

144
Lej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ECONOMIA

**EL MULTINIVEL COMO UN SISTEMA INNOVADOR DE
DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE
PRODUCTOS Y SERVICIOS - CASO PRACTICO -**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
OSCAR TAPIA TORRES

DIRECTOR DE TESIS: ING. JAVIER RUIZ LOPEZ



MEXICO, D. F.

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre Chayo, por todo su amor y apoyo.

A mi hermano Migue, por su cariño y apoyo.

A mi padre.

A Bertha y Claudia, por su gran amistad y cariño.

A mis tíos Mario y Raquel, por sus consejos y apoyo.

Al Ing. Javier Ruiz López, por sus enseñanzas, inquietud y apoyo.

JUSTIFICACIÓN

El auge que se presenta en la competencia mundial de las empresas por obtener más mercados o conservar los que se tienen, han llevado a las mismas a implementar métodos alternativos de acciones que permitan su supervivencia y/o desarrollo. Para que éstas no sólo sobrevivan sino que sigan siendo capaces de competir dentro de la economía global, algunas han dejado a un lado los métodos tradicionales de distribución, que son lentos y costosos, contra los que ofrecen productos y servicios innovadores de calidad, operando con bajos costos de fabricación y distribución. Implicando un área en la que se encuentran las mayores oportunidades de negocio porque al colocar el producto de manera rápida y oportuna en manos del consumidor final, se obtienen grandes márgenes de utilidad.

Considerando la importancia del proceso de comercialización y de la calidad de los productos y servicios mismos, el Multinivel, como un sistema innovador de distribución y comercialización de productos y servicios, es el que ha despertado el interés del investigador para desarrollarlo como Tesis, con el propósito de conocer los factores internos y externos que intervienen en su funcionamiento dado que, en alguna medida, contribuye en el desarrollo económico del país.

Por otro lado, se tratará como caso práctico una empresa líder en el ramo, la cual lleva consigo este sistema en estudio, cuyo origen se dio en Estados Unidos de América a finales de la década de los cincuenta y en México arrancó desde 1990.

En base a dichos argumentos se plantean los siguientes objetivos y la formulación de la hipótesis.

Objetivo General

Entender las funciones de la Administración, la Mercadotecnia y del Sistema Multinivel.

Objetivos Particulares

Conocer los elementos básicos de la Administración de Personal y la aplicación de algunos de ellos en el Multinivel.

Entender la importancia del estudio de la Mercadotecnia y su aplicación en el Multinivel.

Conocer el funcionamiento y las características del Sistema Multinivel de distribución y comercialización de productos y servicios.

Conocer los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del Sistema Multinivel.

Conocer las desventajas y ventajas del sistema Multinivel.

Conocer y analizar el caso de una empresa líder, la cual se desenvuelve con el Sistema Multinivel.

Entender que el Sistema Multinivel se relaciona directamente con la situación económica de un país.

Evaluar el funcionamiento del Sistema Multinivel para sugerir la implementación de algunas de sus características principales en el sistema de distribución de productos y servicios de las empresas.

Hipótesis de la Investigación

El Sistema Multinivel de distribución y comercialización al ser aplicado a productos y servicios de calidad puede originar mayores ingresos en una empresa que se desarrolla mediante la venta personal directa. Sin embargo, este sistema está supeditado a las fluctuaciones de las variables económicas externas que lo afecta en los niveles de ventas, como a cualquier otra empresa.

CONTENIDO

Introducción	1
Conclusiones	3
Capítulo 1 Administración de Personal y Aspectos Generales de la Mercadotecnia	9
1.1. Importancia de la Administración	10
1.1.1. Administración, concepto	12
1.2. Administración de Personal, concepto	13
1.2.1. Funciones de la Administración de Personal	13
1.3. Importancia de la Mercadotecnia	18
1.3.1. Mercadotecnia, concepto	18
1.3.2. Categorías generales: Macromercadotecnia y Micromercadotecnia	24
1.3.3. Bases de la Mercadotecnia	25
1.3.4. La Mezcla para la Comercialización	29
1.3.5. Estrategias para productos y servicios	30
1.3.6. Funciones de la Mercadotecnia	31
Capítulo 2 Teoría del Multinivel y Principios Básicos	34
2.1. Surgimiento del Sistema Multinivel	35
2.2. La empresa Multinivel (Network Marketing), concepto	38
2.3. Principios Básicos del Multinivel	42
2.3.1. Fuerza de Ventas	45
2.3.2. Participación en los beneficios	46
2.3.3. Venta Directa de los productos	47
2.4. Motivadores y Ventajas del Multinivel	47
2.5. El Sistema de Capacitación	50
2.6. Asociación de Venta Directa (DSA)	52
2.7. Empresas Multinivel activas en México	53
2.8. Diferencia entre el Multinivel con la Venta Piramidal	54
Capítulo 3 Funcionamiento de una Empresa Multinivel	57
3.1. Aspectos Básicos del Multinivel	57

