Una estructura bancaria, que atiende tanto la parte de cobranza, como la de pago de bonos. Al iniciar sus operaciones en 1990 Amway de México encontró que el sistema nacional de transacciones bancarias y electrónicas estaba desarrollado de manera incipiente, por lo que se trabajó en conjunto con la Banca mexicana para desarrollar soluciones eficientes en un lapso corto de tiempo. Actualmente, la parte de cobranza de órdenes telefónicas se realiza a través de la línea electrónica *Banamex*, la cual elabora una relación de las personas que han depositado sus pagos con la cual Amway procede al envío del pedido. Por otra parte, el pago de bonos lo lleva a cabo *Banca Serfin* cuando los cheques a pagar son superiores a N\$ 200.00 y el mismo *Banamex* cuando son inferiores a esta cantidad.

4. - Una estructura de mensajería especializada, que permite entregar productos a un precio estándar para el distribuidor sin importar el peso del pedido y en un plazo de 3 a 7 días en cualquier población del país. Para esta tarea Amway de México seleccionó a *Estafeta*, siendo a la fecha el principal cliente corporativo de esta compañía. Por otra parte, Amway envía mensualmente al domicilio de sus más de 100,000 distribuidores, el cheque con el importe correspondiente a su descuento por volumen del mes inmediato anterior así como su revista *Amagram* y la publicación *Newsgram* (bimestral); esta tarea es llevada a cabo por el *Servicio Postal Mexicano* y por *Estafeta*.¹¹

5. - Una estructura de centros de distribución, con el propósito de simplificar el acceso a los productos en las ciudades de mayor demanda. A fines de 1993 Amway de México contaba con 15 centros de distribución en las siguientes ciudades del país: México D.F. (3), Monterrey, Guadalajara, Puebla, Tijuana, Chihuahua, León, Ciudad Juárez, Culiacán, Mérida, Morelia, Veracruz y Toluca.

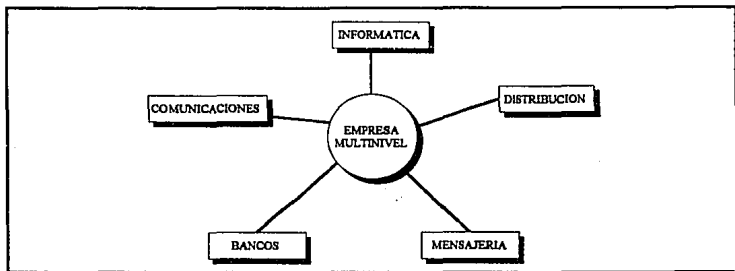


FIG. 1.8

¹¹ *Business Mexico, Special Edition 1992, Profile of an Investor. "Setting Up a Distribution Operation: How Amway Adapted Its Direct Sales System to Mexico". P. 22 - 23.*

1.5 Cómo seleccionar a la Corporación de Multinivel Adecuada

Es necesario partir de este hecho: el Multinivel es un sistema de distribución que ha sido exitoso y revolucionario en muchos sentidos. Por esto, han aparecido muchas compañías que siguen básicamente este sistema en su esencia, otras que hacen algo parecido, y otras que se dicen ser Multiniveles y son en realidad sistemas piramidales a todas luces fraudulentos.

¿Cómo puede una persona común y corriente identificar a cada una de ellas y no ser víctima de una mala decisión pero sin dejar pasar las buenas oportunidades? A esta pregunta se tratará de responder ahora lo más sencillamente posible.

Mark Yarnell, uno de los más importantes estudiosos del tema, establece tres criterios básicos para seleccionar a la compañía ideal en el Multinivel:

- 1.- La compañía debe haber estado en marcha por al menos dieciocho meses.
- 2.- Los productos de la compañía deben ser únicos y no deben encontrarse en tiendas al detalle.
- 3.- La compañía y los productos no deben haber estado en la ciudad por más de diez años.¹²

Yarnell señala al primer criterio como el esencial y más importante de todos. Y hay una razón muy poderosa atrás de esto: Una compañía Multinivel se basa en la publicidad de boca en boca, y si bien esta es su mayor fortaleza, también puede operar en su contra.

Tómese como ejemplo el caso de una compañía que tiene excelentes productos y que se pone en contacto con 10 experimentados individuos en Multinivel. Supóngase que cada uno de ellos atrae a 10 más. Este grupo de personas con experiencia y conocimiento puede hacer que la fuerza de ventas de la compañía crezca en razón de 2,000 a 3,000 personas cada mes. El resultado es una fuerza de ventas que crea una demanda que desborda la capacidad de producción de la compañía. Los pedidos no pueden ser atendidos o la calidad comienza a bajar. Lo que comenzó como una buena publicidad de boca a boca, tornó en algo negativo. Entonces la compañía viene por abajo.

Otro escenario más siniestro es que algunas personas empiezan compañías de Multinivel con la intención de llevarlas a la quiebra un tiempo después. Estos individuos forman una compañía y toman sus utilidades de las cuotas de inscripción. En seis meses, sin haberse concentrado nunca en la producción, ellos pueden cerrar la compañía y embolsarse siete u ocho millones de dólares.

¹² Yarnell. *Op. cit.* p. 18-25

Este último escenario por desgracia es común e incluso en México se suscitó hace unos meses un fraude muy sonado a cargo de la empresa "Cosmética Corium S.A. de C.V.", también conocido como "el caso de las bolitas de la ilusión". (Para más información sobre el tema ver prensa del Distrito Federal de Agosto y Septiembre de 1993).

Por cualquier razón, el hecho es el siguiente: *Noventa por ciento de las compañías Multinivel van a la quiebra en los primeros dieciocho meses.* Por otro lado, casi todas las compañías que sobreviven los primeros dieciocho meses, siguen los próximos diez años permaneciendo fuertes y solventes.

El segundo criterio, productos únicos que no estén disponibles en tiendas al detalle, es clave en el éxito a largo plazo. Esto es porque el fin principal del Multinivel es formar un canal de distribución alternativo, educando a las personas a utilizarlo siempre y de manera exclusiva cuando se trate obtener los productos que en él se comercializan.

Hablando de productos, es necesario asegurarse de que los productos de la compañía sean altamente consumibles y que sean caros, o más bien, que estén posicionados como altos tanto en calidad como en precio. Recordar que se busca que los clientes vuelvan a pedir productos exclusivos una y otra vez.

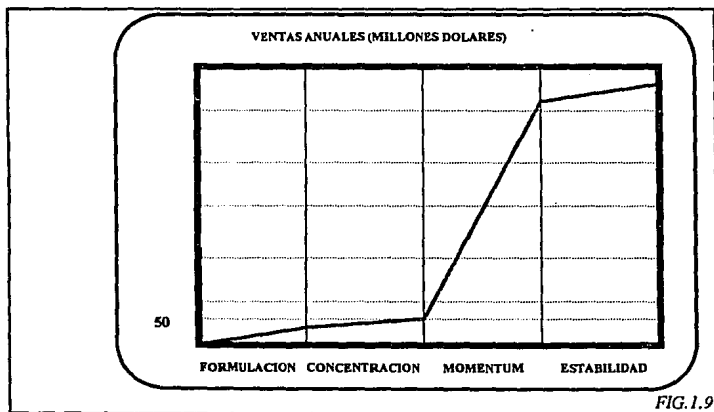
El razonamiento detrás del tercer criterio, que la compañía no haya estado en la ciudad o región más de diez años, es quizá uno de los más debatidos pues está estrechamente ligado con la idea de "saturación" del mercado potencial. Yernell parte de la base de un mercado potencial en base a grupos de edad, nivel socioeconómico y área geográfica. Como se explicará en el capítulo dos, existe un fundamento demográfico que deshace por completo la idea de saturación de mercado, y por otra parte, el factor de diversificación geográfica de una red de distribución, hace que la posibilidad de expansión sea ilimitada.

Una vez que se ha determinado el potencial de la compañía a través del análisis de sus fortalezas y debilidades utilizando los tres criterios, se debe contactar con personas que conozcan los antecedentes de quiénes estén al frente de la compañía. Para ello, se debe mandar investigar la compañía con *Dunn and Bradstreet*, o alguna agencia de crédito similar. Es necesario percatarse si los directivos de la compañía se enfocan en los productos o meramente en cosas como incentivos, ventas de "kits", o cuotas de inscripción. Un buen gerente de una compañía Multinivel sabe que el producto es importante y que el firmar aplicaciones de inscripción no lo mantendrá en el negocio por mucho tiempo.

Yernell concluye con la afirmación de que la gerencia de la compañía debe ser joven y entusiasta, y anima al nuevo distribuidor a acercarse a platicar con ellos, pues los verdaderos expertos en la administración de una compañía Multinivel gustan de hablar con el nuevo distribuidor y entienden porqué éste quiere saber sobre ellos y la compañía.

Otro estudioso del Multinivel es Charles King, Ph. D. de la Universidad de Harvard y profesor de Mercadotecnia en la Universidad de Illinois en Chicago, quien identifica cuatro grandes etapas en la vida de una compañía Multinivel: (FIG. 1.9)

- a) *Formulación.*- En esta etapa la compañía está en su infancia: vendiendo producto pero todavía experimentando varias mejoras posibles.
- b) *Concentración.*- La red de distribución empieza a crecer rápidamente en esta etapa. La operación de la compañía y el entrenamiento son perfeccionados y las ventas al detalle se multiplican. Si eso es efectivo, las ventas anuales pueden alcanzar el nivel de los 50 millones de dólares.
- c) *Momentum.*- Si el trabajo inicial ha sido bueno, en esta etapa se multiplica el crecimiento exponencialmente en la medida en que los distribuidores expanden sus redes y consiguen nuevos clientes.
- d) *Estabilidad.*- En esta etapa tenemos a una compañía establecida y exitosa, que está atendiendo con rentabilidad a una base de clientes sólida, pero que ha penetrado la mayor parte de su mercado potencial y que por lo tanto crece más despacio. Un peligro de esta etapa es que los distribuidores y los clientes abandonen el barco en busca de productos innovadores.



Seguendo con King, él recomienda que los nuevos distribuidores entren a compañías con:

- 1) Buenos antecedentes, una red de distribución y estabilidad financiera.
- 2) Un sistema altamente desarrollado de soporte y capacitación.
- 3) Un producto que sea verosímil, bueno y consumible.
- 4) Con perspectivas de crecimiento a través de expansión, innovación o diversificación de las líneas de productos.¹³

En resumen, la decisión de participar en un negocio Multinivel debe de estar basada en datos objetivos tomados a partir de fuentes confiables. Es aconsejable no tomar una decisión afirmativa o negativa basándose en opiniones de personas poco informadas. Los autores esperan que lo anterior sirva de orientación para aquellos que estén frente a la oportunidad de pertenecer a una red de distribución, pero es necesario recordar que no hay sustituto para el sentido común en circunstancias como estas.

¹³ Lynch, Colum. The Curve of Prosperity, Entrevista a Charles King. Success. Junio 1993. p. 18

CAPITULO 2 EL MULTINIVEL COMO OPCION DE INGRESO

2.1 Antecedentes

*"Generalmente, esta fuente de ingresos aparece como una posibilidad complementaria al trabajo estable, pero sus ganancias pueden hacer alcanzar la independencia económica."*¹

*"Más de 12 millones de profesionales de Network Marketing comercializan billones de dólares anuales en productos y servicios. Más y más de estos profesionales son ex-ejecutivos, abogados, corredores de bolsa o doctores."*²

*"En los últimos seis años, veinte por ciento de los nuevos millonarios de Estados Unidos hicieron su dinero en Marketing Multinivel. El Multinivel es quizá el negocio más viable, productivo y de más alta integridad en la arena de la libre empresa."*³

Un Multinivel es la asociación de negocios independientes que deciden unirse y trabajar en red para obtener una serie de ventajas. Cada uno de estos negocios está constituido por un hombre, una mujer o una pareja, que aportan sus recursos y habilidades para obtener un beneficio propio.

¿Qué es lo que hace tan atractivo el Multinivel para una gama bastante amplia de personas con diferentes antecedentes y objetivos? y ¿cuáles son las diferencias básicas entre el Multinivel y otras opciones de ingreso? son las dos preguntas fundamentales a las que se proporcionará una respuesta a lo largo de este capítulo.

El Multinivel es comúnmente presentado como una oportunidad de negocio compatible con la principal forma de ingreso, por lo que el distribuidor puede desarrollar su negocio Multinivel sin abandonar la seguridad que le significan sus ocupaciones habituales. La palabra clave aquí es **oportunidad**, ya que el candidato a distribuidor debe decidir su incorporación a un sistema que está en marcha y al que continuamente se unen nuevos distribuidores. ¿Qué busca generalmente ese individuo al iniciar su participación en un Multinivel? A pesar de la variedad de respuestas, se puede sintetizar que las personas se convierten en miembros de la red con la intención de mejorar su estilo de vida.

¹ Sección Management Diario Expansión. España. Enero 14 de 1988.

² Success Magazine. Mayo 1990.

³ Yarnell, Mark. Power Multi-Level Marketing. Power House Publications. Austin, Texas. Abril 1991.

Desde este punto de vista, la demanda del Multinivel está constituida por la cantidad de personas que quieren mejorar sus ingresos, tanto en cantidad como en calidad, a cambio de construir su propia red de distribución.

2.2 El empleado y la pirámide corporativa.

*"En todos los países desarrollados es típica la condición de empleado o trabajador para el ciudadano moderno. Trabaja para alguna de las instituciones. Busca en ellas su medio de vida, sus oportunidades, la posibilidad de alcanzar jerarquía y una función en la sociedad, así como satisfacerse y realizarse personalmente."*⁴

*"El ser humano es mucho más que una mercancía y, sin embargo, lo cierto es que la gente alquila sus servicios por un precio. Este precio es el salario y es, con diferencia, el más importante de todos. Para la inmensa mayoría de la población, el salario es el único determinante del ingreso familiar".*⁵

*"De 100 personas contratadas porque cuentan con todas las cualidades debidas y parecen sobresalientes solo 10 llegarán a algún nivel de gerencia media y solo una llegará a nivel ejecutivo."*⁶

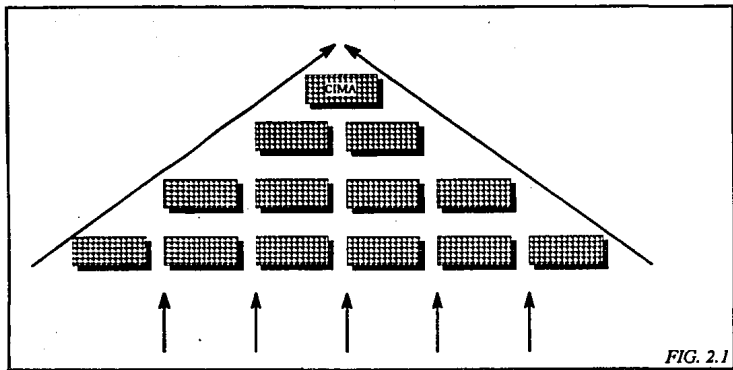
Si la condición de empleado es la preponderante en la sociedad moderna es necesario analizar sus características para comprender por qué es tan atractivo el Multinivel como opción de ingreso.

El empleado es una persona que presta un trabajo personal subordinado a cambio de una compensación económica o sueldo. Conceptualmente el empleado *alquila* su talento y sus conocimientos a una entidad u organización que obtiene un beneficio de ello. Dichas organizaciones son típicamente estructuras jerárquicas o piramidales, donde los espacios se reducen a medida que se va ascendiendo en ellas. (fig. 2.1)

⁴ Drucker, Peter. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Biblioteca de Ciencias Económicas. El Ateneo. Buenos Aires, 1991. p. 4

⁵ Samuelson, Paul. Economía. Undécima edición. McGraw-Hill. México, D.F. 1984. p. 610

⁶ Ries & Trout. Intuiciones Ganadoras. McGraw-Hill. México, D.F. 1991.



La estructura jerárquica como forma de organización goza del prestigio indudable de su funcionamiento ancestral. Del Egipto Faraónico y la Iglesia Católica hasta el organigrama multinacional de la IBM, la jerarquía ha sido una estructura comúnmente utilizada para hacer productivo el esfuerzo humano.

Se comenzará por definir algunos límites: el enfoque del capítulo es de naturaleza económica por lo que los autores se centrarán en la condición del individuo como empleado de una empresa o entidad y con esto dejar fuera de análisis otras estructuras jerárquicas tradicionales como el ejército, los partidos políticos, las iglesias, etc.

La pregunta que se busca responder en este capítulo no es si la estructura jerárquica podrá superar los problemas a los que ahora se enfrenta, sino analizar la situación del individuo dentro de una organización con una estructura de este tipo.

La teoría económica clásica divide a los factores de producción en tres categorías: *a) los recursos naturales*, *b) los recursos de trabajo humano* y *c) los bienes de capital*. De acuerdo con lo anterior el empleado es, desde el punto de vista económico, un recurso que está sujeto a la oferta y demanda del mercado laboral.

La importancia de lo anterior radica en el hecho de que el salario del empleado está determinado por el mercado. Es así, por ejemplo, como un profesional recién egresado de la universidad lleva consigo una etiqueta de "X" cantidad al mes como empleado, y que a partir de ahí inicie su carrera en búsqueda de niveles jerárquicos con mayor ingreso. La lógica de la empresa es fría: hay una gran demanda de trabajo y si alguien no acepta las condiciones puede irse: habrá otro que si lo haga. La empresa es ante todo un negocio y lo que le queda al nuevo profesional como empleado es adquirir rápidamente nuevas habilidades para diferenciarse en el mercado laboral y llegar a ser más cotizado.

Elizabeth Katsivelos, directora de la Maestría en Administración de la Columbia Business School, establece que *"los trabajadores que sobrevivirán en el futuro serán aquellos que estén conscientes del valor del cambio, sean tolerantes a la incertidumbre y estén abiertos a adquirir nuevas habilidades"*. Esto es porque muchas corporaciones están llegando a los límites de su crecimiento y son menos capaces de ofrecer una seguridad en el empleo. El resultado es que miles de trabajadores son forzados a pensar en nuevas formas de ganarse la vida.⁷

La condición de empleado no implica arriesgar un capital sino aportar su esfuerzo para que el capital de otros, los accionistas o dueños de la empresa, rinda una utilidad. Cuando hablamos de empleado abarcamos todos los niveles de la estructura jerárquica, pues el hecho de las diferencias en el salario y responsabilidad no implica un cambio conceptual profundo. El empleado puede en cualquier momento ser despedido, algunos con su respectiva liquidación y otros incluso sin ella. Esa aparente tranquilidad que traía consigo el ser empleado de una gran corporación y tener un alto cargo en ella es cosa de tiempos pasados, baste solo recordar los 30,000 empleados que IBM, la empresa paradigma de la política de empleo pleno, liquidó en 1992, o la manera en que Ford Motor Company despidió a Lee Iacocca.

El empleado típico está sujeto a condiciones de trabajo como cumplir con un horario establecido, tomar determinados días festivos y de vacaciones al año, etc. a cambio de un salario que cobra periódicamente y otras prestaciones. Las condiciones de trabajo y los ingresos de un empleado podrán modificarse un poco conforme se asciende en la estructura jerárquica pero lo fundamental persiste: el empleado alquila su tiempo a cambio de dinero, y sus ingresos futuros dependerán de que siga siendo útil para la empresa en que trabaja y no sólo eso, sino que esa empresa subsista a la creciente competencia internacional.

⁷ *Newsweek*, Junio 14, 1993. p. 16

2.3 Los ingresos lineales y los ingresos residuales

A continuación se analizará en el terreno conceptual la lógica del sueldo de un empleado como la compensación económica a un trabajo desempeñado. La perspectiva con la que se iniciará este análisis es la de relacionar el tiempo requerido para desempeñar el trabajo y el comportamiento de los ingresos percibidos a lo largo del tiempo. De esta forma, si se desea trazar una gráfica de la dinámica típica de los ingresos de un asalariado podemos ubicar la línea del tiempo en el eje de las X, mientras que el eje de las Y corresponderá a los ingresos derivados del trabajo. (fig. 2.2)

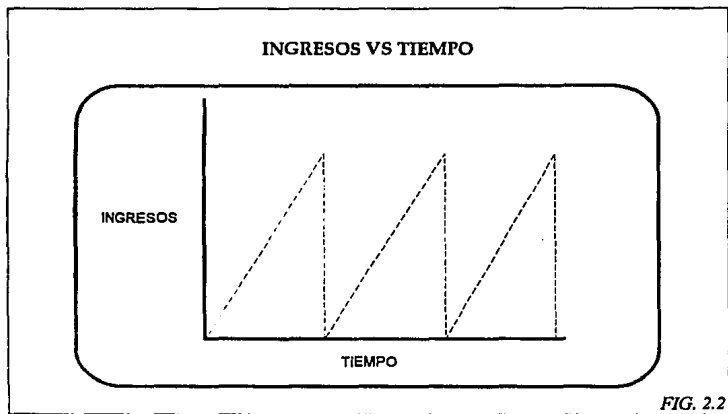


FIG. 2.2

En esta gráfica se aprecia el comportamiento de los ingresos de un asalariado o, más ampliamente, la naturaleza de los ingresos lineales. Estos ingresos son el resultado de intercambiar unidades de tiempo (horas trabajadas) por unidades de dinero. En la dinámica del ingreso lineal, se trabaja un tiempo y se recibe un ingreso correspondiente al periodo trabajado, y para obtener dinero de nuevo es necesario trabajar otro periodo.