3.1.1.	El Distribuidor	58
3.1.2.	La empresa	59
3.1.3.	Tipos de Sistemas de Compensación Multinivel	60
3.1.4.	Los productos	62
3.1.5.	El Plan Marketing	64
3.1.6.	El Personal de la Distribución	66
3.2.	Funcionamiento del Sistema Multinivel de Distribución	66
3.2.1.	Captación	67
3.2.2.	Paquete de iniciación (Kit)	67
3.2.3.	Venta Minorista	68
3.2.4.	Distribución de Productos	69
3.2.5.	Niveles de Descuento	69
3.2.6.	Desarrollar una red	70
3.2.7.	Beneficios y ganancias en base a las ventas de la Red de distribuidores	71
3.2.8.	Royalties	75
3.3.	Características del Multinivel	76
3.3.1.	Mínimo de Inversión Financiera	77
3.3.2.	Flexibilidad de Tiempo en la labor	77
3.3.3.	Apoyo y asesoría y Sistema de Capacitación	78
3.3.4.	Ingresos en base a un Sistema de Compensación	78
3.3.5.	Captación hasta en el extranjero	79
3.3.6.	Organización	79
3.3.7.	Reconocimiento	79
3.3.8.	Captación de fondos para la Asistencia Social	80
3.3.9.	Seguridad y Jubilación	80
3.4.	Los fracasos del Multinivel	81
Capítulo 4 Empresa Líder Multinivel en el Mundo y en México		84
4.1.	Empresa Líder Industrial y Comercial en el Mundo	84
4.1.1.	Misión y Objetivos de la Empresa	84
4.1.2.	Ubicación de las Plantas Productivas	85
4.1.3.	Países y territorios afiliados	86
4.1.4.	Ventas Mundiales	86
4.1.5.	Los productos	88
4.1.6.	El Vendedor Independiente Registrado (VIR)	89
4.1.7.	El Plan de Ventas y Mercadeo de la empresa y su funcionamiento	90

4.1.8.	El ascenso del Vendedor Independiente Registrado	97
4.1.9.	Los Motivadores: Distintivos, Reconocimientos y Descuentos	97
4.1.10.	Medios para ordenar pedidos	101
4.1.11.	Patrocinio internacional	101
4.1.12.	El Código de Ética del VIR de la ELIC	102
4.1.13.	Reglas de Conducta para el VIR de la ELIC y Términos y condiciones para la autorización como VIR	103
4.1.14.	Beneficios de la ELIC	107
4.2.	La Empresa Líder en México	107
4.2.1.	Departamento de Ventas	107
4.2.2.	Departamento de Distribución	109
4.2.3.	Departamento de Sistemas	110
4.2.4.	Departamento de Finanzas	111
4.2.5.	Departamento de Mercadotecnia	111
4.2.6.	Inversiones de la ELIC en México	112
4.2.7.	Programas de Asistencia Social	112
4.3.	Evolución Económica de la Empresa Líder Multinivel en México	113
4.3.1.	Motivadores	113
4.3.2.	Precio del Kit	113
4.3.3.	Productos que se consumen	114
4.3.4.	Efectos de la crisis mexicana de 1994 a la ELIC	115
4.3.5.	Volumen de Ventas	115
4.3.6.	Volumen de VIRs	116
4.3.7.	Publicidad	117
4.3.8.	Expectativas de la ELIC	117
4.3.9.	Alianzas Comerciales	117
4.3.10.	Retos	118
	Bibliografía	122

INTRODUCCIÓN

El método tradicional de distribución de bienes y servicios está siendo rebasado en la competencia por otros que efectúan nuevos métodos. Los primeros, poseen estructuras de operación costosas (distribución, promoción, publicidad, entre otros) y cuyos diversos canales de distribución repercuten, también, directamente en el precio final que los consumidores pagan al adquirir un producto.