El ingreso lineal no es de ninguna manera exclusivo de los empleados, sino que es el tipo de ingreso convencional en la vida económica en general: una empresa vende y obtiene utilidades en un ejercicio contable y para volver a obtener utilidades el año siguiente tiene que

vender nuevamente, realizando un esfuerzo nuevo cada año. Una empresa o una persona con ingresos lineales no perciben un centavo del trabajo o las ventas hechas en el pasado, sino de las realizadas en el presente. Es decir, en el momento en que una persona o empresa deja de realizar el trabajo o de vender, también deja de recibir el ingreso correspondiente.

Lo anterior puede ser en extremo obvio, pero da la pauta para comprender mejor la naturaleza de los ingresos residuales. Este tipo de ingresos son los que se obtienen por un trabajo realizado en el pasado, con lo cual desaparece la relación de intercambio entre unidades de tiempo y unidades de dinero que caracterizan a los ingresos lineales.

El ingreso residual está en función de los beneficios que produce en el presente el trabajo realizado en el pasado. Una gráfica donde la línea del tiempo sea el eje de las X, y los ingresos residuales sean el eje de las Y, es la siguiente: (fig. 2.3)

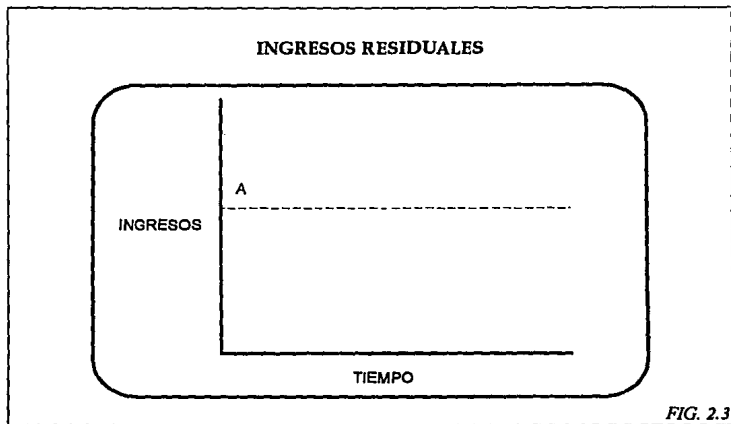


FIG. 2.3

En la gráfica anterior, en el momento cero se hace un trabajo (A) que no se vuelve a realizar en el tiempo, percibiéndose por él un ingreso en el futuro. El comportamiento de ese ingreso depende de la utilidad que ese trabajo vaya teniendo a cada momento, pudiéndose incrementar, estabilizar o decaer.

Ejemplos típicos de ingresos residuales son los derechos de autor, sobre los cuales un compositor, un escritor, o una compañía de software, recibirán ingresos de un trabajo realizado en el pasado.

En un Multinivel bien estructurado es frecuente encontrar un tipo de ingresos residuales llamado *ingreso "multiplex"*, que también proporciona ganancias actuales basadas en ingresos anteriores. Lo especial del ingreso multiplex es que está en función del esfuerzo de otras personas. ⁸

Una de las bases para llegar a comprender el porqué el ingreso multiplex es un ingreso justo y ético, es el recordar el funcionamiento básico de las franquicias, donde el pago de una regalía sobre los ingresos anuales es una práctica común. El franquiciante ofrece al franquiciatario su conocimiento, soporte publicitario y de marca, etc. a cambio de compartir un beneficio o regalía. Es decir, el franquiciante ya no está haciendo un trabajo operativo para obtener un ingreso lineal, sino que comparte su conocimiento con otros que realizarán el trabajo de mantener sus negocios en marcha bajo las políticas y procedimientos de la cadena de franquicias.

Algo similar ocurre en el Multinivel donde es posible llegar a un nivel de ganancias alto y dejar de hacer el trabajo operativo del negocio , y al mismo tiempo seguir percibiendo un ingreso si existen personas dentro de esa red de distribución a las que se les haya enseñado bien como hacer el trabajo y que a su vez están enseñando a otras.

Siendo la base del proceso la transmisión del conocimiento, se explicará con detalle en el capítulo siguiente la importancia de contar con un sistema de capacitación y apoyo para el desarrollo de un negocio en el sistema Multinivel.

⁸ Clothier, Peter. Marketing Multinivel. Promociones Jumerca. Valencia, España. 1991.

2.4 La dinámica de los ingresos personales en un Multinivel

Se procederá al análisis del comportamiento de los ingresos de una persona en un Multinivel. El primer punto a recordar es que una de las características principales de este sistema es que cada individuo tiene un negocio propio, y que para tener éxito en el desarrollo de este negocio es necesario que cada quien aporte el trabajo que sea necesario para alcanzar sus objetivos.

Si algunos llegaron a pensar que este negocio puede ser una manera "cómoda, rápida y fácil de hacer mucho dinero", la mala noticia para ellos es que no hay lugar en el mundo de los negocios, ni en ningún aspecto lícito de la vida real, para una idea tan llena de ingenuidad y simpleza.

De esta manera, si una persona entra a participar en un Multinivel, y no pone ningún trabajo, no obtendrá ningún resultado; si pone poco trabajo, su ingreso será poco; pero si realiza un esfuerzo sistemático y consistente en el desarrollo de su negocio puede obtener un ingreso tan elevado que le permita dejar de hacer sus actividades habituales y modificar radicalmente su estilo de vida.

Por lo anterior, no es posible garantizarle a alguien que "se va a hacer millonario" si desarrolla este negocio, o que no haya que invertir esfuerzo y dedicación para alcanzar la independencia económica. Hay que recordar que el Multinivel es un negocio de oportunidad, esto es, requiere que la persona tenga la suficiente visión para comprender el potencial de esta idea, y se decida a ponerla en práctica, fijar qué es lo que quiere obtener a través del negocio y realizar un compromiso consigo mismo en cuanto al tiempo de dedicación que va a invertir en él. La importancia de estos puntos será ampliamente analizada en el capítulo siguiente.

Una vez aclarado lo anterior, los autores analizarán el comportamiento de los ingresos de un distribuidor promedio. Para esto, dividirán en tres etapas la vida de un negocio en el Multinivel: a) inversión, b) consolidación y c) explosión.

A continuación, se presenta una explicación de cada una de ellas tomando como base el plan de mercadeo de Amway.

a) *Inversión*.- En esta primera etapa el nuevo distribuidor realiza un trabajo constante de auspiciamiento al mismo tiempo que va aprendiendo nuevas técnicas y mantiene una actitud

correcta a través de la utilización de un sistema de capacitación y apoyo, y de su línea de auspicio. El principal objetivo es construir una organización sólida al nivel de 21%. Partiendo de una dedicación promedio de 10 a 15 horas semanales, es posible que esta etapa se complete en un periodo de 4 a 7 meses en promedio. Hasta ahora el ingreso que se ha recibido es un ingreso lineal.

- b) **Consolidación.**- Si el distribuidor se mantiene durante seis meses al nivel de 21% se convierte en Distribuidor Directo, y tiene derecho a cobrar un ingreso residual del 4% de por vida y con carácter hereditario por el volumen que se registre en alguna organización de su grupo cuando ésta llegue al nivel de 21%. Para esto el distribuidor pondrá énfasis en la búsqueda y/o formación de líderes con el suficiente compromiso y conocimiento como para que lo "dupliquen", es decir, que estén dispuestos a poner el trabajo necesario para alcanzar el nivel de 21%. Esta etapa concluye cuando el distribuidor tiene por lo menos tres organizaciones frontales al nivel del 21% no sólo en movimiento de productos sino de acuerdo a los requerimientos del sistema. En esta etapa el distribuidor ya recibe ingresos residuales por el movimiento mensual de su grupo.
- c) **Explosión.**- En esta etapa ya se ha generado una inercia bastante fuerte en la organización del distribuidor, el grupo crece exponencialmente y se diversifica a lo largo del país. El distribuidor sigue apoyando a sus tres grupos fuertes pero también trabaja para llevar a otros tres grupos al nivel de 21%. La meta es llegar a nivel Diamante, es decir, tener seis organizaciones frontales al nivel de 21% durante seis meses. La explosión se refiere al hecho de que se tiene un grupo altamente motivado y capacitado para enseñar a los nuevos distribuidores a llegar a niveles superiores, registrándose un proceso acelerado de transmisión del conocimiento y de gran crecimiento. Una vez hecho esto, la tarea puede continuar hacia niveles más altos pero el hecho es que el distribuidor ya recibe un bono de ingresos residuales que es calculado no sólo tomando en cuenta el volumen mensual que realiza su organización sino el que se produce a nivel nacional e internacional. Esto elimina un factor que podría causar competencia entre las organizaciones de un mismo Multinivel, y a nivel personal significa, para la inmensa mayoría de población, haber alcanzado un nivel de Independencia Económica, concepto que se analizará enseguida. (fig.2.4)

DE INGRESOS LINEALES A INGRESOS RESIDUALES

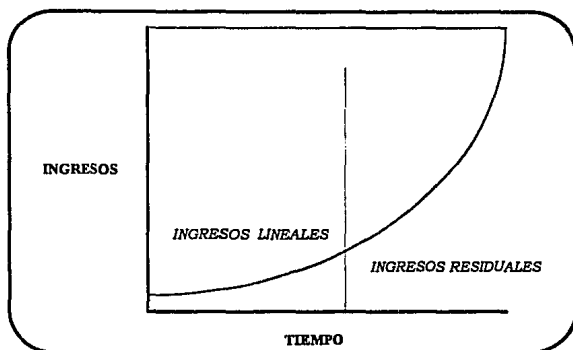


FIG. 2.4

2.5 La Independencia Económica Personal

Es importante destacar que el Multinivel cuenta con un tipo de ingresos sui generis a través de los cuales es posible romper con la relación *tiempo - dinero* de los ingresos lineales, y a través del cuál una persona puede alcanzar la Independencia Económica, entendiendo por ella control los factores tiempo y dinero, principales determinantes de muchos aspectos de su vida.

Esto es posible ya que existe la oportunidad de que una persona inicie su negocio Multinivel a tiempo parcial de dedicación, y que en un plazo de 2 a 5 años, el ingreso que esté percibiendo sea varias veces más alto que el que obtiene con sus actividades habituales, y sobre todo, que sea un ingreso cualitativamente mejor (multiplex) lo que le permitiría disfrutar de tiempo y dinero aún si llegara a retirarse del negocio del Multinivel.

Independencia Económica es un concepto básico en el Multinivel, por que es el "premio" que atrae a personas de diferentes antecedentes e intereses hacia este sistema de distribución. Muchas personas podrán tener un ingreso bastante bueno pero no el tiempo libre que ellos quisieran, y por otra parte hay personas que sí disponen de tiempo pero no de un ingreso satisfactorio.

Lo anterior ocurre por las características de los ingresos lineales, mismos que percibe la mayor parte de la población mundial, y porque a medida que se "sube" en la pirámide corporativa existe más responsabilidad y con frecuencia parece que los altos ejecutivos tienen "dedicación exclusiva" a la empresa, es decir que pueden ser requeridos en cualquier momento sin importar horarios, días de festivos, vacaciones, etc. si es necesaria su presencia. Por otra parte, el dueño de un negocio que inicia, trabaja muchas veces más horas por semana que cualquiera de sus empleados, por una razón evidente: desea sacar el máximo provecho de su inversión, pues está arriesgando su dinero, y quiere estar al frente de su negocio, donde pone todo su esfuerzo para obtener la máxima utilidad.

Retomando el concepto de Independencia Económica, y véase lo que esta puede significar en la vida de una persona. Uno de los puntos básicos es el que una persona con Independencia Económica es un individuo que ha alcanzado la cima de la libertad personal, ya que para él es posible hacer lo que quiera hacer, sin tener limitación por concepto de tiempo o dinero. El Multinivel está formando una nueva clase social: personas que no necesariamente son las más ricas, sino las que poseen una mejor calidad de vida en términos de tiempo y dinero. Sin embargo, para acceder a este nivel de independencia económica, es necesario realizar un buen trabajo en forma consistente, y la estadística demuestra que son pocas las personas que están dispuestas a poner el esfuerzo necesario para alcanzarla. De esta forma, el Multinivel no es un negocio que garantice un éxito sin trabajo de por medio, sino que para alcanzar el éxito en este sistema se requiere de la disciplina, constancia y entusiasmo del individuo que en él incursiona, además de otros elementos fundamentales como el respaldo de una Corporación sólida y la utilización de un sistema de apoyo.

2.6 Breve descripción de la población y el ingreso en México

En el los Censos Generales de Población y Vivienda, se encuentran datos muy ilustrativos en lo referente a la situación de los habitantes de México que permitirán comprender el impacto que este negocio tiene y puede llegar a tener en este país.

De acuerdo al Censo de 1990, residían en el país 81'249,645 habitantes. Esta cifra nos indica que México duplicó su población en los últimos 25 años, creciendo en el período 1980 - 1990 a una tasa de 2.3% en promedio anual. (fig.2.5 y fig. 2.6)

| Evolución de la población de 1930 a 1990 | | | |
|--|------------|------------|------------|
| 1930 | 1950 | 1970 | 1990 |
| 16'552,722 | 25'791,017 | 48'225,238 | 81'249,675 |

FIG. 2.5

| Tasa de crecimiento de la población | | | | | | | |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1921 | 1930 | 1940 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 |
| 0.6% | 2.3% | 2.1% | 2.9% | 3.5% | 3.4% | 2.7% | 2.3% |

FIG. 2.6

Población económicamente activa e inactiva (miles de personas)

| ANOS | POBLACIÓN TOTAL | POB. ECO. ACTIVA | TASA BRUTA DE PARTICIPACIÓN |
|------|-----------------|------------------|-----------------------------|
| 1950 | 25,791 | 8,345 | 32.4% |
| 1960 | 34,923 | 11,253 | 32.2% |
| 1970 | 48,225 | 12,910 | 26.8% |
| 1980 | 67,383 | 23,688 | 35.2% |
| 1990 | 81,250 | 23,403 | 28.8% |

FIG. 2.7

Un renglón de especial importancia para la presente investigación es la estructura por edades de la población, misma que muestra el comportamiento siguiente:

Pirámide poblacional por grupos de edad y sexo, 1990.

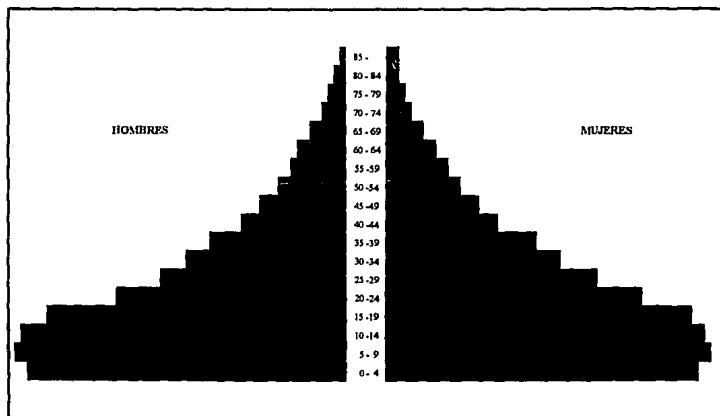


FIG. 2.8

RANGO DE EDADES

| Hombres | | Mujeres |
|-----------|----------|-----------|
| 159,481 | 85 y más | 214,014 |
| 179,820 | 80-84 | 222,012 |
| 277,835 | 75-79 | 313,001 |
| 394,031 | 70-74 | 432,996 |
| 567,641 | 65-69 | 616,010 |
| 769,917 | 60-64 | 841,400 |
| 918,864 | 55-59 | 975,620 |
| 1,161,875 | 50-54 | 1,231,916 |
| 1,452,573 | 45-49 | 1,519,287 |
| 1,705,013 | 40-44 | 1,792,757 |
| 2,210,565 | 35-39 | 2,368,551 |
| 2,578,736 | 30-34 | 2,808,883 |
| 3,050,595 | 25-29 | 3,353,917 |
| 3,738,128 | 20-24 | 4,091,035 |
| 4,759,892 | 15-19 | 4,904,511 |
| 5,230,658 | 10-14 | 5,158,434 |
| 5,338,285 | 5-9 | 5,223,949 |
| 5,160,002 | 0-4 | 5,035,176 |

FIG. 2.10

En la estructura por edades se puede observar que el 38.3% de la población es menor de 15 años y que el 4.2% tiene 65 años o más. Asimismo, destaca el hecho de que la población del país es mayoritariamente "joven" ya que la mitad de la población tenía entre 0 y 19 años en 1990.

A continuación es necesario analizar los ingresos de la población en México. El censo de 1990 da una cifra de 23'403,413 personas en el renglón de población ocupada. De este número, el 76.40% corresponde a hombres y el 23.60% a mujeres.

Población ocupada en México según grupos de ingreso (Censo de 1990)

(El ingreso se presenta por rangos de salario mínimo). (fig. 2.11)

| CONCEPTO | PERSONAS | PORCENTAJE |
|---------------------------------|------------|------------|
| Población total ocupada | 23'403,713 | 100.00% |
| No recibe ingresos | 1'690,126 | 7.22% |
| Hasta 50% de un S.M. | 1'558,000 | 6.66% |
| Más del 50% y menos de un S.M. | 2'960,090 | 12.65% |
| Un Salario Mínimo | 98,669 | 0.42% |
| Más de 1 S.M y hasta 2 S.M | 8'489,910 | 36.28% |
| Más de 2 S.M. y menos de 3 S.M. | 3'542,069 | 15.13% |
| De 3 S.M. y hasta 5 S.M. | 2'283,543 | 9.76% |
| Más de 5 S.M. y hasta 10 S.M. | 1'192,312 | 5.09% |
| Más de 10 S.M. | 588,457 | 2.51% |
| No especificado | 1'000,237 | 4.28% |

FIG. 2.11

2.7 Análisis del impacto demográfico y económico sobre el Multinivel.

Una vez que se ha presentado esta breve descripción de la población en México, es necesario analizar la relación que existe entre este marco demográfico y económico con el crecimiento de los negocios Multinivel.

El punto de partida de este análisis es comprender que este es un negocio *sui generis* en lo que se refiere a la determinación de su demanda: no se puede pensar que los distribuidores del Multinivel son equiparables a los clientes de un club de compras, ya que existe una motivación diferente en los primeros al mero hecho de adquirir un producto de "buena calidad a buen precio". Lo cierto es que la gran mayoría de los distribuidores entra buscando mejorar su ingreso personal, su calidad de vida.

Esta circunstancia representa un reto para la investigación de mercados tradicional, pues para medir la demanda es necesario distinguir entre el factor aceptación del producto *per se*, y la atractividad del plan de mercadotecnia para aquellos posibles distribuidores.

La idea del Multinivel parte del hecho de en todas partes hay una demanda casi constante de ciertos productos, por la sencilla razón de que son productos consumibles y de uso frecuente. Así, el Multinivel tiene como objetivo el expandirse para captar el mayor número de personas dispuestas a comprar esos productos de un nuevo canal de distribución, obteniendo un beneficio económico inmediato por ello y teniendo la posibilidad de alcanzar un ingreso adicional si se convierten en promotoras de la utilización de este canal.

Así, la verdadera demanda de un Multinivel es sencillamente el número de personas que quieren mejorar su calidad de vida y están dispuestas a poner un esfuerzo adicional para ello. Hay que reconocer, sin embargo, que esta es una afirmación subjetiva pues ¿cómo se puede identificar el deseo del individuo por mejorar su situación? o ¿cómo saber si esa persona estaría dispuesta a realizar cierto tipo de trabajo adicional con este propósito?

Al ser las anteriores preguntas de difícil respuesta, considérese como el indicador más adecuado, a la distribución del ingreso en una sociedad determinada. Según datos del INEGI sobre México, en 1984 sólo el 10% de la población concentraba el 33 por ciento del ingreso nacional y en la actualidad (1993) este núcleo eleva su participación a 38 por ciento. El 90% restante disminuyó su participación en la riqueza de 67 por ciento a 62 puntos porcentuales, donde el sector más castigado fue la clase media.⁹

Carlos Tello y Nora Lustig exponen que las causas de la concentración del ingreso se ubican en la naturaleza de políticas económicas aplicadas en los últimos 10 años: " Desde que comenzó la crisis de 1982, se dio un proceso re distributivo importante que movilizó los recursos del sector salarial para llevarlos al no salarial".¹⁰

De esta forma, es evidente que existe una demanda en México para una opción que permita aumentar el ingreso personal sin necesidad de realizar una inversión cuantiosa, es decir, la demanda para el negocio del Multinivel está más que garantizada.

⁹ El Financiero, Martes 28 de Septiembre de 1993, p. 24.

¹⁰ Tello / Lustig. Crisis económica y niveles de vida en México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias de la UNAM. 1993.

Desde el punto de vista demográfico la situación es bastante promisoría, en el sentido de que la estructura poblacional en México tiene una base de niños y jóvenes bastante amplia. Este es un argumento muy fuerte en contra de la idea de una posible saturación del negocio a largo plazo.

Así, los autores concluyen que la demanda del Multinivel está en función de dos factores: 1) *el ingreso de la población económicamente activa* y 2) *la pirámide poblacional por grupos de edad y sexo*, y que en el caso de México, ambas variables muestran un comportamiento tal, que es previsible un incremento constante en la expansión de los negocios Multinivel en el país.

CAPITULO 3 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y APOYO

3.1 EL PORQUE DEL SISTEMA

*"Comparemos a dos grupos: uno con 10 distribuidores escuchando cintas diariamente y asistiendo a las actividades, y otro con 1000 distribuidores que no estén haciendo esto. En un año, el primer grupo superará ampliamente al segundo."*¹

3.1.1 Antecedentes

Para comprender la importancia del sistema en el desarrollo de un negocio Multinivel, es necesario entender con claridad las razones por las que este sistema fue creado.