Actualmente, existe un gran número de empresas a nivel mundial y nacional, que ofrecen sus productos de calidad y a mejor precio, utilizando canales de comercialización más eficientes y menos costos como son franquicias, catálogos, bodegas de descuento, clubes de precios, telemarketings, uso de números telefónicos 91 (800) y el Multinivel (llamado también Network-marketing).

Este último es el que será tratado en este estudio porque opera como un efectivo sistema de promoción personalizado, teniendo un bajo costo de ventas y motivada por distribuidores independientes. Con este sistema, las empresas no sólo sobreviven en el contexto de la competencia mundial de negocios, sino que han logrado verdaderos récords en ventas a mediano y largo plazo; eliminando muchos de los convencionales costos operativos de distribución y comercialización como son: publicidad, promoción, intermediación de mayoristas, mantenimiento de puntos de venta, transporte y almacenaje, entre otros.

Al ofrecer ventajas competitivas considerables para las empresas que utilizan el sistema de Multinivel o Network Marketing, también brinda oportunidades a las personas que forman parte de las redes, ya que al eliminar o disminuir los costos, las empresas tienen la capacidad de ofrecer mejores ingresos multinivel a los distribuidores independientes que desarrollan redes de distribución. Esto ha apoyado a muchas compañías multinivel a operar con fuertes sumas de capital, extraordinarios flujos de efectivo y bajas cargas financieras por concepto de deudas. De esta manera, el sistema Multinivel ha ofrecido a varias empresas una modalidad con mayor potencial de utilidades y menor riesgo para competir y mejorar los niveles de utilidad para la compañía y de ingreso para los empleados directos del corporativo y los distribuidores independientes.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se contemplará, en el capítulo uno, la Administración de personal y los aspectos básicos de la Mercadotecnia como elementos que forman parte en la construcción y estructura de las empresas que se movilizan con un Sistema Multinivel, dado

que en la distribución de productos se realiza por medio del recurso humano, y es éste uno de los elementos principales que lo hace funcionar. La teoría del multinivel y sus principios básicos son tratados en el capítulo dos que señalan el surgimiento, la fuerza de ventas, la venta directa y la participación de los beneficios, diferentes a lo que se conciben en las compañías convencionales. El proceso del sistema multinivel es tratado en el capítulo tres al explicar sobre las características del distribuidor, la empresa, sus productos, y el plan de ventas y mercadeo que se ofrecen en las compañías, así como la obtención de ingresos que se basan en un sistema de escalonamiento del distribuidor. En el cuarto capítulo, el caso práctico de una empresa líder a nivel mundial es explicado y analizado para dar señal de que este sistema de comercialización puede generar ingresos elevados, pero que las variaciones, principalmente, económicas de un país, en el cual se ubique, repercute favorablemente o no en el funcionamiento de la misma.

CONCLUSIONES

1. En cuanto a la Mercadotecnia y Administración de Personal

Una empresa depende de su medio externo dado que forma parte de un sistema aún más grande como lo es el sistema económico y la sociedad.

La administración diseña y mantiene un ambiente para que las personas que trabajan en conjunto logren, de la forma más eficiente, los objetivos establecidos, a través de la interacción de la planeación, organización, integración, dirección, control, motivación y la comunicación. Esta última integra las funciones administrativas y vincula a la empresa con el medio externo.

La mercadotecnia ofrece al cliente los productos en cantidades adecuadas, sitios accesibles y cómodos y envasados higiénicamente con una presentación apropiada. También, busca sistemas nuevos para disminuir los costos de comercialización, ya que el problema no es producir sino vender sus mercancías. Además, conserva o mejora el nivel de vida de sus clientes. Se interrelaciona con la producción, las finanzas y la ingeniería. Crea oportunidades para realizar innovaciones a la empresa, permitiendo satisfacer necesidades, tanto del consumidor como del productor, basándose en un estudio de mercado.

Los objetivos específicos de un estudio de mercado son cuantificar la cantidad de producto a producir que se puede vender atendiendo a la oferta y demanda, el tipo de consumidor, de acuerdo a sus características al que se dirige y el sistema de distribución.

Una empresa selecciona el canal más adecuado para la distribución de la producción de acuerdo a sus objetivos: considerando la cobertura de mercado, el control sobre el producto y el costo que implica la comercialización.

Con las funciones de la mercadotecnia, como el estudio de mercado, decisiones sobre el producto, distribución, precio, promoción, publicidad, sistema de distribución, venta y posventa, no tan sólo se lleva a cabo la venta de productos de calidad sino la permanencia en el mercado.