¿Qué es lo que ocurría en los principios del negocio de Amway, cuando no existía un sistema de capacitación y apoyo?: por la misma naturaleza del plan de mercadeo, entraba gente nueva todos los meses pero también abandonaba el negocio un número igual de distribuidores. De esta manera, el efecto neto era cero, o incluso negativo y no era posible desarrollar redes sólidas, pues aunque se ponía un gran esfuerzo en la edificación de redes, éstas se caían en cuanto crecían a tal tamaño en donde era cada vez más difícil transmitir la información personalmente sin que esta se distorsionara.

Los distribuidores tenían que enfrentar cada uno por su cuenta la tarea de construir su negocio y muchos de ellos entraban sin tener una idea clara de qué es lo que podían alcanzar a través del negocio, y de esta forma su motivación era débil o rápidamente se iba bajando ante los problemas del día a día.

Ante esta situación, hubo distribuidores que se percataron de la necesidad de un sistema de apoyo y capacitación que fuera común a la red de distribución y a través del cuál fuera posible crecer rápida y consistentemente. ¿Cuáles eran los puntos fundamentales a atender? y ¿Cuál sería la mejor manera de cumplirlos? eran las preguntas que flotaban en el ambiente.

¹ Kenny Stuart. Como Construir una Organización. Cassett producido por Uninet de México, S.A. Mexico, D.F. 1990.

3.1.2 La Necesidad del Sistema

El desarrollo de un sistema privado de capacitación y apoyo es resultado de haber detectado los problemas y necesidades de los distribuidores de un Multinivel. A continuación se presenta el análisis de las principales demandas al respecto:

3.1.2.1 De empleado a empresario

Para comprender mejor esta situación es preciso ubicarnos en el hecho de que cada distribuidor tiene un negocio independiente. Esto hace que el Multinivel sea un negocio de muy fácil acceso desde cualquier punto de vista, para la generalidad de las personas. Lo anterior es sin duda una gran ventaja pero tiene sus *pros y contras*: generalmente la mayoría de los distribuidores proceden del mundo laboral, por lo que es para ellos una nueva experiencia realizar actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de su propio negocio.

El Sistema busca apoyar a los distribuidores en esta tarea, existiendo un Patrón o Manual donde se describe paso a paso cómo fijarse objetivos, cómo organizar el trabajo, cómo verificar el progreso mensualmente, etc.

Sin embargo el punto fundamental no es tanto el hecho de informar a los distribuidores cómo se administra el negocio en el Multinivel, sino que antes de ello es necesario que cada distribuidor tenga en claro el porqué va a desarrollar su negocio, cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo, pues estos serán la base de su motivación y su trabajo día con día.

Aquí se analiza uno de los aspectos básicos del fenómeno social que es el Multinivel, la motivación. Una organización de distribuidores es la suma de personas con *objetivos propios*, es decir, cada quién establece sus metas y tiene la motivación para alcanzarlas.

Así, el Multinivel con un Sistema de apoyo se un negocio muy puro desde el punto de vista humano, en el sentido de que no existe una manipulación de las personas, ni se les tiene que "motivar" o comprometer a alcanzar objetivos corporativos, sino que cada quién trabaja para lograr sus propias metas.

Y aunque esto suena bastante bien, es uno de los puntos más difíciles de manejar, ya que la persona promedio no está habituada a fijarse metas por sí misma y alcanzarlas en la fecha que señale. Ahora ya no hay jefe ni hay cuota de ventas: no pasa nada si no se hace nada. Pero el distribuidor debe darse cuenta de que no es más ya el empleado que hace lo que le dicen debe hacer, sino que es un empresario con su propia motivación y que debe poner todo el trabajo que sea necesario para alcanzar sus metas. En el capítulo cuatro los autores proponen algunas técnicas especiales que ayudarán a los distribuidores a fijarse metas, organizarse mejor, y obtener así mayor provecho de su trabajo.

3.1.2.2 Inspiración y orientación a la acción continuada.

Si bien la motivación es un proceso estrictamente individual, dentro del sistema se reconoce la necesidad de que el distribuidor pueda inspirarse a partir de que otros más exitosos compartan con él sus experiencias. La misión de estas personas de éxito es el despertar en los distribuidores el deseo por alcanzar sus objetivos personales a través de la acción continuada.

De poco serviría un "sistema de motivación" si cada distribuidor no supiera qué es lo que quiere y cuando espera alcanzarlo. Por lo tanto, el sistema siempre hace referencia a los "sueños" o "metas" en general, y cada quién ubica eso en su propio contexto.

El sistema reconoce el hecho de que la motivación no es constante, y que es frecuente que se presenten ciclos de motivación - desmotivación, hasta en las personas más acostumbradas a trabajar con metas. Con la utilización del sistema se pretende que estos ciclos no sean tan profundos, y que el distribuidor no se desmotive al perder de vista su objetivo inicial.

Asimismo, si el sistema no impulsara a los distribuidores a la acción continuada, difícilmente habría crecimiento de las redes, pues la motivación personal se nutre de ir alcanzando metas progresivas, y es evidente que sin acción no puede haber avance alguno. Por esto, el sistema orienta al nuevo distribuidor a ponerse en acción rápidamente, y con ello se evita tener a un grupo pasivo de personas, que por lo mismo no obtendrá resultados, y que se podría llegar a convertir en un cáncer dentro de la red.

3.1.2.3 Asociación y Reconocimiento.

Una parte clave del fenómeno social que representan las organizaciones del negocio Multinivel es el hecho de que a pesar de que cada negocio es independiente, existe una profunda asociación entre las personas que conforman una red de trabajo.

El ser humano es un ser gregario, y el Multinivel no puede pasar esto por alto, sobre todo si se considera que pertenecer a un grupo es importante, pero más aún el hecho de asociarse con gente positiva y exitosa. De esta forma, la asociación busca fortalecer los lazos de amistad y camaradería entre los miembros de la red con el fin de crear un clima propicio para el crecimiento de la organización.

Lo especial de esto es que el negocio de Multinivel se convierte en un punto en común para miles de individuos con diferentes antecedentes y nivel socioeconómico, en una oportunidad de pertenecer a un grupo de personas que tienen el propósito de mejorar su calidad de vida al ayudar a otras personas a conseguir sus objetivos.

Y cuando se pertenece a un grupo, una de las más altas satisfacciones que puede obtener una persona es el aplauso y reconocimiento por parte de éste, pues el dinero que una persona puede ganar es un premio justo a su trabajo, pero este premio se magnifica cuando va acompañado de la admiración y el respeto por parte del grupo del que se es parte.

3.1.3 Principales objetivos del sistema.

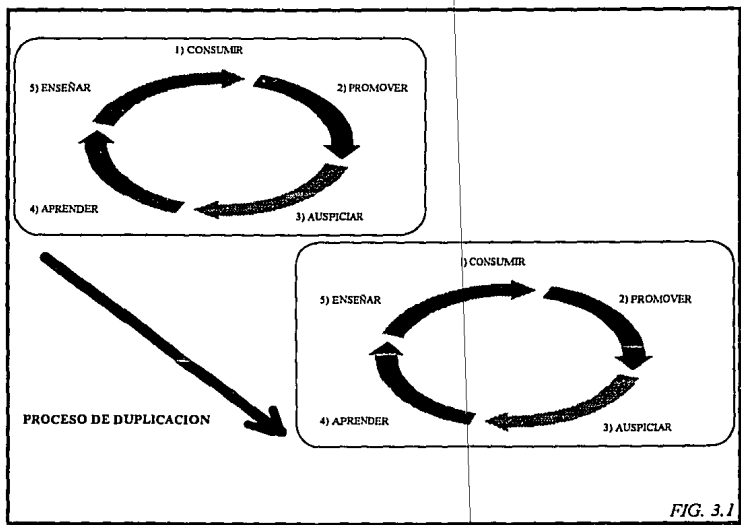
Al comprender que el negocio de mercadeo por redes es un negocio de personas y que posee características que le son únicas, se hizo patente la necesidad de construir un sistema de capacitación y apoyo que fuera la base para educar a miles de nuevos distribuidores con diferentes antecedentes y objetivos.

El primer objetivo del sistema es unificar la información. Un sistema de redes de trabajo o networks es el adecuado para transmitir más rápidamente y sin distorsión una gran cantidad de información. Esto es de gran importancia por lo siguiente: mientras más pura se mantenga la información, más oportunidad tendrá el nuevo distribuidor para visualizar el potencial del negocio y desarrollarlo con resultados positivos.

El segundo objetivo es mantener el negocio duplicable, es decir, que sea un negocio fácil de aprender y enseñar, sin complicaciones innecesarias que retardarían el crecimiento o que pudieran excluir a algunas personas por falta de tiempo o preparación especial.

El Multinivel debe crecer como células que se multiplican, por lo que la información que cada célula debe ser la necesaria para que la expansión se produzca de manera sólida y a gran velocidad. La duplicación es el concepto clave, pues lo que busca el distribuidor en el Multinivel es encontrar a otros a quien enseñar, para que a su vez enseñen a otros. (fig. 3.1)

El ciclo del negocio se visualiza de la manera siguiente:



siendo el propósito fundamental de la duplicación que el nuevo distribuidor haga todos los pasos del proceso y enseñe a otros a hacer lo mismo así cumple con uno de los principios fundamentales del negocio y es el que este fuera *repetitivo*.

Por otra parte la duplicación permite que el negocio sea *universal* es decir, que se pueda desarrollar de la misma manera en todas partes. De esta manera no hay diferencia de fondo en cómo desarrolla un distribuidor este negocio en Bélgica, Japón, Guatemala o Australia, ya que los procesos fundamentales son comunes a todos.

El sistema tiene como tercer objetivo el ser accesible en todo momento al distribuidor, sin importar tiempo ni distancia. Esto es fundamental si tomamos en cuenta de que para desarrollar el negocio a gran escala es necesario educar a miles de personas, y que debe ser accesible para cada una de ellas cierta información que les permita aprender conforme tengan tiempo disponible. El contar con un sistema de libros y cassetts, permite al distribuidor obtener información sin que sea necesario ver a ninguna otra persona. Asimismo, el grupo de este distribuidor está aprendiendo aunque el no esté personalmente con cada uno de los miembros de su red.

3.2 DESCRIPCION DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO.

El desarrollo del Multinivel a gran escala se debe a la aplicación de sistemas de capacitación y apoyo que se fueron diseñados especialmente para este negocio.

El sistema Yager, aplicado al plan de mercadeo de Amway, será objeto de descripción y análisis a lo largo del presente trabajo. Lo primero que hay que comprender es la independencia que existe entre la Corporación, en este caso Amway, y el sistema de capacitación y apoyo. Este es un sistema privado, es decir, desarrollado por una entidad que no tiene lazo alguno ni en lo económico ni en lo jurídico con la Corporación. (fig. 3.2)

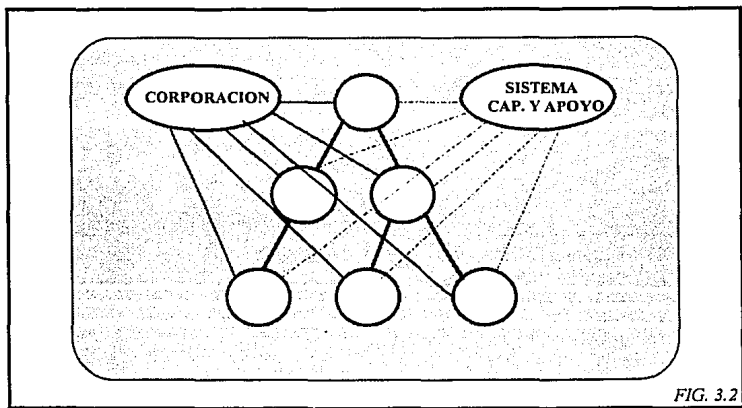


FIG. 3.2

Cuando hablamos de Sistema Yager, o simplemente sistema, los autores se refieren al desarrollado por Dexter Yager para su negocio de Multinivel en Amway en la década de los sesenta y que se ha ido perfeccionando cada vez más, siendo ahora el más utilizado por los distribuidores de esta compañía en México.

Las partes del sistema son las siguientes:

- A) Línea de auspicio.
- B) Herramientas: Libros, cassetts, material de apoyo en general.
- C) Actividades: Conferencias abiertas, Seminarios, Convenciones.

3.2.1 Línea de auspicio

La línea de auspicio está formada unicamente por las personas que se ubican en línea ascendente respecto de un nuevo distribuidor (fig. 3.3). Esto es porque la línea de auspicio tiene un interés económico en el crecimiento del negocio ese nuevo distribuidor, ya que lo que es bueno para él es bueno para todos los integrantes de la línea.

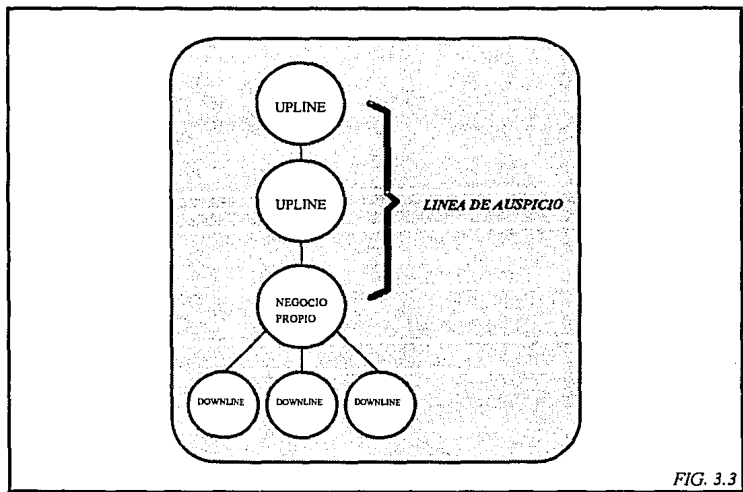


FIG. 3.3

Al ser un negocio donde sólo se puede ingresar por invitación, todo distribuidor tiene una línea de auspicio, conocida en inglés como Upline, y un grupo de distribuidores a partir de él, Downline. (fig.3.3)

Cada negocio nuevo forma parte de otro negocio, que es a la vez parte de otro y así sucesivamente. (fig 3.3) De esta manera se desarrolla la asociación y el trabajo conjunto entre los distribuidores de una misma línea.

Para un distribuidor siempre será importante la asociación con su línea de auspicio para motivación y consejería. La clave de este hecho radica en que el Multinivel es un negocio de personas ayudando a personas. En este sentido, de la línea de auspicio se recibe el apoyo y la orientación para el desarrollo del negocio mientras que el grupo de distribuidores o Downline, son las personas a las que se les debe ayudar para que cada uno de ellos construya su propia red de distribución.

3.2.2 Herramientas: libros, cassetts, material de apoyo.

Para que un nuevo distribuidor se convierta en un profesional del Multinivel es necesario que haga un compromiso de aprendizaje continuo. Un punto fundamental para ello es adquirir el hábito de leer los libros y escuchar los cassetts recomendados por su línea de auspicio.

Al ser cada distribuidor un negocio independiente, todos los gastos por concepto de herramienta corren por su propia cuenta. Al respecto, el Manual de Referencia de Amway establece lo siguiente: *" El uso de materiales de venta producidos en privado, tales como libros, cassetts y la asistencia a reuniones y seminarios pueden ofrecer información e ideas valiosas para ayudar a levantar un negocio AMWAY más rentable. Sin embargo... el VIR (VENDEDOR INDEPENDIENTE REGISTRADO) debe asegurarse de que los costos incurridos para obtener estos artículos estén justificados por las utilidades del negocio y debe minimizar los costos innecesarios que no demuestren tener un impacto favorable para desarrollar su negocio personal como VIR. "*²

² Manual de referencia para su Negocio, Amway de México, S.A. de C.V. p. 23

Los libros recomendados por la línea de auspicio generalmente no se refieren a aspectos técnicos o específicos del Multinivel, sino que son libros de pensamiento positivo y de interés general que se pueden adquirir en cualquier librería.

Por el contrario, los cassetts son grabaciones de seminarios o convenciones del Sistema donde los conferenciantes hablan sobre alguna técnica en particular, narran su propia historia, o se enfocan a cierto aspecto motivacional. Los cassetts son producidos por una empresa, independiente de la corporación, propiedad de uno o varios distribuidores que buscan apoyar a su grupo, o Downline, teniendo disponibles cassetts con información nueva continuamente.

La red de distribuidores puede ser concebida como un grupo de personas con diferentes antecedentes y habilidades, que deben ser formadas o educadas para desarrollar sus negocios de acuerdo a un patrón exitoso, y logrando una expansión acelerada basada en la duplicación como concepto clave.

La duplicación implica una homogeneidad de información general sobre el negocio en todos los puntos de la red. Esto quiere decir, mantener la veracidad, la pureza de la información desde el origen hasta el último destino.

Si el único vehículo de transmisión de información fuera una línea de auspicio, sería verdaderamente difícil mantener esa fidelidad de información requerida pues se produce una distorsión de ésta al pasar de persona en persona, manifestándose los efectos del famoso ejercicio de comunicación llamado "teléfono descompuesto".

3.2.3 Actividades.

Como parte fundamental del Sistema, existen actividades que llevan a cabo los distribuidores y a través de las cuales se logran diferentes propósitos. A continuación, se presenta la descripción y el análisis de estas actividades:

- a) **Open Meeting o Reunión Abierta.**- Es una conferencia de mercadotecnia a donde asisten los distribuidores con sus invitados. Entre los propósitos de esta actividad está la

asociación entre cada distribuidor y su línea de auspicio. Esta conferencia es presentada en forma cíclica, cada 15 días normalmente, y es aprovechada por los distribuidores para *invitar* a ella a las personas que sean candidatas a formar parte de la red para que vuelvan a ver o vean por primera vez como funciona el Multinivel.

- b) **Seminario - Rally.-** Es una actividad organizada por la línea de auspicio, donde se reúnen los distribuidores mensualmente para escuchar la historia y los consejos de un orador que ha alcanzado un nivel alto en el negocio. Esta actividad consta de dos partes, la *educacional* (el seminario), y la *motivacional* (el rally). Un seminario promedio tiene una asistencia de 1,000 personas, y representa una ocasión propicia para el reconocimiento a quienes vayan cumpliendo sus metas.
- c) **Convención.-** Una convención es la actividad más esperada por los distribuidores, pues en ella se reúnen varios oradores de un nivel de Diamante para arriba de diversas parte del mundo a compartir sus experiencias y enseñanzas. El propósito es que los nuevos distribuidores adquieran una visión mayor de lo que pueden alcanzar a través de este negocio, se fijen objetivos altos, hagan un plan de trabajo y lo pongan en acción. Es una actividad que dura un fin de semana y a la que acuden distribuidores de todo el país. Las convenciones se realizan en promedio cada cuatro meses.

Todas las actividades anteriores son coordinadas por la línea de auspicio de cada grupo a través de una oficina de apoyo que se encarga de los aspectos administrativos como son: contratación de salones de hotel, o de fiesta, para opens y seminarios-rally, y de coordinar los aspectos relativos a convenciones, como reservaciones de hotel y manejo de boletería.

El costo de las actividades, que incluye los costos de la renta del local, boletería, viaje y hospedaje del orador invitado, etc., son cubiertos por la oficina de apoyo a través del precio de los boletos que los distribuidores adquieren para asistir a cada actividad. Las actividades están pensadas para ayudar a los distribuidores a crecer sin que cada uno tenga la necesidad de realizar un desembolso fuerte de dinero para ello, sino aprovechando las ventajas de ser parte de un grupo con un objetivo común.

3.3 EL PATRON DEL EXITO: LA BASE DE LA DUPLICACION

Si hay una pieza clave dentro del proceso de duplicación esa es el Patrón del Exito, un

patrón de desarrollo de negocios Multinivel ideado hace más de 25 años por **Dexter Yager**. Su propósito es hacer accesible a todas las personas que conforman la red de distribución *una serie de guías comprobadas, fáciles de aprender y enseñar*.

El *patrón* reúne el conocimiento básico necesario para construir redes de distribución; esto es porque no hay una "clave secreta" para desarrollar el negocio debido a que el interés de las personas que han alcanzado éxito en el Multinivel es el que los nuevos distribuidores a su vez sean exitosos.

Así, el *patrón* es el punto de referencia para todos los miembros de una red que estén en relación con un Sistema de Capacitación y Apoyo de la Organización Yager en cualquier parte del mundo, pues su contenido es universal.

El *Patrón del éxito* está integrado por ocho pasos que a su vez forman un círculo de actividades. Estos pasos son los siguientes:

- I. DEFINE TUS SUEÑOS**
- II. COMPROMETETE CON TU NEGOCIO**
- III. ESCRIBE TU LISTA DE CANDIDATOS**
- IV. INVITA A TUS CANDIDATOS**
- V. HAZ UNA REUNION EXITOSA**
- VI. HAZ EL SEGUIMIENTO**
- VII. VERIFICA TU PROGRESO**
- VIII. ENSEÑA EL PATRON DEL EXITO**

Los dos primeros pasos del *patrón* son conocidos como los "intangibles" del negocio, ya que no implican una acción sino que son el fundamento de éstas. A continuación, una breve descripción y análisis de estos dos pasos:

I. DEFINE TU SUEÑO

El propósito de este paso es que el miembro de la red establezca sus propias metas, tanto inmediatas como a largo plazo, y de esta manera defina el porqué va a desarrollar este negocio. El *sueño* es el "premio" que cada distribuidor se fija y es la base de su motivación.