El sistema de distribución más directo y corto, productor-consumidor, empieza a ser utilizado cada vez más, tales como las franquicias, venta directa y el mercadeo multinivel o múltiple.

Las empresas que desarrollan el sistema de comercialización Multinivel utilizan un sistema motivacional para las personas que se incorporan en la comercialización independiente de los productos o servicios. Retoma algunos rubros que son utilizados en la administración de personal, tales como

planeación de recursos humanos, capacitación y desarrollo, así como la seguridad, ya que son las personas el principal motor de este sistema de distribución.

2. En relación al Sistema de Comercialización Multinivel

El Multinivel es un sistema nuevo de venta personal directa que comercializa productos y servicios llevada a cabo por un grupo de distribuidores independientes, cuyos ingresos se basan en los porcentajes de descuento determinado por el volumen de venta total de productos del grupo de un distribuidor.

Las empresas líderes de multinivel pueden llegar a repartir 40% o más de sus ingresos por ventas a sus distribuidores independientes. Se generan ingresos proporcionalmente más elevados que el esfuerzo realizado.

Los vendedores independientes no tienen contacto directo con la planta productiva dado que no son empleados directos.

Las compañías que realizan este sistema cumplen con los requisitos formales como cualquier empresa seria: son legales, éticas y se siguen expandiendo en muchos países.

Los principios básicos que lo hacen diferente a otros métodos de distribución de artículos son: la forma en que se constituye la fuerza de ventas, la forma de repartición de los beneficios y la manera en que los productos son vendidos.

La relación distribuidor-consumidor del sistema multinivel ocupa el lugar de la publicidad.

Este tipo de empresas ofrecen la oportunidad de crear un negocio que se basa en un sistema de distribuidores independientes. un producto de calidad obtenido de la aplicación de la tecnología de punta, cobertura nacional e internacional, atención y asesoría a los distribuidores. entre otras ventajas.

Uno de los problemas que enfrentan las empresas multinivel es que las personas no se informan lo suficiente y las identifican como esquemas de pirámides ilegales.

3. Respecto al Funcionamiento del Sistema Multinivel

El sistema Multinivel (MLM) se interesa en personas que realicen el empeño necesario para que lo hagan funcionar, no existen restricciones académicas de experiencia ni de edad.

Los productos y el plan de mercadotecnia con que se cuentan proporcionan la oportunidad a los distribuidores independientes una carrera de largo plazo,

administración eficiente en la información y entrega de pedidos, así como un ambiente armonico en el grupo comercial.

El tipo de compensación multinivel que se utilice depende de la empresa que se trate, ya que proporciona un margen de utilidades competitivo y con el cual se pagan las correspondientes comisiones a los distribuidores. Uno de los sistemas multinivel más importantes y más utilizados es el Stairstep/Breakaway, el cual incrementa los ingresos de un distribuidor en la medida en que escalan los niveles de porcentaje que está determinado por el nivel de sus ventas con el de su red de distribuidores. Los ingresos se dan a través de ventas al menudeo y de las ventas de mercancías del grupo de distribuidores de un distribuidor.

Una compañía tiene más posibilidad de captar distribuidores si ofrece una gran variedad de líneas de productos y, sobre todo, si ofrece garantía del 100% en ellos.

Las bonificaciones o regalías se dan a partir de haber logrado una cantidad mínima de ventas al menudeo y al mayoreo.

Se da la oportunidad de captar gente a larga distancia sin tener que ir a su lugar o sin que el vendedor vaya hacia ellos.

Para ingresar al sistema MLM sólo se requiere invertir una cantidad mínima en comparación con la que se tiene que llevar a cabo en las empresas de distribución tradicionales.

Al principio, el sistema se acciona para obtener una segunda fuente de ingresos pero con el avance y mejoramiento de desempeño que incrementa el tamaño de una red se van generando mayores ingresos, con los que ya no es indispensable un trabajo de empleado original.

Los fracasos del MLM se deben a la supeditación de las variables internas de la misma empresa y/o de las variables externas no controlables, principalmente económicas.

4. En cuanto a la Empresa Líder estudiada

La compañía en estudio, Empresa Líder Industrial y Comercial (ELIC), ofrece, mediante su plan de ventas y mercadeo, a las personas la posibilidad de crear un negocio al incorporarse en su sistema de distribución, de acuerdo a sus aspiraciones y esfuerzos. El negocio es propio e independiente porque el distribuidor es el propietario, trabaja a su propia velocidad y empeño, siguiendo sus objetivos, no tiene un jefe, ni horario fijo al que deba someterse. Sin embargo, lo rigen un código de ética y algunos lineamientos que lo comprometen a actuar con cortesía, honestidad, responsabilidad y con una

conducta integral. Este plan de ventas es el mismo para todos los países en los que se establece.