II. COMPROMETETE CON TU NEGOCIO

Como en toda actividad, establecer una meta y no hacer un compromiso personal por alcanzarla es engañarse a sí mismo. El patrón hace énfasis en el compromiso que el nuevo distribuidor debe hacer con su negocio, tanto desde el punto de vista de consumo de productos como de asistencia a las actividades del sistema y presentación del plan a otras personas.

Un dicho común en el Multinivel es que este es un negocio 10% conocimiento y 90% actitud. Y la actitud de una persona está determinada por su *sueño* y su *compromiso* ante él. Es por ello que el sistema está particularmente orientado a fortalecer y acrecentar estos dos aspectos.³

Los siguientes pasos del *patrón*, los tangibles, se refieren al cómo hacer.

III. ESCRIBE TU LISTA DE CANDIDATOS

Aquí el nuevo distribuidor escribe, con la ayuda de su patrocinador, una lista que contiene tanto a candidatos inmediatos como secundarios. Esta lista de calidad es el "activo" de cada miembro de la red, y el propósito de este paso es el tener el mayor universo de candidatos posible, sin prejuizar en sentido alguno.

IV. INVITA A TUS CANDIDATOS

El Sistema Yager usa la técnica de *invitación por curiosidad*, con el propósito de no explicar el negocio en pedazos sino realizando una presentación profesional a los candidatos que califiquen para ello. De esta manera, en el *patrón* están explicadas varias técnicas de invitación, entre la que destaca la del uso de un *paquete de contacto* que contiene cassetts con información destinada a despertar en el candidato el deseo de conocer en qué consiste el negocio del Multinivel.

³ Grant, Leo & Amy *El éxito paso a paso*. Traducción Daphnis M.Loppe SOLEGRAF. Barcelona, 1990.

V. HAZ UNA REUNION EXITOSA

En este punto del *patrón* se hace referencia a la manera de programar reuniones, confirmar la asistencia de los candidatos, crear una atmósfera de negocios, así como las líneas generales de la *presentación del plan*. Se pone énfasis en los detalles ya que éstos representan la imagen del negocio que ven los candidatos, con lo que se aconseja crear un ambiente profesional.

VI. HAZ EL SEGUIMIENTO

El Seguimiento tiene como propósito el resolver las dudas que tenga el candidato, y a partir en él se pueden esperar los siguientes resultados: a) Un nuevo distribuidor, b) Un cliente, o c) Un referido. Si el candidato decide asociarse, se programan sus reuniones, se le enseña lo básico de contactar e invitar, etc.

VII. VERIFICA TU PROGRESO

Todo distribuidor que siga el *patrón* debe hacer mensualmente un análisis del estado que guarda su organización, junto con su patrocinador y su Distribuidor Directo, con el propósito de evaluar lo hecho y fijar metas para el mes siguiente.

VIII. ENSEÑA EL PATRON DEL EXITO

El ciclo de duplicación se cumple cuando el *patrón* es enseñado por el nuevo asociado a cada uno de sus distribuidores (downline). En este paso se resalta la importancia que tiene el ejemplo para demostrar que la duplicación del *patrón* conduce al éxito.

CAPITULO 4. IMPORTANCIA DE ALGUNOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y SU APLICACIÓN PRACTICA EN EL MULTINIVEL.

4.1 Determinación de objetivos

La formulación de los objetivos es una de las fases principales de una adecuada y óptima planeación. Los objetivos bien fundamentados, es decir, como centro canalizador de todas las actividades, o bien, como finalidad a cierto plazo, permiten conocer cuales son los alcances posibles mediante la programación de metas intermedias cada vez más complejas paulatinamente y su realización correspondiente.

Dentro del desarrollo de un negocio multinivel, la fijación de los objetivos resulta ser de gran valía pues ayuda incondicionalmente a la programación de las tareas diarias, al control de las mismas y al mejor uso del tiempo personal.

Mucho cuenta el propósito final el cuál es la base del objetivo determinado. Por esa razón, se propone el tratar de demostrar la importancia que representa para un individuo el hecho de saber hacia donde quiere ir, pues sin un motivo habrá jamás un manejo de su tiempo personal. A continuación se abundará en el tema básico y primordial para la realización de los objetivos:

4.1.1 Valores Rectores

Cada uno de los individuos es responsable de dirigir su propia vida y hasta que el proceso mismo de dirección personal se ha identificado, hasta entonces, las experiencias y las metas serán probablemente logradas o perdidas dependiendo de la satisfacción y de la realización que espontánea y situacionalmente se produzcan. La profunda satisfacción de la cual un individuo es capaz de disfrutar proviene del descubrimiento personal.

La manera de empezar a enfocarse integralmente es la de identificar cuales son los Valores Rectores, comúnmente denominados Valores Gobernantes. Esto no significa identificar valores que sean buenos nada más; tampoco significa el tratar de identificar valores que sean buenos para la media de la gente. Lo que verdaderamente significa es el de identificar aquellas cosas que representen valor para cada una de las personas, como seres autónomos, únicos e independientes. Eso es lo que significa un Valor Rector.

De acuerdo con lo que fundamenta el Franklin International Institute, Inc., un organismo dedicado al estudio profesional de la organización personal e institucional, "Los valores son el fundamento de nuestro carácter y de nuestra confianza. Un individuo que no sabe cuáles son o

cuáles deberían ser sus causas, jamás disfrutará la verdadera felicidad ni el éxito completo."¹

Para determinar los valores se necesita lo siguiente:

- ♦ Conocer que es lo que se quiere realmente y cual será el alcance.
- ♦ Identificar las actividades que representen valor personal.
- ♦ Conocer lo que se disfruta haciendo y compartiendo.
- ♦ Descubrir los actos y momentos que transmiten armonía y paz interna.

Los anteriores enunciados no son más que simples ideas que sirven para ponderar, reflexionar y observar. Los Valores Rectores son el principio de la pirámide de productividad personal.(fig. 4.1)

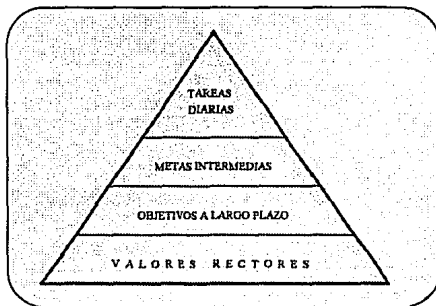


FIG. 4.1

Las metas son la expresión concreta de los Valores Rectores. Las metas permiten desfasar un valor en tareas realizables y concretas, visualizando con detalle lo que realmente se quiere y el cómo se logrará. Las metas deben ser específicas, mensurables, con un plan de acción, importantes y condicionadas al tiempo.

Una magnífica manera de saber si un valor es interesante para el individuo es el ver si se puede traducir en metas y posteriormente en tiempo y finalmente en satisfacción para el individuo. El tiempo es probablemente la conveniencia más valorable que disponemos. Se

¹ L. Lionel Kendrick, Franklin Day Planner Owner's Manual, pág. 16, Franklin Quest 1991

pueden distinguir las cosas que más valor tienen y acomodarlas en los parámetros del tiempo que más se tenga.

Es de suma importancia reconocer los valores pues brindan una energía extra al momento de perseguir su realización. Permiten colocar los deseos internos más grandes en parte integral de la rutina diaria y ofrecen una paz al reducir considerablemente el estrés, generador de enfermedades crónicas de estos tiempos.

De esta manera, en una organización tipo multinivel, cabe destacar que existirán diferentes valores que rijan a cada uno de los negocios pero a la vez cada valor independiente servirá de enfoque común para la consumación grupal de los objetivos de una organización. Mucha importancia obtendrá el tratar de identificar cual es el Valor Rector de cada negocio, considerando este como un negocio personal, único e independiente para sacar mayor provecho individual y comunal del crecimiento de la red en ese orden prioritario. Esto permite a cada negocio o individuo poder realizar su trabajo con base en sus valores y objetivos propios en lugar de hacerlo con objetivos externos. Caso contrario se da en una organización tradicional, donde el individuo tiene que sujetarse a los valores y objetivos de una empresa antes de ver por los suyos. El ver primeramente por los objetivos personales promueve subcientemente una libertad de acción y una motivación inherente a todas las actividades del negocio independiente y como consecuencia de esto, una red genera un crecimiento mayor al soportar negocios que, de forma autónoma, tienen una planificación personalizada de acuerdo con sus intereses y sus valores únicos.

4.1.2 Tipología de los objetivos

La palabra objetivo proviene del latín "objctum" que significa "cosa que se arroja delante". Un objetivo implica forzosamente acción, fines, metas, que se determinan hacia un futuro programado.

Los objetivos representan los resultados que una organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico; esto de acuerdo con la definición postulada por Munch Galindo y García Martínez en su obra "Fundamentos de Administración".²

Existen dos características básicas para la formulación de los objetivos que van en estrecha relación con las propiedades que toda meta debe tener. Las características esenciales son:

a) Se establecen en un tiempo específico.

² Lourdes Munch Galindo/José García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas México,

b) Se determinan cuantitativamente.

Tales características pueden enriquecerse con otras como el que los objetivos sean realistas, medibles, representen un factor cualitativo, etc.. También son generales y específicos en función a las prioridades de las cuales posteriormente se citarán en esta investigación.

Un ejemplo de la formulación de un objetivo podría ser:

"Lograr un crecimiento mensual de la organización en volumen del 30% durante los dos próximos años, mediante la óptima utilización de un sistema de capacitación que guíe a cada uno de los integrantes de la red."

La diferencia entre objetivos y las metas se muestra con la diferencia misma del tiempo de realización entre cada uno de estos conceptos. Por lo regular, se cita al objetivo con la descripción del concepto Valor Rector, del cual se deriva la determinación cualitativa y cuantitativa del mismo para convertirlo en un objetivo. Del ejemplo anterior del objetivo formulado, el Valor Rector, que sirvió de patrón para aplicar las características del primero, podría ser:

"Tengo una organización rentable en dos años."

Este enunciado, citado en tiempo presente, representa el fin primordial, y la manera de lograrlo se determina mediante los objetivos a cierto plazo.(Ejemplo dos años). La meta aparece con un intervalo menor (30 días) y por lo tanto aquí se muestra la diferencia entre un objetivo y una meta. Las metas son parte del objetivo, son los pequeños pasos a realizar para la consecución del mismo y éste, es el trampolín para abrazar el propósito final.(Valor Rector).

Para efecto de una organización multinivel, los autores se refieren a Warren Bennis, científico conductista, que sostiene que debe adjudicárseles un tiempo preciso a los objetivos de todo tipo de organización porque de lo contrario, ésta dejará de tener éxito en poco tiempo. Bennis enumera los siguientes objetivos a tener interacción con el tiempo:³

- a) Identificación: lograr claridad, consenso y compromiso con respecto al objetivo general.
- b) Integración: de las necesidades individuales con las del grupo.
- c) Influencia social: distribuir eficazmente autoridad responsabilidad dependiendo del crecimiento.
- d) Colaboración: producir mecanismos para controlar conflictos que ocurran entre miembros.

³ Warren G.Bennis, Organizational Development, Addison-Wesley 1969, Mass.pág 185.1ª Reimpresión, pág.81

- e) Adaptación: dar respuestas apropiadas a los cambios inducidos por el ambiente organizacional.
- f) Revitalización: manejar el crecimiento interno y la decadencia del grupo.

4.1.2.1 Objetivos a Largo Plazo

Es de mucha importancia el planear de modo estratégico o general a los objetivos que se han establecido a un plazo grande.

Se dice que un objetivo a largo plazo es aquél que tiene una duración de cinco años en adelante. Muchos autores todavía no se han puesto de acuerdo totalmente, sin embargo en muchos de los casos da lo mismo. Lo que sí no representa lo mismo es el hecho de estudiar perfectamente el alcance del objetivo a largo plazo mediante un curso de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograrlo en las condiciones más ventajosas.

Así mismo, un objetivo a largo plazo se culmina bajo la constancia y el control de las tareas. Por tratarse de ser un plazo considerablemente dilatado, el mismo control debe depurar las correcciones en las desviaciones pues, de no poder enfrentar instantáneamente a la primera, difícilmente se podrá hacer frente a las posteriores. Por esa razón se debe procurar tener una verticalidad en las acciones para obtener una regularidad mediante vaya pasando el tiempo. Un análisis de los registros de las actividades ayuda a mantener un control de las tareas (*4.2 Programación de las tareas*), el cual es muy importante para cumplir un objetivo a largo plazo.

En un network multinivel, la fijación de un objetivo a largo plazo tiene una duración similar a la propuesta anteriormente de cinco años pero cuando mucho. El largo plazo comienza de dos a los mencionados cinco, sin embargo se pueden extender obviamente debido a causas ponderables pero sin una adecuada depuración del control periódico. La dilación de las tareas influye abundantemente en la consecución de todo tipo de objetivos y primeramente de las metas, llevando como consecuencia la total postergación del cumplimiento del Valor Rector, o bien, la cancelación del mismo. A medida como pasa el tiempo, la actitud no se muestra tan alta y eso propicia la retirada misma.

Sin embargo hay que hacer hincapié de que dentro del proceso del cumplimiento de un objetivo a largo plazo, se necesita contar con paciencia pero también con regularidad y compromiso. Aquí se aplica a la perfección el viejo adagio "Despacio pero constante".

Un ejemplo de un objetivo a largo plazo dentro del multinivel podría ser el de conformar una organización rentable que pueda ofrecer ingresos de carácter residual dentro del plazo mencionado. Un caso representativo puede ser:

"Tener independencia económica al alcanzar el nivel de Diamante."⁴

Aquí se muestra con claridad que se refiere a un objetivo general y será necesario complementarlo con la cantidad de ingresos requeridos para gozar de una independencia económica, las metas o escalones progresivos a culminar, los procedimientos y otros tantos detalles que nos ilustren de una manera también específica del cómo realizar este objetivo. He de ahí la importancia de formular objetivos a plazos más cortos, donde las especificaciones tácticas y operacionales o específicas deberán salir a la vista.

4.1.2.2 Objetivos Intermedios

Los objetivos a corto plazo permiten llevar un seguimiento de las tareas que permitirán poder cumplir con el objetivo general e impuesto a un plazo mayor.

Existen también los objetivos a mediano plazo, los cuales se formulan para su cumplimiento a dos y hasta cinco años dentro del concepto administrativo tradicional. Sin embargo, para efecto de la conformación de un negocio de carácter multinivel, el concepto mediano plazo se muestra incluido en la fase final del objetivo a corto plazo y en la fase inicial de uno de largo plazo. La razón es lógica; el proceso de conformación de redes a nivel network, suele ser tan rápido en crecimiento y en rentabilidad, siempre y cuando se desarrolle dentro de un marco sano y auténticamente profesional que, la delimitación de los objetivos resulta ser un tanto obsoleta en su aplicación. Esto sucede pues las actividades diarias están muy estrechamente ligadas con el objetivo a cumplir.

El crecimiento de la red se fundamenta en una serie de metas específicas como puede ser la cantidad de volumen generado en la organización, el número de nuevos distribuidores captados para la conformación de redes, el número de negocios que asisten a las actividades del sistema de apoyo, etc., dentro de un período específico. Este período resulta ser de un mes de acuerdo con el cierre del movimiento del corporativo que suple del producto o servicio a la red. Por este motivo, al tener presente una serie de metas intermedias que permiten el control del crecimiento, el objetivo a corto plazo se convierte en un elemento que sirve como parámetro fiel del control del negocio propio.

El objetivo a corto plazo en un network suele representarse con una duración a partir de este momento hasta dentro de un año, donde el establecimiento de los objetivos grupales irá en función de los individuales. El Valor Rector de cada individuo o de cada negocio debe estar bien cimentado a partir de la formulación misma de todos los objetivos. Se reitera su importancia pues es la generadora de la energía del trabajo a realizarse.

⁴ Acolación acerca de los niveles que ofrece Amway Co.

Cabe enfatizar que las metas mensuales obligan al empresario a conseguir buenos dividendos para que de alguna manera el objetivo a corto plazo resulte ser inamovible cumpliendo con las fechas destinadas, el trabajo invertido y el presupuesto inicial.

4.1.2.3 Actividades diarias.

De alguna manera ya se remarcó la importancia que juegan las actividades diarias para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En el Network Marketing un objetivo a corto plazo es aquel fijado en función del Valor Rector. Aquí volvemos a hacer referencia al mismo pues, totalmente, es el que delinea el camino que uno tiene que seguir y, de esta manera darle forma a las actividades personales diarias.

En términos prácticos, las actividades son todos y cada uno de los movimientos y actuaciones que un individuo realiza. Las actividades son el fiel reflejo de una conducta y el resultado de una manera de vivir. He aquí un punto de suma importancia: las actividades son en un inicio ideas por desarrollar, aplicándolas son creatividad de una idea puesta en marcha y, concretadas son simple y sencillamente hechos.

Imagínese que necesitamos adquirir un automóvil. El primer paso sería solamente concebir la idea de poseer el mismo. El segundo paso sería el de adquirir el bien por medio de cualquier mecanismo o procedimiento. Por último el tercer paso sería precisamente el poseer finalmente el automóvil. Cualquiera de estos pasos es una actividad.

Ahora, ¿de qué manera se pueden canalizar las propias actividades?. La respuesta es sencilla, solo hay que saber *que* se quiere, saber para *cuándo* se quiere; diseñar un plan de acción para obtenerlo y enrutar a cada acto de manera que éstos aproximen a una persona a lo que realmente desea.

En el próximo subcapítulo se explica la forma más óptima de poder darle dirección a las actividades individuales. El sentido de prioridad, la urgencia y la nulificación de la pérdida de tiempo ayudaran considerablemente a conseguir buenos resultados.

4.2 Programación de tareas

Este tema contempla elementos de gran valor; primeramente muestra cuales son los factores que dan como consecuencia señalar a una actividad, como finalmente se propone, una tarea. Posteriormente se marcará la importancia de destacar cuales son como tareas aquellos desempeños los cuales se deben planificar, organizar, medir y controlar.

Una tarea es, a propuesta de los autores, aquella actividad que bajo su propia ejecución representa un resultado cualquiera. Puede haber tareas que su aplicación induzca a la consecución de un buen resultado y, tareas que al ejecutarlas nos lleven a un resultado pobre o deficiente. Por lo tanto una tarea es muy importante de ser evaluada, visualizando sus posibles consecuencias, para poder esperar los mejores resultados.

Dentro de un marco cotidiano, las tareas son solamente actividades por realizar; muchas veces no se detiene un individuo a pensar en los resultados, o bien, en la mejor manera de conseguirlos. Es por eso que muchas de las veces los resultados no son los esperados. Casi siempre esperamos las mejores consecuencias. Para quienes la aplicación de las tareas es algo absolutamente rutinario o espontáneo, se tiene una explicación poco más que interesante de acuerdo a un análisis que muestran las siguientes estadísticas:

Por cada diez personas que esperan cumplir satisfactoriamente con todas sus tareas en un día, solamente una persona y media lo realiza. Es decir, solo el 15% de la muestra es capaz de terminar la jornada sin pendientes.

De ese 15%, considerándolo como un cien por ciento, el 37% desempeña labores de oficina, el 30% son estudiantes y el restante tienen actividades de diferentes clases. Retomando el ejemplo, de ese 15%, un ochenta por ciento anota sus tareas por realizar en base a una programación. El restante 20% cumple sus tareas de una manera responsable pero sin llevar un estricto control de las mismas.

Con los resultados mismos, se deduce que de aquella persona y media que realizaba a la perfección todas sus tareas, entre fragmentaciones y fragmentaciones nos quedaría poco menos de la mitad de un individuo que sin planear, organizar ni controlar sus tareas, lograrse cumplir todas de la manera más eficiente y oportuna. Por lo tanto solamente menos de medio individuo es capaz de irse a la cama sin tener algún pendiente.

La verdad es que el anterior bosquejo no muestra sino un panorama irónico acerca del manejo del tiempo y de las actividades.

Pensar como premisa inicial es, sin duda alguna, la mejor herramienta que se tiene para programar nuestras actividades. Las tareas son tragos dulces y deliciosos cuando son realizadas, sin embargo, son tragos amargos que originan ansiedad y preocupación cuando han tenido que ser postergadas con el tiempo; máxime cuando no se ha encontrado el momento de cumplirlas causando una inminente urgencia por finalmente acabar con ellas.

El manejo de muchas tareas puede mostrarse un tanto difícil. Es un caos el saberse muy ocupado y encima de esto, no encontrar la manera de cumplir con ellas precisamente por falta de tiempo. El hecho de rezagar tarea tras tarea, trabajo tras trabajo implica un desgaste emocional y produce una impotencia por terminar las cosas. La postergación aparece y

finalmente somos susceptibles de ser individuos que no concluyen las responsabilidades asignadas.

La mejor alternativa es organizar y clasificar por orden de importancia cuales de las tareas se deben cumplir en este momento y cuales se pueden dejar de cumplir hoy, para cumplirlas mañana.

4.2.1 Asignación de prioridades

Las prioridades son el orden otorgado a las actividades o tareas; el establecer un orden prioritario significa saber exactamente que evento tiene mayor importancia y cual será el orden posterior.⁵

Hay que señalar que con la fijación de prioridades se inicia el proceso de convertir los objetivos indeterminados en metas específicas. Ross A. Webber declara en su obra "UNA GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO" lo siguiente: "Los objetivos múltiples de una organización se pueden abarcar desde los más dominantes hasta los más postergables."⁶

Las tareas dominantes son aquellas que exigen atención diariamente y las postergables las que pueden ser ignoradas por un espacio de tiempo corto. El orden asignado a las tareas de acuerdo con su prioridad depende de su importancia. Primeramente, es necesario elaborar una lista de cosas por hacer y se trata de un memorándum que lleva escrita todas las tareas que se desean realizar.

Una relación de esta clase, donde se enumeran las actividades para la jornada que empieza, es recomendable hacerla al comenzar la mañana o bien, al terminar la jornada anterior; sin embargo, es frecuente que se añadan más conceptos según avanza el día. Una lista de cosas por hacer suele adoptar varias formas y crearse con distintos niveles de complejidad.⁷

La lista de cosas por hacer abarcara tareas capaces de ayudar a concluir los objetivos. Sin embargo suele contener otro tipo de responsabilidades y de obligaciones, de compromisos y asignaciones que se deberán cumplir aunque no estén en conexión con ninguno de los objetivos principales, ni de los valores rectores. Tanto los valores rectores como los objetivos principales son, de manera direccional, metas indicadoras y paramétricas que un individuo desea obtener. Empero esta situación, hay que recordar que las otras actividades que no tienen conexión también deberán, en la mayoría de los casos, de ser concretadas.

La programación del tiempo personal ayuda a aumentar las realizaciones y disminuye el

⁵ Guía Franklin International Institute, Inc., Salt Lake City 1990 pp. 15

⁶ Ross A. Webber, Una Guía para la administración del tiempo, Ed. Norma Colombia 1991, pp 92

⁷ Wayne Lee, Cómo determinar y alcanzar tus propios objetivos, Ed. Deusto, Barcelona 1992, pp.96

descuido u omisión de las tareas efectivamente significativas que se deben completar. Estructurar un plan con muchas tareas por realizar en un día es halagador y satisfactorio. Realmente es un buen indicio de que el individuo esta visualizando su capacidad de realización. Para esto, solamente se necesita hacer un buen cálculo del tiempo en función a las tareas por hacer. Con frecuencia una programación de tareas muy atrevidamente grande es difícil culminar en su totalidad; precisamente se debe al tiempo de realización. Todas las tareas no concluidas totalmente se añadirán a la lista de cosas por hacer del día inmediato posterior o cuando el individuo lo crea conveniente.

Más adelante se mostrarán algunas de las herramientas que, con más frecuencia se utilizan con el fin de llevar una buena preparación de la programación de las tareas y del óptimo manejo del tiempo personal. "Mientras no se dé a usted mismo, no podrá dar valor a su tiempo, y hasta tanto no dé valor a su tiempo, no podrá hacer nada con él."⁸

4.2.1.1 Tareas de alto rendimiento y tareas de urgencia.

Es muy importante detectar desde un inicio cuales son las tareas importantes, las muy importantes o bien, cuales no representan tanta relevancia como las anteriores.

Por lo anterior, los autores proponen que la detección del rendimiento o importancia de las tareas no esta en función a la urgencia de las mismas forzosamente. Se entiende como una tarea de alto rendimiento aquella que su cumplimiento da consecuencias tendientes a un mejor beneficio. Reportan mayor satisfacción y eficacia. Son, en otras palabras, aquellas que brindan mayores resultados. Entonces, este tipo de tareas ¿pueden ser urgentes? Sí, pero regularmente estas tareas de alto rendimiento, dada su importancia son previstas y programadas desde un tiempo antes con el afán de no tener que cumplirlas en un momento precipitado e improvisadamente.

La urgencia de los eventos o tareas se produce cuando, de alguna forma, se tiene que concretarlas para obtener un resultado inmediato. El gran porcentaje de veces se producen resultados que distan mucho de ser los esperados. Sin embargo, volviendo a lo mismo, es mejor realizarlas que mantenerse sin hacerlas. Poco a poco se aprende a programar de la manera más real y convincente procurando no tener que caer en este tipo de contingencias.

Para elaborar un criterio con el cual podamos fijar las prioridades, con frecuencia surge el cuestionamiento de que puede ser lo más urgente por hacer, antes de cuestionar que puede ser lo más importante y relevante por hacer. Posteriormente se vuelve a generar la pregunta de que es lo que sigue en urgencia antes de visualizar que es lo siguiente en importancia. Generalmente, se concibe *urgencia* como *importancia* pero no debe ser así. Las cuestiones que pensamos que no son importantes y que pueden esperar, poseen frecuentemente un rendimiento

⁸ Dr. M. Scott Peck, *Gula Franklin International Institute, Inc.*, Salt Lake City 1990 pp. 16

favorable para nosotros, posiblemente no de inmediato, pero sí aposteriori.

"Las urgencias acaparan el tiempo del administrador; sin embargo, las tareas más urgentes no siempre son las más importantes. La tiranía de lo urgente resalta de la distorsión de prioridades. Uno de los elementos con los que se mide a un administrador, es la capacidad que tiene de distinguir entre lo importante y lo urgente, de resistirse a la tiranía de lo urgente, de resistirse a administrar en medio de la crisis." ⁹

A continuación se mostrará un cuadro el cual ayudará a definir las propias prioridades. (fig. 4.2)

| | | URGENCIA | | |
|---|----------|------------|------------|-----------------|
| | | (HACER YA) | (HACER YA) | (PUEDE ESPERAR) |
| R E N D I M I E N T O | 1. ALTO | | | |
| | 2. MEDIO | | | |
| | 3. BAJO | | | |
| | | A | B | C |

FIG. 4.2

Es menester señalar que algunas actividades por importantes y valiosas que resulten, suele dárseles una clasificación 1C. Son actividades que la mayoría de las veces se han centrado en objetivos muy altos o en valores rectores muy aparentemente distantes. Hay que centrarse en hacer los 1A, 1B y el mismo 1C. Por lo tanto si se debe realizar cosas triviales, hay que dedicarse a terminarlas lo más pronto posible con el mínimo de calidad exigible. Esto no detiene al individuo en detalles y por consiguiente evita las demoras y la pérdida de tiempo injustificada. Cuando una tarea es grande o abrumadora, hay que reservar un tiempo para ella. Es mejor cuando esta tarea se divide en subtareas partiéndola en unidades de tiempo menores. Realizar las cosas más importantes al principio.

Dentro de la asignación de prioridades, las tareas de rendimiento A ("Hacer ya" o

⁹R. Alec Mackenzie, Guía Franklin International Institute, Inc., Salt Lake City 1990, pp. 15

"includible hacerlas hoy") son las actividades consideradas como vitales. Las tareas B y C ("Hacer pronto" y "Puede esperar", respectivamente) las consideramos como actividades triviales.

Los siguientes puntos servirán para conocer la mejor vía de programación de las tareas.

Alto rendimiento o vitales:

- Organizar la jornada otorgando prioridad a estas mismas.
- Mantenerse concentrado. Mantener en mente los resultados esperados. Aparte las distracciones.
- Establecer fecha límite. Especificarla.
- Fraccionar los proyectos grandes en unidades menores.
- Conseguir ayuda. Hay veces que es difícil hacerlo todo.
- Aprovechar los momentos y situaciones de máximo rendimiento. Atacar las cuestiones difíciles cuando mentalmente se esté más despierto.
- Premiarse y comprometerse al concluir las tareas importante estar motivado.

Bajo rendimiento o triviales:

- Delegarlas y negociarlas con otro individuo. Ayuda a liberar tiempo.
- Sistematizarlas. Usar listas de control y de archivo.
- Rebajar las normas. Usar el mínimo de calidad que resulta aceptable.
- Ignorarlas. Algunas tareas es mejor no hacerlas, (citas, comidas, leer correo inútil)
- Adquirir servicio especializado. Alguien quien lo haga. A veces es mejor.
- Agrupar las tareas. Llamadas telefónicas, despacho de papeles, etc. en un bloque de tiempo determinado.

4.2.2 Herramientas para el apoyo y evaluación del tiempo

4.2.2.1 Uso de la agenda y bitácoras

Hay una gran variedad de obras que pregonan la importancia de llevar una lista de las tareas por realizarse para conseguir, o por lo menos acercarse a la consecución de un objetivo. Sin embargo pocos autores serán tan conocidos como Peter Drucker, famoso estudioso de la escuela de la administración moderna, que en una síntesis de su obra "El ejecutivo efectivo" describe la relevancia que tiene un individuo cuando recopila los datos reales sobre la forma como utiliza su tiempo, en vez de analizar listas de actividades elaboradas de memoria.¹⁰

¹⁰ Peter Drucker, The effective executive. Ed. Harper & Row, Nueva York 1967

El inventario del tiempo de Alec Mackenzie
FORMATO SEMANAL

**METAS
DIARIAS**

| | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
|----|-------|--------|-----------|--------|---------|
| 1. | | 1. | 1. | 1. | 1. |
| 2. | | 2. | 2. | 2. | 2. |
| 3. | | 3. | 3. | 3. | 3. |
| 4. | | 4. | 4. | 4. | 4. |
| 5. | | 5. | 5. | 5. | 5. |

CAPITULO 5. CASO PRACTICO: LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO EN EL DESARROLLO DE UN MULTINIVEL.

Hipótesis a comprobar:

"La utilización de un sistema de capacitación y apoyo es un factor determinante para tener éxito en el desarrollo de redes de distribución en el Multinivel."

Población:

Vendedores independientes registrados (VIR's) de AMWAY DE MEXICO, S.A. en la República Mexicana.

Método de recolección de la información:

Se elaboró un cuestionario piloto, apéndice VI A, mismo que fue aplicado de manera aleatoria a 30 distribuidores que se encontraban en el Centro de Distribución Anzures, de la ciudad de México, los días viernes 8 y sábado 9 de octubre de 1993.

En base a los resultados de esta prueba piloto se identificaron algunos aspectos que causaban confusión entre los encuestados, y por ello se decidió modificar el sentido y el orden de las preguntas y en algunos casos eliminarlas hasta llegar al cuestionario definitivo (apéndice VI B)

Tamaño de la muestra:

El tamaño de la muestra se realizó tomando en consideración un universo aproximado de 150,000 distribuidores independientes de Amway en la República Mexicana.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la formula siguiente: ¹

$$n = \frac{\pi(1-\pi)Z^2}{E^2}$$

Donde:

¹ Green & Tull Investigaciones de Mercado. Editorial Prentice/Hall Internacional. México, D.F. 1978.

π = Estimación de la proporción de la población

E = Cantidad de error permisible

Z = Número de errores estándar Z asociados con el nivel de confianza

Considerando los siguientes valores

$\pi = 0.50$ (proporción no influida por una estimación de criterio)

E = 0.05 (5.00 % de porcentaje de error permisible)

Z = 1.96 (En base a un nivel de confiabilidad de 95%)

obtenemos como resultado:

$$n = \frac{0.5 (1-0.5) (1.96)^2}{(0.05)^2} = 384$$

Redondeando el resultado estadístico, los autores consideraron un tamaño de la muestra de 400 personas.

Aplicación de la encuesta

Una vez hecho lo anterior, se procedió a seleccionar el método de muestreo más adecuado en términos de costo - beneficio, cuidando siempre que no se distorsionara la veracidad de las respuestas.

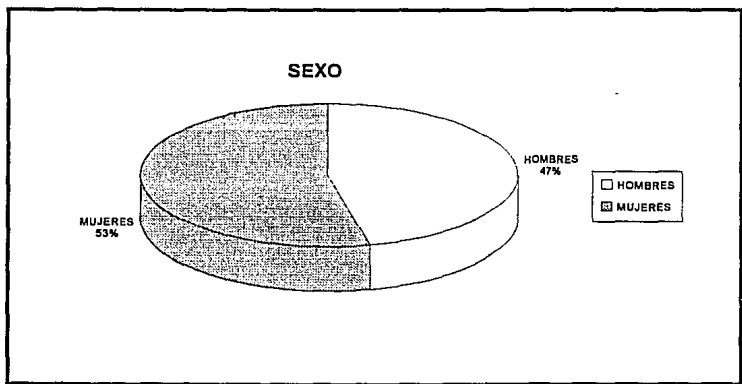
Se seleccionó el método de cuestionarios aplicados aleatoriamente por los autores en los centros de distribución de las ciudades donde existe la mayor demanda de productos de la corporación: México, D.F., Guadalajara, Monterrey y Puebla.

Siguiendo este criterio, se determinó el número de cuestionarios a aplicar en cada ciudad de la siguiente manera:

| CIUDAD | DEMANDA APROX. | CUESTIONARIOS | PORCENTAJE |
|------------------------------------|----------------|---------------|-------------|
| • México, D.F. y Z. Metropolitana. | 53% | 240 | 60% |
| • Guadalajara, Jal. | 10% | 60 | 15% |
| • Monterrey, N.L. | 10% | 60 | 15% |
| • Puebla, Pue. | 7% | 40 | 10% |
| • Otros | 20% | 0 | 0% |
| TOTAL | 100% | 400 | 100% |

Los 400 cuestionarios fueron aplicados durante los meses de octubre y noviembre de 1993, siendo los resultados los siguientes:

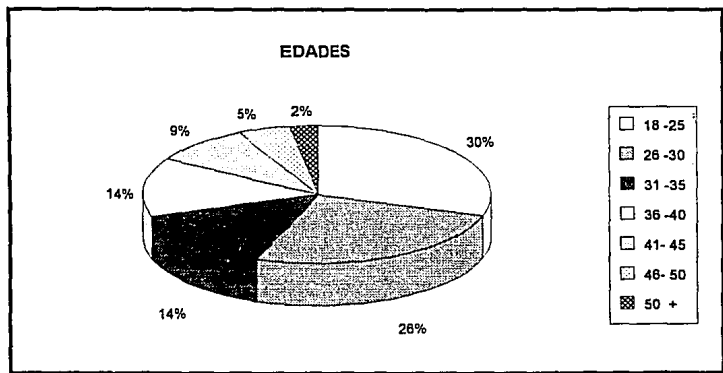
PREGUNTA 1 SEXO.



Una distribución del 47% en hombres y 53% en mujeres refleja que el negocio es igualmente atractivo para ambos sexos. En este sentido, es interesante el comentario de Richard DeVos, cofundador de Amway Corp.: " El hecho de que haya más mujeres en el mercado de trabajo, atrae a muchas de ellas a convertirse en distribuidoras. Nos gusta pensar que hemos sido líderes en mantener a las familias unidas: no animamos a esposos y esposas a salir y desarrollar carreras interesantes pero separadas. En lugar de eso, los motivamos a hacer un negocio familiar."²

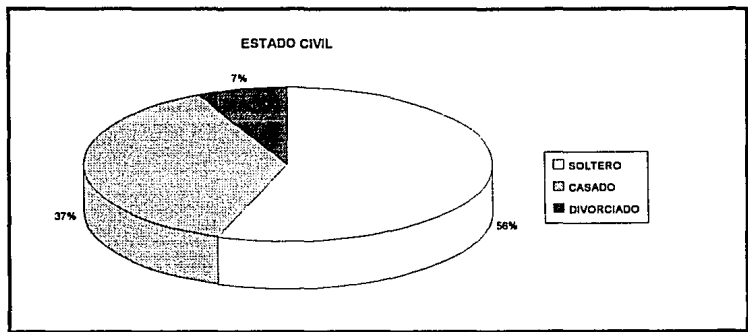
² Success. Mayo de 1993. p. 10

PREGUNTA 2 EDADES



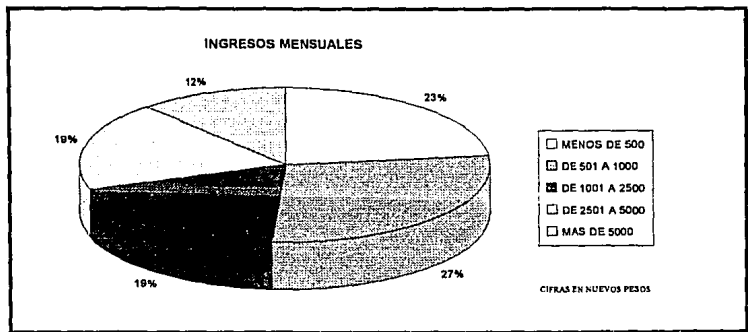
La distribución de rangos de edad de los distribuidores de Amway tiene un comportamiento similar a la pirámide poblacional de México, es decir, el negocio tiene prácticamente igual aceptación entre los diferentes grupos de edad. Sin embargo, el hecho de que el 56% de los distribuidores tenga 30 años o menos, señala a un mercado joven bastante atractivo si tomamos en cuenta que las redes de distribución inician con productos de uso y consumo diario, lo que representa para Amway una participación en el gasto personal del individuo por varios años. Por otra parte, esta tendencia de edades es un fuerte argumento contra la idea de saturación, sobre todo si tomamos en cuenta que la distribución demográfica del país muestra una base bastante amplia en los estratos de edad más bajos. (Ver páginas 33 y 34)

PREGUNTA 3 ESTADO CIVIL



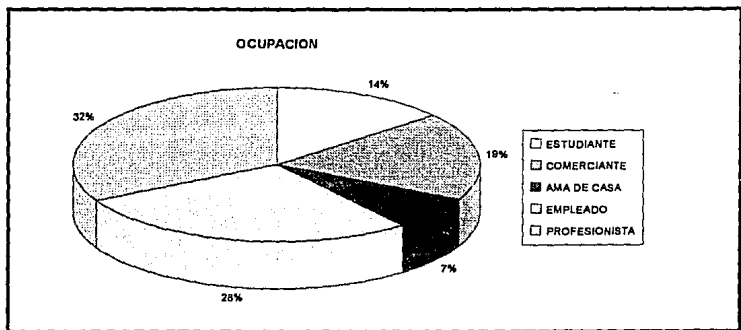
El 56% de los distribuidores encuestados manifestó ser soltero. Sin embargo hay que considerar que este dato está influenciado por el hecho de que hay un gran porcentaje de población joven de distribuidores. Es interesante anotar que el 95% de los distribuidores que han llegado a un nivel de Distribuidor Diamante o mayor dentro del Sistema Yager a nivel mundial, están casados y trabajaron en pareja para construir su red de distribución. (Ver apéndice V).

PREGUNTA 4 INGRESOS MENSUALES (fuera del negocio de AMWAY).



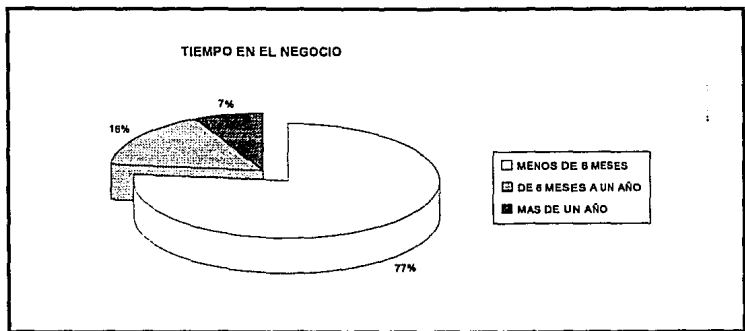
La distribución de ingresos mensuales de los distribuidores tiene un comportamiento bastante previsible si tomamos como base la distribución del ingreso en México. (Ver página 35) Nuevamente, el negocio resulta atractivo para diferentes estratos de ingreso, al representar una opción de diversificación de la economía personal y una oportunidad para mejorar el estilo de vida del individuo.

PREGUNTA 5 OCUPACION



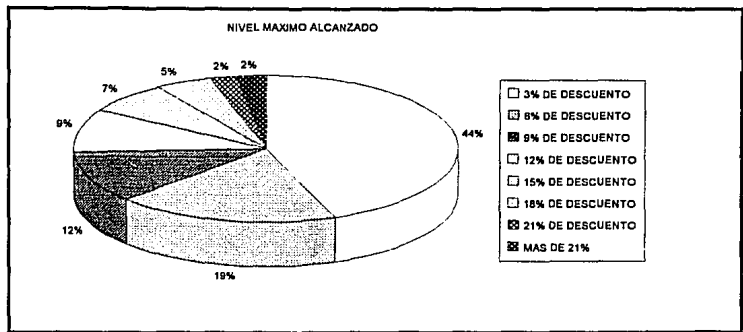
El Multinivel de Amway en México está integrado por distribuidores que tienen diferentes ocupaciones: contra lo que sucede en los sistemas tradicionales de venta directa, el porcentaje de amas de casa es de sólo el 7%, mientras que un 32% de los distribuidores encuestados tiene educación superior. La idea fundamental del negocio es que cualquier persona pueda desarrollar el negocio, sin importar su disponibilidad de tiempo. Por esta razón, el distribuidor típico inicia su negocio de Multinivel en forma paralela a su trabajo habitual. Al respecto, es ilustrativo analizar los antecedentes ocupacionales de los Distribuidores Diamantes y superiores del sistema Yager en el mundo. (apendice V).

PREGUNTA 6 TIEMPO COMO VIR



Más de la tres cuartas partes de las personas encuestadas manifestó tener menos de seis meses como VIR. Esto habla de una alta rotación de distribuidores, pues el negocio de Amway en México comenzó en junio de 1990.