El plan de ventas se apoya en las compras a precios de mayoreo, la venta de los productos y la atención personal directa a los clientes a través de un negocio independiente.

El porcentaje de descuento no sólo se basa en la cantidad de productos comprados personalmente por el Vendedor Independiente Registrado (VIR), sino, también, por el valor total de las compras de los demás VIRs que integran su red comercial. Por ello, el sistema de compensación multinivel que utiliza es el Stairstep/Breakaway.

Los motivadores y ventajas de la firma cumplen una función muy importante: impulsan a los VIRs a realizar sus actividades para satisfacer sus deseos e inquietudes, induciéndolos a actuar en una forma deseada.

La empresa y los VIRs son dos elementos separados pero tienen el mismo objetivo económico: la obtención de mayores ingresos y, además, la superación personal.

La compañía avanza paralelamente al ritmo del progreso ya que en sus plantas productivas ha establecido controles de calidad en todas las fases de producción, proporcionando empleos directos en el corporativo y sus filiales en el mundo cada vez a más personas, siendo de 13,000 al menos hasta lo que va de 1996.

Los ingresos por ventas mundiales han mostrado una tasa de crecimiento media de 22%, cuyo 70% de ingresos provienen del extranjero como resultado del también creciente volumen de VIRs a nivel mundial.

Una de las estrategias de mercadotecnia que la ELIC ha implementado ha sido la alianza comercial con otras empresas líderes permitiendo mayores opciones de compra al existir una gran variedad de productos para distribuidores y usuarios. Logrando así una reducción en los costos en investigaciones, avance tecnológico, etc.

Otra estrategia más ha sido la garantía de satisfacción del 100% en los artículos al contar con la fabricación de tecnología de punta y con el control de calidad establecido. Muchos de sus productos, que la propia ELIC produce, van acordes a la protección y preservación del medio ambiente, ya que han sido elaborados con sustancias naturales.

Otros de los beneficios, que se traducen en la disminución de costos, al desarrollar el sistema multinivel llevados a la empresa son el reclutamiento de personas que trabajan como distribuidores independientes; el desarrollo de un grupo o red comercial que se acciona con el canal más directo y corto: productor-consumidor; el abastecimiento de los artículos por medio de los

almacenes locales y, sobre todo, porque no se utiliza la publicidad en los medios masivos de comunicación.

Las capacitaciones poseen el carácter educativo de retroalimentar en el VIR un panorama positivo de la vida y de superación a través de libros, audio y video cassettes, reuniones, seminarios, conferencias, etc., en los que se comparten experiencias, orientaciones, sugerencias de otros VIRs que han tenido éxito y un buen funcionamiento de su negocio y en su vida personal.

Las inversiones productivas que se han hecho en México han sido los siguientes: de cultivo, cuyos productos se utilizan en la elaboración de suplementos vitamínicos y, también, de maquila y acabado de bolsas y empaques.

En el país se venden 450 productos que han posibilitado una expansión de 70% del mercado de ventas directas.

La crisis de 1994 no sólo afectó negativamente a muchas de las empresas en el país, sino también a las de multinivel. Los efectos que impactaron negativamente a la ELIC fueron en sus productos de origen extranjero que aumentaron de precio cuando se profundizó la devaluación del peso. Por otro lado, se reflejó un decrecimiento en el volumen de distribuidores independientes.

Considerando estas consecuencias, la ELIC medió la situación al establecer alianzas comerciales con otras empresas multinacionales de marcas prestigiadas establecidas en México, básicamente, de electrodomésticos. Otra estrategia, ha sido la donación monetaria a algunas instituciones para la asistencia pública con el propósito de prestigiar la imagen de la misma.

A pesar de que la venta directa en México debe llevar un largo proceso de maduración ha resistido el camino al estar inmerso dentro de la crisis económica y el desempleo manifestados en el país.

Un obstáculo que la empresa debe superar es la confusión que existe al ser identificada como una pirámide ilegal debido a la falta de información de las personas.

En la mayoría de los casos, la gente que se desenvuelve como distribuidores independientes suelen ser los que perciben más de 1.5 salarios mínimos al mes, dejando fuera del mercado a los demás sectores que perciben menos que esto.