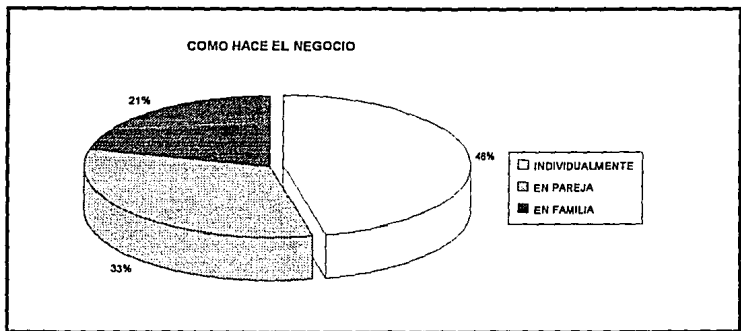
PREGUNTA 7 NIVEL MÁXIMO ALCANZADO



Cuando una persona conoce el negocio del Multinivel puede tener la impresión de que es una forma fácil de ganar dinero. Nada más equivocado: como en otras actividades de la vida, el éxito en el negocio sólo corresponde a aquellos dispuestos a poner el trabajo necesario.

Una de las críticas que se hacen a un sistema multinivel es que no todos los que participan tiene éxito. Pero si se reflexiona, no podemos percatar que ninguna actividad en la vida garantiza el éxito. No sería sensato, por lo tanto pedir que el Multinivel fuera un vehículo exitoso para todos; lo que si es posible es ofrecer la oportunidad de tener éxito para todos los participantes si éstos están dispuestos a hacer lo necesario.

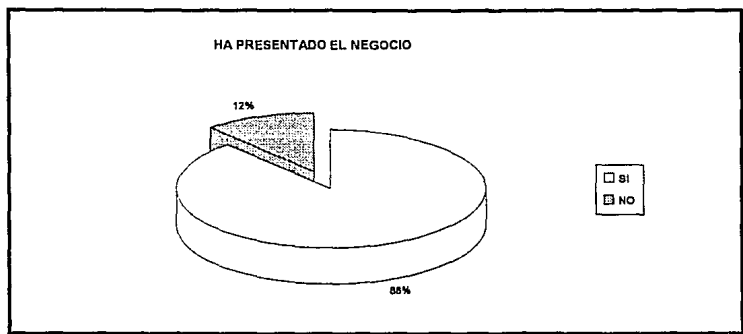
PREGUNTA 8 COMO HACE EL NEGOCIO



Si el 46% de los encuestados hace el negocio individualmente, esto se ve claramente influenciado por la distribución de edades y de estado civil. Llama la atención que el 21 % de los distribuidores manifestara realizar el negocio en familia: quizá haya aquí una señal de que la sociedad mexicana tiene una estructura familiar bastante sólida comparada con la de otras culturas.

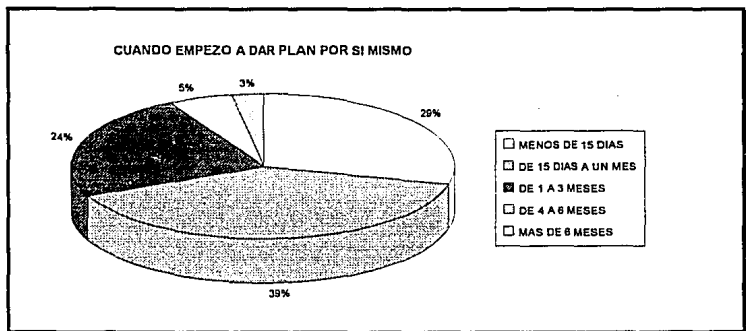
Es interesante comparar este dato con la información del apéndice V donde se aprecia que en los niveles altos a nivel mundial el 95.2% de los distribuidores, realizan el negocio en pareja, contra el 33% que lo hace de esta manera en México.

PREGUNTA 9 HA PRESENTADO EL NEGOCIO



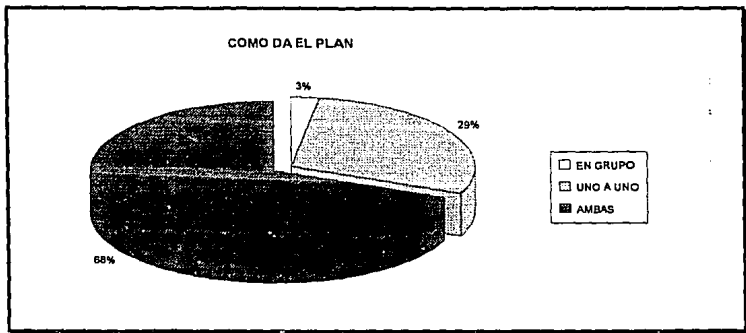
Una característica singular del negocio del Multinivel es su velocidad de expansión, o más técnicamente, su proceso de duplicación. El propósito de la construcción de redes es mantener un equilibrio entre el mantener pura la información y la expansión acelerada de la red. El hecho de que un 88% de los distribuidores encuestados alguna vez haya presentado el plan de negocios a otras personas refleja la naturaleza de la red y el papel especial de promotor que tienen los distribuidores del Multinivel.

PREGUNTA 10 CUANDO EMPEZO A DAR EL PLAN POR SI MISMO



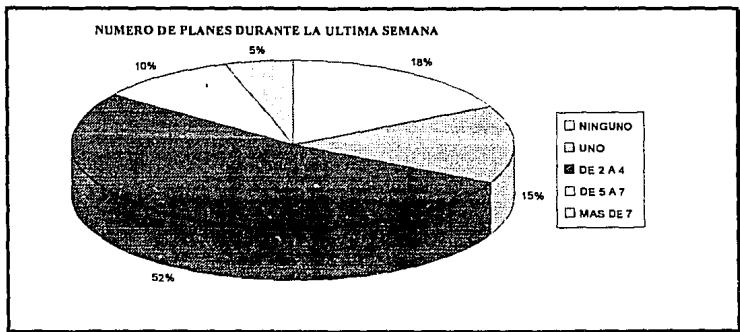
Considerando como 100% al 88% de los distribuidores que han presentado el plan alguna vez, se les pregunto cuanto habian tardado en hacerlo por sí mismos a partir de su ingreso al negocio. El 68% manifestó que este periodo fue menor a un mes, lo cual indica que los nuevos distribuidores son inducidos a trabajar por sí sólo rápidamente en la búsqueda de nuevos candidatos rápidamente. Antes de los tres meses de su ingreso como distribuidores el 92% de los encuestados ya habia "dado" el plan por sí mismo.

PREGUNTA 11 MANERA EN QUE DA EL PLAN



Hay dos formas básicas de presentar el plan de negocios a los candidatos: uno a uno, que es cuando el distribuidor establece una cita personal con el interesado, y en grupo, cuando se explica a un grupo de candidatos. El 68% de los distribuidores encuestados manifestó utilizar ambas formas, con lo hacen evidente un buen manejo de la técnica del negocio.

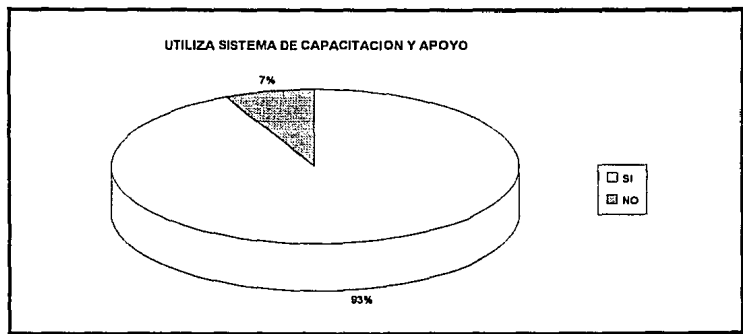
PREGUNTA 12 NUMERO DE PLANES DURANTE LA ULTIMA SEMANA



Los planes o presentaciones del negocio, son fundamentales para el crecimiento de la red y el éxito de los distribuidores. El 52% de los encuestados expresó haber dado de 2 a 4 planes la última semana, lo cual no es una cifra mala pero está lejos de los 6 o 7 planes mínimos semanales que en general aconseja la línea de auspicio del Sistema Yager. Sólo el 15% de los distribuidores se acerca o supera este lineamiento fundamental.

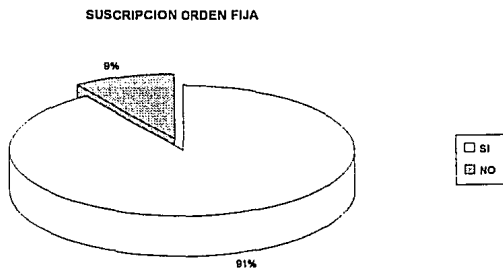
Se hizo referencia a planes durante la última semana con el propósito de que fuera fácil el recordar el número de éstos. Sin embargo cabe hacer mención que el número de planes va en función directa de la motivación del distribuidor y que, generalmente, esta sigue un ciclo cuyos puntos más altos se encuentran inmediatamente después de su asistencia a las actividades.

PREGUNTA 13 UTILIZACION DE UN SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO



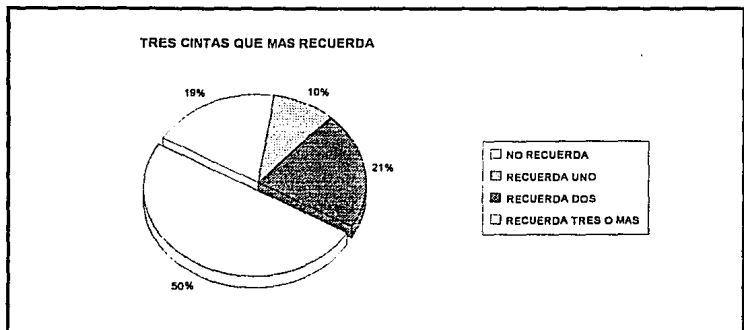
El 93% de los distribuidores de Amway de México utiliza un sistema de capacitación y apoyo. Esta cifra evidencia el papel decisivo del sistema en el desarrollo de negocios Multinivel.

PREGUNTA 14 SUSCRIPCION A LA ORDEN FIJA



La orden fija de cassetts es una parte clave del sistema ya que hace accesible a los distribuidores una cinta semanal de aspectos relacionados al negocio. El 91% de los encuestados manifestó estar suscrito, lo cual es una cifra muy buena tomando en cuenta el 93% de distribuidores utiliza el sistema.

PREGUNTA 15 TRES CINTAS QUE MAS RECUERDA



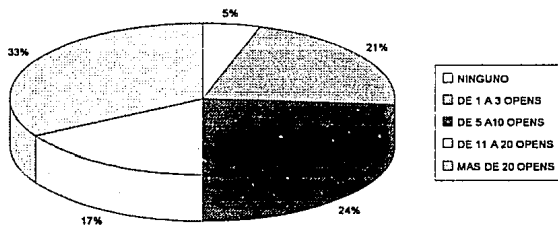
Esta es una pregunta donde se examina a más profundidad la veracidad de las respuestas a la pregunta anterior, dando como resultado que el 50% del total de distribuidores encuestados recordó tres cintas o más, es decir, comprobó satisfactoriamente que está escuchando cintas del sistema.

Difícil es comprobar en una investigación de este tipo si el distribuidor efectivamente ha escuchado las cintas del sistema. Los autores consideran que la forma más adecuada de comprobar esto es preguntando los títulos y los autores de las tres cintas que recordaban primero.

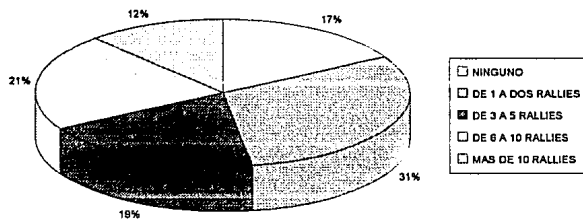
Es interesante observar que la mayor parte de estas cintas se refieren a temas de motivación por encima de los de técnica del negocio y esto puede ser materia de una investigación específica.

PREGUNTA 16 PARTICIPACION EN OPENS, RALLIES Y CONVENCIONES

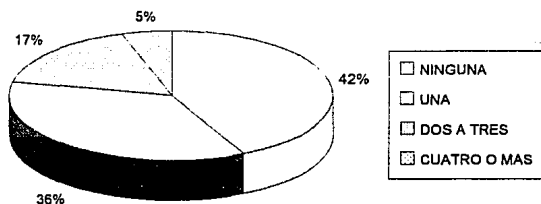
PARTICIPACION OPENS



PARTICIPACION EN RALLIES

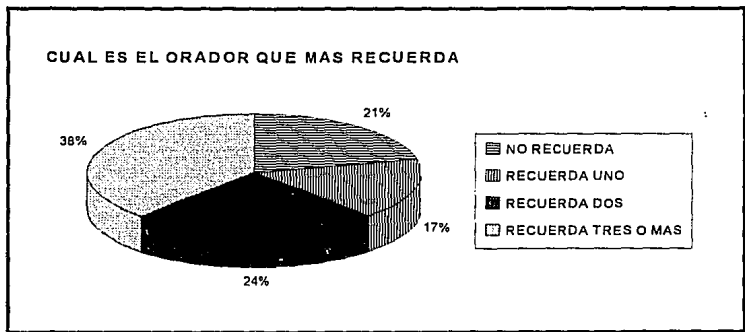


PARTICIPACION EN CONVENCIONES



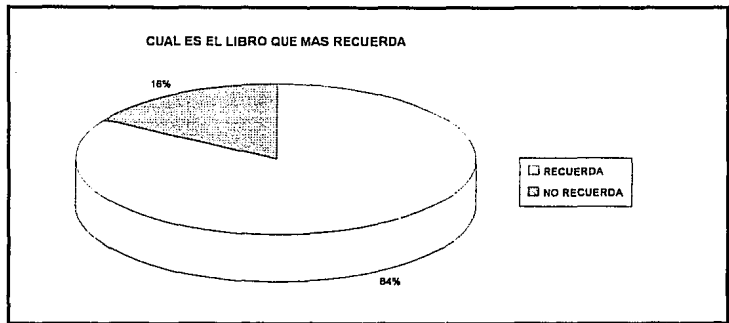
Open - Rally - Convención, es el orden progresivo de actividades del sistema; cada una de ellas tiene un objetivo específico, pero en general podemos decir que la intensidad de conocimiento y motivación es creciente. Analizando los resultados podemos ver que el 33% de los distribuidores encuestados ha asistido a 20 opens o más, igual porcentaje que ha participado en 6 o más rallies, pero en lo que se refiere a convenciones el porcentaje de asistencia dos o más baja a 22%. El 42% de distribuidores manifestó no haber asistido a ninguna convención, lo cual es una señal de alarma, ya que en las convenciones es donde se puede apreciar la "gran película" de lo que es el negocio.

PREGUNTA 17 ORADORES DE ACTIVIDADES QUE RECUERDA.



El 38% de los encuestados recuerda a tres o más oradores de actividades, lo que es una cifra baja si consideramos que el 93% utiliza el sistema.

PREGUNTA 18 LIBRO QUE LE HA AYUDADO A DESARROLLAR EL NEGOCIO



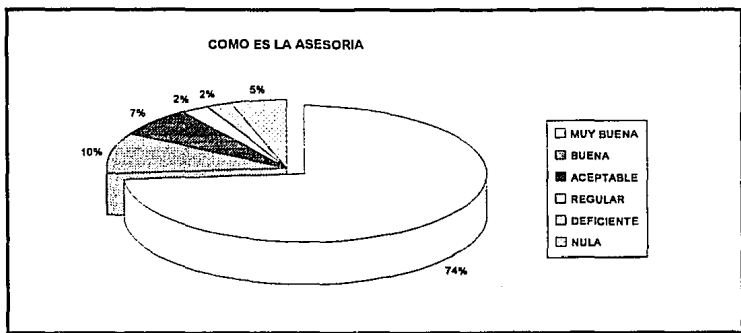
El 84% de los encuestados mencionó el título de un libro recomendado por la línea de auspicio.

Uno de los hábitos que es más difícil de adquirir es el de la lectura, y más aún el de realizar una lectura constructiva diariamente como se recomienda en el sistema.

Algunos de los libros más recomendados son:

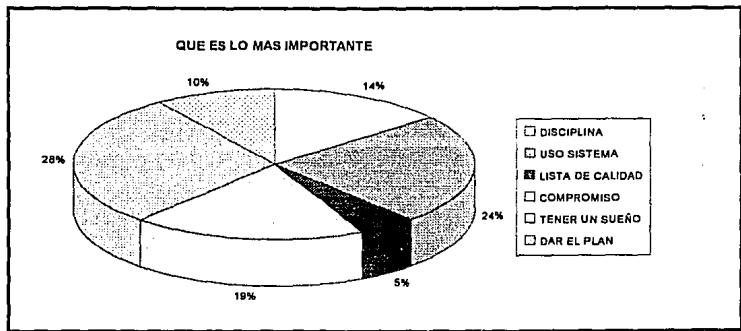
- * Piense y hágase rico. Napoleon Hill
- * Cómo ganar amigos e influir en las personas. Dale Carnegie
- * Todos los libros de Og Mandino, Norman Vincent Peale y Charles Paul Conn.

PREGUNTA 19 CALIFICACION DE LA ASESORIA RECIBIDA



El 74% calificó a la asesoría recibida por parte de la línea de auspicio como muy buena. Las categorías de regular, deficiente y nula suman el 9%, número muy cercano al 7% que manifestó no contar con un sistema de capacitación y apoyo.

PREGUNTA 20 QUE ES LO MAS IMPORTANTE PARA DESARROLLAR EL NEGOCIO

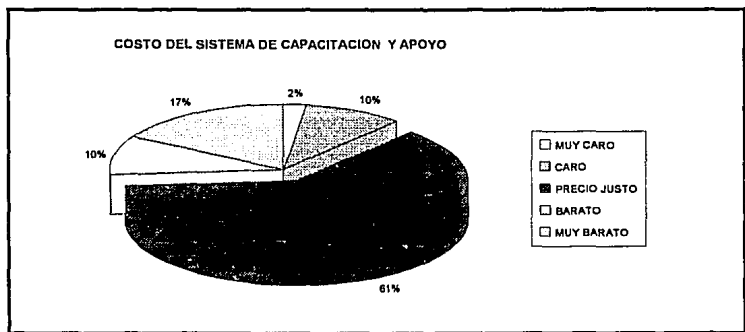


Los resultados son los siguientes:

- 1°.- Tener un sueño
- 2°.- Uso del sistema
- 3°.- Compromiso
- 4°.- Disciplina
- 5°.- Dar el plan
- 6°.- Lista de Calidad

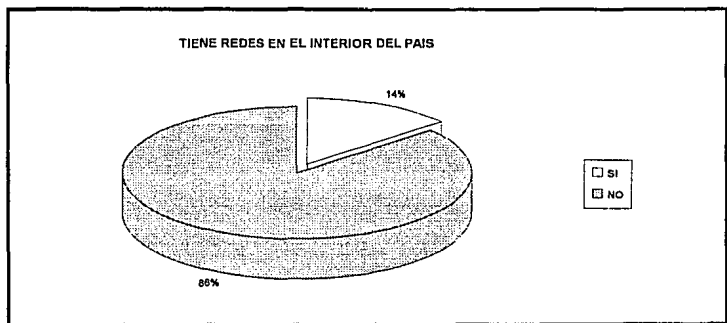
Los "intangibles" del negocio son sueño y compromiso: es lógico que hayan quedado en los primeros lugares ya que son los puntos que más enfatiza el sistema.

PREGUNTA 21 COSTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO



El 61% de los distribuidores encuestados manifestó que el precio del sistema, en relación con los resultados obtenidos, es justo. Sólo el 12% lo considera como caro o muy caro. Hay que recordar que Amway tiene políticas específicas para evitar que la utilización del sistema sea excesivamente costosa en relación al beneficio que se obtiene.

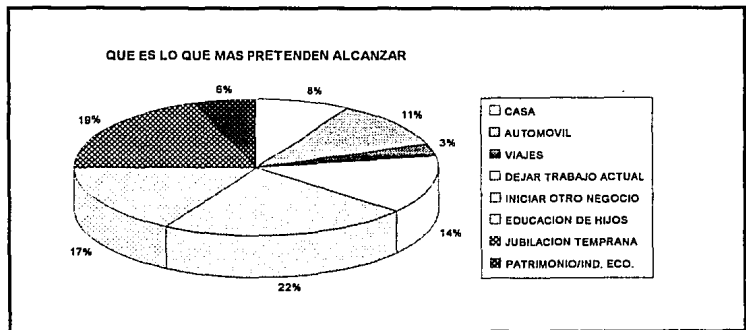
PREGUNTA 22 TIENE REDES FUERA DE LA CIUDAD DONDE VIVE



El 14% de los distribuidores tiene redes fuera de la ciudad donde vive. Esto explica el que el negocio abarque diferentes áreas geográficas. Como referencia, consultar el apéndice V.

El abrir una red en una ciudad diferente a donde se vive implica un gasto mayor debido a que cada distribuidor es un negocio independiente y por esta misma razón, debe cubrir con sus gastos de transporte, hospedaje, alimentación y demás tipo de viáticos que siempre serán necesarios para este tipo de empresas.

PREGUNTA 23 QUE ES LO QUE PRETENDE ALCANZAR

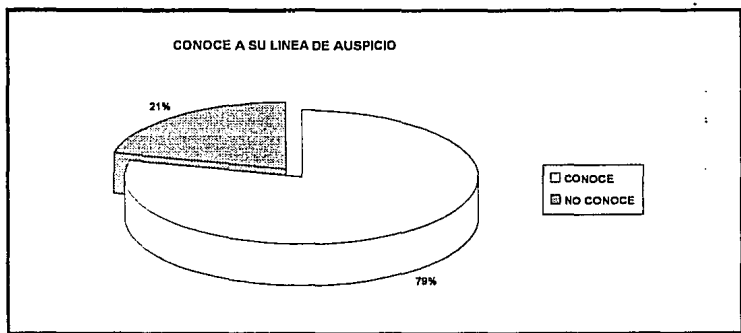


Los resultados fueron los siguientes:

- 1° .- Iniciar otro negocio
- 2° .- Jubilación Temprana
- 3° .- Educación de hijos
- 4° .- Dejar trabajo actual
- 5° .- Automóvil
- 6° .- Casa
- 7° .- Patrimonio / Independencia Económica
- 8° .- Viajes

El que la Independencia Económica haya ocupado el séptimo lugar es sorprendente, ya que es el punto más sobresaliente del sistema Multinivel. Esto es un indicador de que falta una mayor comprensión de lo que esta significa, o bien, puede significar que ante el deterioro del ingreso personal y familiar, muchos distribuidores den foco a objetivos a corto plazo.

PREGUNTA 24 CONOCE A SU LINEA DE AUSPICIO SUPERIOR



En esta pregunta el 21% de los encuestados no recordó el nombre de su Directo ni el de su Diamante, lo que refleja una nula identificación con la línea de auspicio superior. Esto puede dar explicación a las respuestas sobre la calidad de la asesoría recibida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El Multinivel es un concepto de negocio que permite a prácticamente todas las personas convertirse en empresarios, dueños de un negocio propio con gran potencial de riqueza, pero donde no es necesaria una importante inversión de capital, evitándose así los riesgos convencionales. El Multinivel es un negocio que se basa en la iniciativa empresarial de los individuos, siendo de esta manera un baluarte de la *libre empresa*.
2. Una red de distribución se construye siguiendo el propósito de *cambiar hábitos de consumo*. Para ello es necesario empezar por los productos de uso frecuente en los hogares, y una vez que se haya conseguido formar una red de cientos de miles de distribuidores, se pueden introducir productos de demanda no tan constante. Evidentemente una red de estas características es un mercado bastante atractivo para miles de fabricantes que de esta manera se desligan del control de los intermediarios en los canales tradicionales; por su parte los miembros de la red tienen acceso directo a productos y servicios en condiciones de precio preferenciales y sobre todo obteniendo un margen de ganancia sobre el volumen total que se mueva a través de *su propio negocio*.
3. Antes de participar en un Multinivel deben analizarse varios aspectos relativos a la Corporación que lo respalda. Ante la inminente aparición de empresas que sean o digan ser Multiniveles, es necesario que el gobierno establezca una serie de *lineamientos básicos* para que un Multinivel sea reconocido como tal y se evite de esta manera un posible fraude de grandes dimensiones. Los autores proponen los siguientes requisitos mínimos: a) Garantía de devolución de la inversión y recompra de inventarios, b) Ningun monto mínimo de compra, c) Ninguna limitación en cuanto a la expansión en "anchura" o "profundidad", d) Ser una empresa con estabilidad financiera, manejada por un grupo gerencial experimentado.
4. El Multinivel es una opción de ingreso adicional para muchas personas. Y a través de los ingresos residuales que en él se manejan es posible obtener un control de los factores *tiempo y dinero*, es decir la *independencia económica personal*. Muy pocas alternativas de negocio pueden ofrecer esto. Es por ello que el Multinivel tendrá demanda en tanto

haya gente dispuesta a mejorar su calidad de vida. Desde un punto de vista más global, los autores señalan dos factores principales para determinar la *demanda potencial* de un Multinivel a nivel país: a) el ingreso de la población económicamente activa, y b) la pirámide poblacional por grupos de edad y sexo.

5. Un elemento fundamental para el crecimiento acelerado y sostenido de un Multinivel es el contar con un *sistema de capacitación y apoyo*. El surgimiento de estos sistemas es una iniciativa de los distribuidores y representa la base de la *duplicación* como concepto de éxito. El Sistema Yager, diseñado para el Multinivel de Amway, es ejemplo de las bondades de un sistema basado en cassetts, libros, actividades, todo ello bajo un *patrón* que permite unificar la información y mantener el negocio duplicable.

6. En México, el Multinivel de Amway ha roto récords de crecimiento a nivel mundial. Comenzando en Junio de 1990 con 13 productos, tenía en Marzo de 1994 alrededor de 200,000 distribuidores, ventas de 130 millones de dólares anuales y más de 400 productos. Proyecciones reveladas por el Lic. David Casanova, *Director General de Amway para México y Centroamérica*, señalan un estimado de 800,000 distribuidores en la República Mexicana para el año 2000, con la gran posibilidad de tener para ese momento a importantes fabricantes asociados ofreciendo una amplia gama de productos y servicios.

7. El Multinivel es susceptible de ser analizado como un *fenómeno social*, donde individuos con diferentes antecedentes y objetivos se unen con el propósito de mejorar su calidad de vida. El impacto que tiene el Multinivel en la sociedad mexicana todavía no es posible comprenderlo con claridad, pero sin duda es bueno que existan alternativas lícitas de *ingreso extra y movilidad social*, más aún cuando estas opciones dan al individuo, como empresario, la libertad de decidir y construir con sus acciones un futuro mejor para él y su familia, un futuro mejor para México.

APÉNDICE I. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDADES

Se refiere a los actos de inducción, didácticos, de asesoría y de desarrollo que el sistema propone para el crecimiento de un negocio multinivel. Regularmente son sesiones dirigidas por altos niveles. Se consideran actividades *los opens, rallies, convenciones, reforzamientos, etc.*

AMPLITUD ("ANCHURA")

Cuando los distribuidores han sido patrocinados o auspiciados personalmente se consideran como su "amplitud". Si un individuo ha patrocinado o auspiciado directamente a cuatro líneas, entonces cuenta con cuatro líneas en "amplitud". También se le conoce como "anchura o lateral".

AUSPICIA

Cuando un distribuidor invita al negocio a otra persona y ésta firma como un nuevo distribuidor

BONO

Se refiere a la retribución económica que otorga una corporación multinivel a los distribuidores que por generación de volúmenes y crecimiento alcancen los diferentes niveles. Existen bonos que pueden ser *residuales*.

CASSETTE SEMANAL DE ORDEN FIJA (STANDING ORDER TAPE)

Información relacionada al desarrollo de una red de distribución que contiene temas de carácter técnico, táctico y motivacional. Existen distintos y muy variados tipos de cintas en su contenido; sin embargo, todos contienen conocimientos y experiencias que han sido grabadas por personas que han tenido éxito en el desarrollo de este negocio. Se trata de una herramienta muy útil para quienes se disponen a conformar saludablemente una red e indispensable para quienes comienzan. Los cassettes semanales no son un requisito para ser distribuidor de una empresa multinivel, son opcionales pero se consideran como

elementos fundamentales y esenciales para el rápido desarrollo de una red de marketing estable.

CONFERENCIA DE MARKETING

Una conferencia de Marketing es una reunión en un hotel o un salón de fiestas público con el propósito de presentar "El Plan". Se anima a los distribuidores a traer prospectos a ver "El Plan" como parte del seguimiento o para verlo por primera vez. Es comunmente denominado también como "Open".

CONVENCION.

Es el evento más importante que es organizado por los distribuidores de mayor nivel que ayudan a soportar el crecimiento adecuado y exitoso de las redes. La Convención es, en otras palabras el acontecimiento que reúne a todos los distribuidores de una gran red. Son invitados algunos de los más grandes conformadores de redes que comparten sus experiencias y brindan consejos variados para que los demás distribuidores aprovechen la información emitida. Se trata de reuniones, generalmente de distribuidores. Sin embargo, se puede invitar a personas que están interesados en comenzar con el negocio. Generalmente son dos o tres días de actividad en grandes salas, auditorios e incluso en estadios, dependiendo del tamaño de los grupos.

CROSSLINE

Se refiere al hecho de que se pertenece a líneas distintas; es un tanto restrictivo que distribuidores de líneas ascendentes diferentes mantengan comunicación o relación de negocios (CROSSLINING). Si un distribuidor cuenta con varios auspiciados directamente, cada uno de ellos serían "crossline" o "líneas separadas".

DIAMANTE

Un Distribuidor Directo Diamante ha comenzado y ayudado a seis grupos a llegar al nivel del 21% durante seis de los doce meses del año fiscal. Debe estar logrando la asistencia de aproximadamente mil distribuidores en cada seminario local o regional (RALLIES) o en las mismas convenciones. Con frecuencia, en

éstos últimos, un Diamante logra asistencias mayores dada su característica principal de arraigo y liderazgo.

DIRECTO

Un distribuidor directo ha creado una organización que produce 21% durante seis de los doce meses del año fiscal de Amway.

DISTRIBUIDOR

Se refiere al individuo asociado a una corporación multinivel. En el caso de Amway, se le conoce como VIR (Vendedor Independiente Registrado). Para ser reconocido como tal, deberá firmar un contrato mercantil con la corporación multinivel.

DOWNLINE

Se le reconoce al distribuidor auspiciado o en línea decendente de otro. No importa cuantos niveles existan hacia abajo despues del primero; siempre será considerado como "downline" quien haya sido auspiciado en debajo de otro.

EDIFICACION

El hecho de reconocer y exaltar las virtudes y habilidades de un distribuidor se refiere a la "edificación". Es distinto a la adulación. Dentro del medio multinivel es frecuente "edificar" en aras de proyectar postura, integridad, habilidad y conocimiento de un distribuidor en línea ascendente principalmente para infundir respeto ante los demás.

"ENCHUFARSE" (PLUG IN)

Término derivado del modismo inglés *plug in* que se refiere al hecho de estar comunicado a la perfección dentro del conocimiento del sistema de conformación de redes.

ESMERALDA

Nivel alcanzado cuando se mantiene un volumen generado de un distribuidor directo en tres personas auspiciadas directamente. En otras palabras, es tener tres directos durante seis meses dentro de un mismo año fiscal. Un esmeralda debe lograr la sistencia, en promedio de más de 500 distribuidores aproximadamente.

FRONTAL

Se refiere al que es auspiciado directamente por un distribuidor.

HERRAMIENTAS

Se conoce como "herramientas" al conjunto de implementos sugeridos por el sistema de capacitación y desarrollo, tales como cintas de orden fija, manuales, patrón del éxito, agenda, libros propuestos por la "línea de auspicio", etc., que sirven para mantener actualizado a cualquier distribuidor y también para utilizarse como material de trabajo.

LINEA

Es aquél grupo de asociados del cual se deriva el origen ,la procedencia y la dirección del crecimiento de un distribuidor, así como el curso generacional en cuanto a niveles se refiere en cuestión ascendente o descendente.

LINEA DE AUSPICIO

Se refiere a una "línea" pero solamente en orden ascendente, es decir, del patrocinador o auspiciador para arriba.

METAS

Se refiere a la determinación de objetivos que marcan los parámetros de una adecuada planeación de negocios. Dentro del proceso de desarrollo y crecimiento de un multinivel, la fijación de metas es indispensable para solidificar un buen negocio rentable y sano.

MULTINIVEL

Es un sistema de mercadeo en el cual se eliminan intermediarios permitiendo así, reflejar una economía en la adquisición de bienes y servicios para el consumidor. Asimismo, permite el desarrollo de un negocio propio con una mínima inversión y un posible próspero futuro, siempre y cuando se tenga el conocimiento de cómo hacerlo. Consiste básicamente en que un consumidor se asocia a un fabricante para la obtención de productos a menor precio mediante un contrato mercantil; a su vez, el consumidor se convierte en distribuidor y éste último conforma redes de consumo con otros individuos que también se asocian al fabricante para obtener el mismo beneficio. El nombre de "multinivel" proviene, a su vez, de que puede otorgar diferentes niveles de ingresos para el distribuidor.

NEWSLETTER (CARTA INFORMATIVA)

Se refiere a un escrito por parte de un distribuidor para invitar a participar en alguna "actividad" propuesta por el "sistema" a un posible candidato para entrar a su negocio de redes de consumo. Esta carta regularmente esta membretada con el nombre del distribuidor que invita. Sirve mucho para dar postura a su propio negocio.

NETWORKING

Término que significa "red de trabajo"; es el mismo concepto de multinivel para efectos mercadológicos y concepciones mercadotécnicas.

OPEN

Véase "CONFERENCIA DE MARKETING".

ORO

Aquél distribuidor plata (que ha llegado al 21%) que ha podido mantenerse durante tres meses en un mismo año fiscal.

PATRON DEL EXITO

Se refiere a un texto concebido por el más grande de todos los distribuidores de Amway Corporation, el señor Dexter Yager, quien aprovechando la experiencia propia diseñó un "sistema" para que pudiese ser aprovechado por otros distribuidores. Básicamente el texto contiene información elemental pero considerada a nivel de "principios" para desarrollar un negocio de estas características, aún cuando se trate de otro multinivel distinto al de Amway Corporation.

PERLA

Aqué distribuidor que ha tenido tres auspiciados al nivel del 21% ("plata") simultáneamente, al cierre de cualquier mes.

PRESENTAR EL PLAN (PEP)

Es una referencia que sirve para conocer la cantidad de veces que un distribuidor ha compartido el plan de negocios con otras personas.

RALLY

Se refiere a una actividad muy similar a una "convención" pero de menor tamaño en la cual también se dan conocimientos por parte de distribuidores exitosos a los diferentes grupos o "líneas" que asisten a estos seminarios. También se hace un reconocimiento a los distribuidores que han llegado a otro nivel, no importando cual este sea, inspirando motivación y sentimiento de apreciación y reconocimiento a una labor destacada. El tamaño de estos grupos fluctúa desde los 200 hasta los mil distribuidores aproximadamente, pero este se incrementa cuando el "rally" es regional, es decir, donde participan muchos más grupos en el mismo evento. Los "rallies" regionales puede tener como mínimo un aforo de más de mil participantes.

REFORZAMIENTO

Se refiere a una sesión de un grupo conformado por una o varias líneas descendentes con el afán de dar continuidad al trabajo realizado por estos grupos. Un "reforzamiento" se aprovecha para dar conocimientos frescos, anunciar "actividades" venideras, corregir errores, mantener "enchufados" a los demás

distribuidores y con ello, mantener un vínculo sano y de apoyo por parte de los miembros de una red.

RUBI

Es aquél distribuidor que por su volumen de puntos ("VP") es reconocido por Amway al generar más de 40,000 puntos dentro de su red.

PRODUCTOR PLATA

Se refiere a aquél distribuidor que en un mes califica al nivel del 21% por generar un volumen igual o superior a 20,000 VP.

SISTEMA

Se refiere a todo ese cúmulo de actividades, herramientas, asesorías, capacitación y apoyo que permiten desarrollar un negocio multinivel. Aumenta la probabilidad de llegar a tener rentabilidad y solidez al utilizar esa serie de técnicas y tácticas que propone el "sistema" mismo. Se exponen procedimientos, procesos varios, métodos y promueve la motivación y la superación individual.

SISTEMA YAGER

Véase "PATRON DEL EXITO" Y "SISTEMA"

SUEÑO

Término que sugiere algo más profundo que su simple concepción semántica; se refiere a la más grande de las metas ambicionadas por un individuo que desarrolla una actividad. El "sueño" o la "meta" deberá ser tan grande que permita a esta persona esforzarse en sus tareas con el afán de alcanzarla y no permitir enfrascarlas en una imposibilidad consecuente de una impotencia misma. Dentro de la motivación que proporciona el "sistema" pero la desarrolla y mantiene el distribuidor, un "sueño" es el aparente final o motivo por el cual desarrolla afanosamente un negocio. Dentro del multinivel, es muy importante conocer el rumbo de las acciones pues sin él será difícil encontrar un *porqué* a un trabajo rutinario y de mucha dedicación.

UNO A UNO

Cuando se expone "el plan" a otra persona de manera individual y no en grupo.

UPLINE

Se refiere a la línea la cual dió origen al negocio multinivel de un distribuidor. Se trata del conjunto de distribuidores que se han comprometido en invertir un poco de su tiempo para conformar la red de este distribuidor. A la línea de auspicio se le "edifica".

VALORES RECTORES

Al igual que el "sueño", los "valores rectores" son aquellos que un individuo anhela tener o desarrollar para apoyarse en ellos y sirvan, a su vez, como patrones de dirección para que se formulen objetivos a corto, mediano y largo plazo. Con ello, la planificación de las tareas ayuda a mantener una ruta siempre transitable y un resultado alcanzable que permita conseguir otros cada vez más grandes.

VIR

Son las siglas con las que se abrevia al Distribuidor Independiente Registrado de Amway Corporation.

VP/VN

Se refiere al valor en puntos ("VP") que son alcanzados por el movimiento de productos que poseen un determinado valor de negocios ("VN"). El valor en puntos actualmente representa el 1.55 del valor de negocios. En cada país varía la paridad y el volumen de valor en puntos para llegar a los diferentes niveles debajo de los necesarios para alcanzar ser distribuidor plata.

APÉNDICE II. LÍNEAS DE PRODUCTOS DE AMWAY EN MÉXICO Y EN LOS ESTADOS UNIDOS.

AMWAY DE MÉXICO, S.A DE C.V.

Líneas de productos a marzo de 1994.

1. Productos para el cuidado del hogar:
 - Detergente para lavandería
 - Líquido lavatrastes
 - Blanqueadores, etc.

2. "Los Compatibles" (Cocina):
 - Batería de cocina
 - Juego de cuchillos
 - Tijeras "multiusos", etc.

3. Productos para el cuidado del automóvil:
 - Limpiador automóviles
 - Cera
 - Protector, etc.

4. Productos para el cuidado personal:
 - Jabón facial de glicerina y miel
 - Loción crema de glicerina y miel
 - Desodorantes para dama y caballero en aerosol, roll-on y stick, etc.

5. "Satinique" (Cabello):
 - Shampoos y acondicionadores para diferentes tipos de cabello
 - Productos de modelado: gel, espuma, spray en aerosol y no aerosol, etc.

6. "Collection Classique" (Perfumería francesa):
 - Eau de Toilette (hombre) - 8 fragancias
 - After-Shave (hombre) - 8 fragancias
 - Eau de Parfum (mujer) - 12 fragancias

7. "Artistry" (Cuidado de la piel y cosméticos)
 - Tratamientos especiales para el cuidado de la piel
 - Productos individuales para el cuidado de la piel
 - Extensa línea de cosméticos, etc.

8. "Nutrilite" (Complementos alimenticios)
 - Complemento de vitaminas y minerales
 - Vitamina C
 - Vitamina B
 - Lecitina
 - Complemento proteínico, etc.
9. "Glister" (Cuidado bucal)
 - Pasta dental
 - Refrescante bucal en aerosol, etc.
10. "Sun pacer" (bronceadores y protectores solares)
 - Extensa línea con diferentes tipos de factores de protección solar

Firmas asociadas con Amway de México, S.A. de C.V.

11. "Franklin Quest Co." (Sistemas para la organización del tiempo)
 - Agendas
 - Seminarios
12. "Estafeta" (servicios de mensajería):
 - Descuentos en guías para toda la República Mexicana
13. "Walt Disney" (Entretenimiento infantil)
 - Audio-cuentos en cassettes y CD's
 - Libros

LINEAS ADICIONALES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE AMWAY EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA.

1. Chateau D'ermo Gourmet Foods
2. Modern Magic Meals Food Products
3. Home Tech Products
4. The Amway Water Treatment System
5. Amward (security system)
6. Pureflow Air Treatment System
7. Cleartrak Carpet Maintenance System
8. Amway Co-Health
9. Amway Motoring Plan
10. Amway Realty Network (Real Estate)

APENDICE III. FABRICANTES ASOCIADOS CON AMWAY CORP.

| | | |
|------------------------|--------------------------|---------------|
| 3M | IBM | PANASONIC |
| AMERICAN LEISURE | KENNER | PHONE-MATE |
| AMERICAN TOURISTER | L.A. GEAR | PIERRE CARDIN |
| ARROW | LEVI'S | PLAYTEX |
| AT&T | LIPTON | POLAROID |
| BESTFORM | MAGNAVOX | QUAKER |
| BF GOODRICH | MANHATTAN | QUASAR |
| BRACHS | MCGREGOR | REMINGTON |
| BURLINGTON | MCI | SAMSUNG |
| CABBAGE PATCH | MELITTA | SANYO |
| CANON | MERCEDES-BENZ | SEIKO |
| COCA-COLA | MIKASA | SHARP |
| CRAIG | MINOLTA | SINGER |
| CRITIC'S CHOICE | MITSUBISHI | SONY |
| CURITY | MOULINEX | SPALDING |
| DYNAMIC | MR. COFFEE | SUNBEAM |
| ENCYCLOPEDIA AMERICANA | MUNSINGWEAR | SYLVANIA |
| FISHER | NAUTILUS | TDX |
| FRANKLIN INSTITUTE | NIKE | THERMO SERVE |
| FREEMAN | NINE TO FIVE | TIMEX |
| FRUIT OF THE LOOM | NORELCO | TOSHIBA |
| GARLAND | NORTHWESTERN BELL PHONES | UNISONIC |
| GENERAL ELECTRIC | NUTRILITE | VAN HEUSEN |
| GENERAL MOTORS | OLEG CASSINI | VISA |
| HAGGER | OLYMPUS | WHIRLPOOL |
| HANES | P.F. FLYER | YORX |

LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS Y MARCAS VARIA POR PAISES.

APENDICE IV. PRINCIPALES EMPRESAS MULTINIVEL EN MÉXICO:

AMWAY DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Monterrey, N.L.

Tel (8) 319-80-00 y 319-90-98

Productos: Varios

Tiempo de operación en México: 4 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 4.5 mil millones

AVON COSMETICS. S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 659-70-68 y 659-78-30

Productos: Cosméticos, varios

Tiempo de operación en México: 28 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 3 mil millones

EMUSOL, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 675-35-50 y 672-34-87

Productos: Nutrición, cuidado de la piel y el cabello

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 3 millones

GRUPO JAFRA MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 611-01-66

Productos: Cosméticos

Tiempo de operación en México: 15 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 50 millones

IDEAL INC, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 358-10-82 y 358-32-25

Productos: Cosméticos, nutrición

Tiempo de operación en México: 10 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 50 millones

HERBALIFE INTERNATIONAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Guadalajara, Jal.

Tel (3) 650-27-28

Productos: Nutrición, cuidado de la piel y el cabello.

Tiempo de operación en México: 7 años
Volúmen de ventas mundiales en dólares: 500 millones

MARY KAY COSMÉTICOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Monterrey, N.L.

Tel (8) 344-40-45

Productos: Cosméticos

Tiempo de operación en México: 3 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 800 millones

MATOL BOTÁNICA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 237-47-01 y 237-47-24

Productos: Nutrición

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 350 millones

NANCY INTERNATIONAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 574-41-90

Productos: Nutrición

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 50 millones

NATURE 'S SUNSHINE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 207-88-57 y 207-90-53

Productos: Nutrición

Tiempo de operación en México: 3 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 125 millones

NEWDAYS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 203-39-55 y 203-38-35

Productos: Nutrición, cuidado de la piel y cabello

Tiempo de operación en México: 5 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 40 millones

NIKKEN DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 281-06-80 y 281-04-76

Productos: Biomagnéticos, nutrición

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 1.2 mil millones

NSA DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Guadalajara, Jal.

Tel (3) 642-10-20- y 642-10-99

Productos: Filtros de aire, filtros de agua, nutrición

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 500 millones

FOREVER LIVING PRODUCTS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 208-96-44 y 208-95-84

Productos: Nutrición, cuidado de la piel y cabello

Tiempo de operación en México: 3 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 30 millones

OMNITRITION DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 273-42-07 y 273-43-73

Productos: Nutrición, cuidado de la piel y cabello

Tiempo de operación en México: 3 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 110 millones

RELIV DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 511-12-01

Productos: Nutrición

Tiempo de operación en México: 1 año

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 75 millones

SHAKLEE MÉXICO, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Tel 580-12-01

Productos: Nutrición, varios

Tiempo de operación en México: 3 años

Volúmen de ventas mundiales en dólares: 800 millones

1

APÉNDICE V. ANTECEDENTES OCUPACIONALES Y LUGAR DE RESIDENCIA DE NIVELES SUPERIORES (DE DIAMANTE PARA ARRIBA) DEL GRUPO YAGER

ANTECEDENTES OCUPACIONALES

| | | | | | |
|-------------------------|----|-------|--------------------------|------------|---------------|
| ADMINISTRACION | 5 | 1.4% | INDUSTRIA | 3 | 0.8% |
| AGRICULTURA / RANCHO | 21 | 5.7% | INDUSTRIA AUTOMOTRIZ | 10 | 2.7% |
| ALIMENTADOR DE PERROS | 1 | 0.3% | INDUSTRIA DE LA AVIACION | 4 | 1.1% |
| ALIMENTOS / RESTAURANTE | 9 | 2.4% | INDUSTRIA MUEBLERA | 2 | 0.5% |
| AMA DE CASA | 34 | 9.2% | INDUSTRIA QUIMICA | 4 | 1.1% |
| ARQUITECTURA | 3 | 0.8% | INDUSTRIA TEXTIL | 4 | 1.1% |
| BANCA | 6 | 1.6% | INGENIERIA | 9 | 2.4% |
| BIENES RAICES | 9 | 2.4% | JUSTICIA | 4 | 1.1% |
| COMPUTACION | 7 | 1.9% | LEGAL | 8 | 2.2% |
| COMUNICACIONES | 8 | 2.2% | MEDICINA | 29 | 7.9% |
| CONSTRUCCION | 10 | 2.7% | MILITAR | 5 | 1.4% |
| CONTADURIA | 10 | 2.7% | MINISTRO DE IGLESIA | 1 | 0.3% |
| COSMETOLOGIA | 3 | 0.8% | MODELO | 1 | 0.3% |
| COURIER | 2 | 0.5% | MUSICA | 5 | 1.4% |
| DENTISTA | 6 | 1.6% | NEGOCIO PROPIO | 9 | 2.4% |
| DEPORTISTA PROFESIONAL | 6 | 1.6% | PROFESOR / INVESTIGADOR | 6 | 1.6% |
| EDUCADOR / MAESTRO | 43 | 11.7% | RELACIONES PUBLICAS | 1 | 0.3% |
| ESTUDIANTE | 11 | 3.0% | REPRESENTANTE DE VENTAS | 9 | 2.4% |
| FINANZAS | 3 | 0.8% | SECRETARIA / OFICINISTA | 18 | 4.9% |
| GERENTE CORPORATIVO | 4 | 1.1% | SEGUROS | 7 | 1.9% |
| GERENTE DE NEGOCIO | 9 | 2.4% | TECNICO DE GRABACION | 1 | 0.3% |
| GOBIERNO | 5 | 1.4% | TRAILERO / CHOFER | 3 | 0.8% |
| HOTELERIA Y TURISMO | 4 | 1.1% | VETERINARIO | 7 | 1.9% |
| | | | TOTAL | 369 | 100.0% |

| | | |
|---------------|------------|---------------|
| PAREJAS | 180 | 95.2% |
| HOMBRES SOLOS | 3 | 1.6% |
| MUJERES SOLAS | 6 | 3.2% |
| TOTAL | 189 | 100.0% |

APÉNDICE V. ANTECEDENTES OCUPACIONALES Y LUGAR DE RESIDENCIA DE NIVELES SUPERIORES (DE DIAMANTE PARA ARRIBA) DEL GRUPO YAGER

| LUGAR DE RESIDENCIA | | | | |
|---------------------------|-----------|---------------|---------------------------|-------------------|
| ALABAMA | 4 | 2.1% | MICHIGAN | 8 4.2% |
| ARIZONA | 2 | 1.1% | MINEESOTA | 1 0.5% |
| ARKANSAS | 2 | 1.1% | MISSISSIPPI | 1 0.5% |
| CALIFORNIA | 6 | 3.2% | MISSOURI | 8 4.2% |
| COLORADO | 3 | 1.6% | NEBRASKA | 1 0.5% |
| CONNECTICUT | 1 | 0.5% | NEVADA | 1 0.5% |
| DELAWARE | 1 | 0.5% | NEW HAMPSHIRE | 1 0.5% |
| FLORIDA | 23 | 12.2% | NEW JERSEY | 1 0.5% |
| GEORGIA | 4 | 2.1% | NEW YORK | 3 1.6% |
| ILLINOIS | 2 | 1.1% | NORTH CAROLINA | 7 3.7% |
| INDIANA | 4 | 2.1% | OHIO | 7 3.7% |
| IOWA | 2 | 1.1% | OKLAHOMA | 7 3.7% |
| KANSAS | 4 | 2.1% | PENNSYLVANIA | 5 2.6% |
| KENTUCKY | 3 | 1.6% | SOUTH CAROLINA | 7 3.7% |
| MAINE | 4 | 2.1% | TENNESSEE | 6 3.2% |
| MARYLAND | 1 | 0.5% | TEXAS | 13 6.9% |
| MASSACHUSETTS | 2 | 1.1% | UTAH | 7 3.7% |
| | | | TOTAL EE.UU. | 152 100.0% |
| AUSTRALIA | 19 | 51.4% | | |
| BELGICA | 1 | 2.7% | TOTAL EE.UU. | 152 80.4% |
| CANADA | 4 | 10.8% | TOTAL OTROS PAISES | 37 19.6% |
| ESPAÑA | 5 | 13.5% | TOTAL MUNDIAL | 189 100.0% |
| IRLANDA DEL NORT | 1 | 2.7% | | |
| MEXICO | 3 | 8.1% | | |
| NUEVA ZELANDA | 2 | 5.4% | | |
| PUERTO RICO | 2 | 5.4% | | |
| TOTAL OTROS PAISES | 37 | 100.0% | | |

APENDICE VI A. CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO SOBRE NETWORK MARKETING

FAVOR DE CONTESTAR CLARA Y SINCERAMENTE.

1.- SEXO:

MASCULINO
FEMENINO

2.- EDAD: _____ AÑOS

3.- ESTADO CIVIL: _____

4.- OCUPACION: _____

5.- INGRESOS MENSUALES APROX. (FUERA DEL NEGOCIO DE AMWAY)

MENOS DE N\$500
N\$ 500 - N\$ 1000
N\$1001 - N\$ 2500

N\$2501 - N\$ 5000
MAS DE N\$5000

6.- TIEMPO COMO V.I.R.: _____ 7.- NIVEL MAX. ALCANZADO: _____

8.- ¿COMO HACE USTED EL NEGOCIO?:

INDIVIDUALMENTE
EN PAREJA

EN FAMILIA

9.- ¿UTILIZA UN SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO? (SI su respuesta es NO, pase a la pregunta 28)

SI NO

10.- ¿LEI TA SUSCRITO(A) A LA "CINTA DE LA SEMANA" U "ORDEN FIJA" DE CASSETTES?

SI NO

11.- ¿CUALES SON LOS TRES CASSETTES DEL NEGOCIO QUE MAS RECUERDA?

a) _____
b) _____
c) _____

12.- DESDE QUE INICIO EL NEGOCIO, LA CUANTAS ACTIVIDADES HA ASISTIDO?

OPEN
NINGUNO
DE 1 A 3
DE 5 A 10
DE 11 A 20
MAS DE 20

SEMINARIO RALLY
NINGUNO
DE 1 A 2
DE 3 A 5
DE 8 A 10
MAS DE 10

CONVENCIONES
NINGUNA
1
2 A 3
4 O MAS

13.- ¿CUAL ES EL ORADOR QUE MAS RECUERDA?

OPEN _____
SEMINARIO _____
CONVENCION _____

14.- ¿CUAL ES EL LIBRO QUE MAS LE HA AYUDADO A DESARROLLAR SU NEGOCIO?

15.- ¿COMO CALIFICARIA LA ASESORIA QUE HA RECIBIDO DE PARTE DE SU LINEA DE AUSPICIO?

MUY BUENA
BUENA
ACEPTABLE

REGULAR
DEFICIENTE
NULA

APENDICE VI A. CUESTIONARIO PILOTO

16.- ¿HA PRESENTADO USTED EL PLAN DE NEGOCIOS A OTRAS PERSONAS?

SI NO

(SI SU RESPUESTA ES 'NO', PASAR A LA PREGUNTA NO. 20)

17.- A PARTIR DE QUE EMPEZO EL NEGOCIO, ¿EN CUANTO TIEMPO EMPEZO USTED A PRESENTAR EL PLAN POR SI MISMO?

MENOS DE 15 DIAS DE 4 A 6 MESES
 DE 15 DIAS A 1 MES MAS DE 6 MESES
 DE 1 A 3 MESES

18.- ¿DE QUE MANERA DA UD. EL PLAN GENERALMENTE?

EN GRUPO AMBAS
 UNO A UNO (P. PERSONAL)

19.- ¿CUANTOS PLANES HA DADO UD. DURANTE LA ULTIMA SEMANA?

NINGUNO 5 - 7
 1 MAS DE 7
 2 - 4

20.- NUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS FACTORES QUE CONSIDERE 'CLAVE' PARA EL CRECIMIENTO DE SU RED.

DISCIPLINA
 ENCHUFARSE AL SISTEMA
 LISTA DE CALIDAD
 COMPROMISO
 TENER UN SUEÑO
 DAR EL PLAN

21.- TOMANDO EN CUENTA LOS RESULTADOS QUE HA OBTENIDO, LISTED CONSIDERA EL COSTO DEL SISTEMA ES:

MUY CARO BARATO
 CARO MUY BARATO
 PRECIO JUSTO

22.- ¿TIENE REDES FUERA DE LA CIUDAD DONDE VIVE?

SI NO

A) ¿DONDE? _____

B) ¿DE CUANTAS PERSONAS EN TOTAL?

1 A 5 20 A 40
 6 A 10 MAS DE 40
 11 A 20

23.- EN LOS PROXIMOS DOS A CINCO AÑOS ¿QUE ES LO QUE USTED QUIERE ALCANZAR A TRAVES DE ESTE NEGOCIO? (NUMERE SOLO CUATRO EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

CASA INICIAR OTRO NEGOCIO
 AUTOMOVIL EDUCACION PARA LOS HIJOS
 VIAJES JUBILACION TEMPRANA
 DEJAR TRABAJO ACTUAL PATRIMONIO / IND. ECONOMICA

OTRO: _____

24.- ¿CUAL ES SU LINEA DE AUSPICIO?

D. DIRECTO _____ NO SABE

D. DIAMANTE _____

MUCHAS GRACIAS.

LOS RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACION FORMARAN PARTE DE UN ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO DEL NETWORK MARKETING O MULTINIVEL EN MEXICO.

CUESTIONARIO SOBRE NETWORK MARKETING

FAVOR DE CONTESTAR CLARA Y SINCERAMENTE.

1.- SEXO:

MASCULINO
FEMENINO

2.- EDAD: _____ AÑOS

3.- ESTADO CIVIL: _____

4.- OCUPACION: _____

5.- INGRESOS MENSUALES APROX. (FUERA DEL NEGOCIO DE AMWAY)

MENOS DE N\$500
N\$ 500 - N\$ 1000
N\$1001 - N\$ 2500

N\$2501 - N\$ 5000
MAS DE N \$5000

6.- TIEMPO COMO V.L.R.: _____ 7.- NIVEL MAX. ALCANZADO: _____

8.- ¿COMO HACE USTED EL NEGOCIO?:

INDIVIDUALMENTE
EN PAREJA

EN FAMILIA

9.- ¿HA PRESENTADO USTED EL PLAN DE NEGOCIOS A OTRAS PERSONAS?

SI

NO

(SI SU RESPUESTA ES "NO", PASAR A LA PREGUNTA NO. 13)

10.- A PARTIR DE QUE EMPEZO EL NEGOCIO, ¿EN CUANTO TIEMPO EMPEZO USTED A PRESENTAR EL PLAN POR SI MISMO?

MENOS DE 15 DIAS
DE 15 DIAS A 1 MES
DE 1 A 3 MESES

DE 4 A 6 MESES
MAS DE 6 MESES

11.- ¿DE QUE MANERA DA UD. EL PLAN GENERALMENTE?

EN GRUPO
UNO A UNO (P. PERSONAL)

AMBAS

12.- ¿CUANTOS PLANES HA DADO UD. DURANTE LA ULTIMA SEMANA?

NINGUNO
1
2 - 4

5 - 7
MAS DE 7

13.- ¿UTILIZA UN SISTEMA DE CAPACITACION Y APOYO? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 22)

SI

NO

14.- ¿ESTA SUSCRITO(A) A LA "CINTA DE LA SEMANA" U "ORDEN FLUJ" DE CASSETTES?

SI

NO

15.- ¿CUALES SON LOS TRES CASSETTES DEL NEGOCIO QUE MAS RECUERDA?

AUTOR

a) _____
b) _____
c) _____

16.- DESDE QUE INICIO EL NEGOCIO, LA CUANTAS ACTIVIDADES HA ASISTIDO?

OPEN

NINGUNO
DE 1 A 3
DE 5 A 10
DE 11 A 20
MAS DE 20

SEMINARIO RALLY

NINGUNO
DE 1 A 2
DE 3 A 5
DE 6 A 10
MAS DE 10

CONVENCIONES

NINGUNA
1
2 A 3
4 6 MAS

APENDICE VI B. CUESTIONARIO DEFINITIVO

17.- ¿CUAL ES EL ORADOR QUE MAS RECUERDA?

OPEN _____
 SEMINARIO _____
 CONVENCION _____

18.- ¿CUAL ES EL LIBRO QUE MAS LE HA AYUDADO A DESARROLLAR SU NEGOCIO?

19.- ¿COMO CALIFICARIA LA ASESORIA QUE HA RECIBIDO DE PARTE DE SU LINEA DE AUSPICIO?

| | | | |
|-----------|--------------------------|------------|--------------------------|
| MUY BUENA | <input type="checkbox"/> | REGULAR | <input type="checkbox"/> |
| BUENA | <input type="checkbox"/> | DEFICIENTE | <input type="checkbox"/> |
| ACEPTABLE | <input type="checkbox"/> | NULA | <input type="checkbox"/> |

20.- NUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS FACTORES QUE CONSIDERE "CLAVE" PARA EL CRECIMIENTO DE SU RED.

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| DISCIPLINA | <input type="checkbox"/> |
| ENCHUFARSE AL SISTEMA | <input type="checkbox"/> |
| LISTA DE CALIDAD | <input type="checkbox"/> |
| COMPROMISO | <input type="checkbox"/> |
| TENER UN SUEÑO | <input type="checkbox"/> |
| DAR EL PLAN | <input type="checkbox"/> |

21.- TOMANDO EN CUENTA LOS RESULTADOS QUE HA OBTENIDO, USTED CONSIDERA EL COSTO DEL SISTEMA ES:

| | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| MUY CARO | <input type="checkbox"/> | BARATO | <input type="checkbox"/> |
| CARO | <input type="checkbox"/> | MUY BARATO | <input type="checkbox"/> |
| PRECIO JUSTO | <input type="checkbox"/> | | |

22.- ¿TIENE REDES FUERA DE LA CIUDAD DONDE VIVE?

SI NO

A) ¿DONDE? _____

B) ¿DE CUANTAS PERSONAS EN TOTAL?

| | | | |
|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 1 A 5 | <input type="checkbox"/> | 20 A 40 | <input type="checkbox"/> |
| 6 A 10 | <input type="checkbox"/> | MAS DE 40 | <input type="checkbox"/> |
| 11 A 20 | <input type="checkbox"/> | | |

23.- EN LOS PROXIMOS DOS A CINCO AÑOS ¿QUE ES LO QUE USTED QUIERE ALCANZAR A TRAVES DE ESTE NEGOCIO? (NUMERE SOLO CUATRO EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

| | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| CASA | <input type="checkbox"/> | INICIAR OTRO NEGOCIO | <input type="checkbox"/> |
| AUTOMOVIL | <input type="checkbox"/> | EDUCACION PARA LOS HIJOS | <input type="checkbox"/> |
| VIAJES | <input type="checkbox"/> | JUBILACION TEMPRANA | <input type="checkbox"/> |
| DEJAR TRABAJO ACTUAL | <input type="checkbox"/> | PATRIMONIO / IND. ECONOMICA | <input type="checkbox"/> |

OTRO: _____

24.- ¿CUAL ES SU LINEA DE AUSPICIO?

D. DIRECTO _____ NO SABE

D. DIAMANTE _____

MUCHAS GRACIAS.

LOS RESULTADOS DE ESTA INVESTIGACION FORMARAN PARTE DE UN ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO DEL NETWORK MARKETING O MULTINIVEL EN MEXICO.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- 1) Bennis, Warren. Organizational Development. Addison - Wesley. 1969. Mass. EEUU.
- 2) Clothier, Peter. Marketing Multinivel. Promociones Jumerca. Valencia, España. 1991.
- 3) Drucker, Peter. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Biblioteca de Ciencias económicas. El Ateneo. Buenos Aires 1991.
- 4) Drucker, Peter. The effective executive. Harper & Row. New York. 1967.
- 5) Grant, Leo & Amy. El éxito paso a paso. Solegraf. Barcelona, 1990.
- 6) Green & Tull. Investigaciones de mercadeo. Editorial Prentice-Hall Internacional. México, D.F. 1978.
- 7) Lee, Wayne. Cómo determinar y alcanzar tus propios objetivos. Ed. Deusto. Barcelona 1992.
- 8) Munch & Garcia. Fundamentos de administración. Ed. Trillas. México, D.F.
- 9) Profiles of Success. Internet Services Corporation. Charlotte, North Carolina, 1993.
- 10) Ries & Trout. Intuiciones ganadoras. McGraw-Hill. México, D.F. 1991.
- 11) Samuelson, Paul. Economía. Undécima edición. McGraw-Hill. México, D.F. 1984.
- 12) Tello & Lustig. Crisis económica y niveles de vida en México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias de la UNAM. 1993.
- 13) Webber, Ross. Una guía para la administración del tiempo. Ed. Norma. Colombia 1991.
- 14) Yarnell & McCommon. Power Multi-level Marketing. Power House Publications. Austin, Texas 1991.

PERIODICOS Y REVISTAS:

- 15) Bussiness México Special Edition 1992. Profile of an investor. p.22-23
- 16) Diario Expansión. Sección Management. España. 14 de enero de 1988.
- 17) El Financiero. 15 de octubre de 1991.
- 18) El Heraldo de México. 30 de noviembre de 1993. p. 7-f
- 19) Newsweek. 14 de junio de 1993. p. 16
- 20) Success. Mayo de 1990. p.10
- 21) Success. Marzo de 1993. pp. 6a - 11a
- 22) Success. Junio de 1993. p.18
- 23) Entrepreneur. Volúmen 2. Número 5. p.42

CASSETTES:

24) **Stuart, Kenny.** Cómo construir una organización. Uninet de México, S.A. de C.V. México, D.F: 1990.

25) **Victor, Jody.** Al principio de Amway. Uninet de México, S.A. de C.V. México, D.F. 1992.

MANUALES:

26) **El manual del Network.** Uninet de México, S.A. de C.V. México, D.F. 1993

27) **Manual de referencia para su negocio.** Amway de México, S.A. de C.V. Monterrey, N.L. 1990.

28) **Kendrick, Lionel.** Franklin Day Planner Owner's manual. Franklin Quest. Salt Lake City, Utah. 1991