No obstante, el sistema multinivel va adquiriendo una forma de megatendencia dado que va creciendo cada vez más, expandiéndose en más países y cuya estructura se ha implementado en muchas empresas y, en otras, planean

adecuar los principios claves de dicho sistema de distribución, demostrando que al ser aplicado a productos y servicios de calidad origina mayores ingresos a las mismas.

En consecuencia, dado lo anterior, es promisorio para el futuro de las empresas y para el mercado nacional, llevar a cabo el sistema de distribución multinivel dado que resulta favorable para la empresa que lo ejerce, porque genera incrementos en los ingresos por concepto de ventas directas de productos y servicios, implicando, a su vez, el crecimiento de sus beneficios. Este último forma parte de uno de los principales objetivos económicos de las empresas de negocios.

Por ello, la participación de empresas que utilizan este sistema de distribución contribuyen positivamente en el desarrollo económico nacional y en la estabilidad macroeconómica en el que forma parte, ya que adiciona dicho aumento de volumen de ingresos monetarios y da la oportunidad de ocupar al recurso humano que desea obtener otra fuente de ingresos o que se encuentra desempleado.

Con base en un eficiente estudio de mercado y la administración correspondiente, las empresas, desde grandes hasta pequeñas, pueden diseñar e implementar en su estructura algunos de los principios claves del sistema multinivel.

Una modalidad de su aplicación podría ser la siguiente: una agencia de viajes puede ofrecer ingresos basados en un sistema de descuentos escalonados a un cliente independiente que se encargue de promover el consumo de sus servicios con las personas que él conoce para formar e incrementar un grupo de usuarios o consumidores (grupo o red comercial) que sea originado por aquél, de manera que, al estar satisfechos con la calidad del servicio, ellos, voluntariamente, sigan promoviendo a otras personas los servicios de la agencia y sus consecuentes beneficios que proporciona la compañía, impulsándola en su propio desarrollo y modernización.

Lo mismo pueden hacer los restaurantes, los teatros, los centros para rentar videocassettes, etc., como ya lo han estado aplicando algunas empresas como Multivisión, Taesa y Telcel. Pero, básicamente, los productos o servicios que se distribuyan deben tener un control de calidad y una eficiente atención al consumidor.

Respecto al distribuidor independiente, el sistema multinivel le favorece cuando la capacitación técnica y educativa propician un desarrollo integral (cognoscitivo y afectivo) en éste, tornándose más productivo y animado, dado que la autoestima es un factor que repercute en el mejor desempeño de él mismo y en su realización como persona.

CAPITULO I ADMINISTRACION DE PERSONAL Y ASPECTOS GENERALES DE LA MERCADOTECNIA

Tanto las empresas tradicionales como las de multinivel requieren de una constante modernización y consolidación firme y duradera de una estructura productiva que sea capaz de enfrentar las condiciones de competencia que demandan el mercado nacional e internacional.

Sus plantas productivas deben estar dotadas de aquellos elementos y recursos que implican una mejor productividad del trabajo y manejo de métodos de mercado eficientes. Es evidente que ambos tipos de empresas emplean el recurso humano en sus procesos productivos, además en el administrativo, financiero, maquinaria, equipo e insumos.

Considerando que no sólo basta con obtener una abastecedora producción sino contar con su correspondiente y efectiva comercialización, muchas de las empresas tradicionales venden su producción desde la propia fábrica, no lo hacen directamente al consumidor, dado que los costos de distribución son muy elevados y se ven obligados a ofrecer su producción a una serie de intermediarios y distribuidores que se encargan de comercializar dichos productos a los mercados que ellos, por experiencia, conocen, pero con la inconveniencia de que llegan a las manos de los consumidores a mayores precios.

En cambio, la diferencia, y ventaja a su vez, es que las empresas que desarrollan el sistema Multinivel reclutan personas para distribuir y comercializar los bienes que producen y servicios que brindan por medio de la venta directa, haciendo a un lado toda esa serie de canales de comercialización, y, además, contando con el tratamiento de un plan y programa bien estructurado de mercadotecnia para la realización de esas ventas.

Por tales motivos, se tratará el tema de Administración, Administración de Personal y aspectos generales de la mercadotecnia, utilizados en el interior de las unidades productivas de las dos clases de compañías y de los que algunos conceptos son retomados por la empresa multinivel para ser aplicados en las estructuras de sistema de ventas y mercadeo y en un sistema motivacional dirigido a los distribuidores de venta directa.

1.1. Importancia de la Administración

La administración es importante porque diseña y mantiene un ambiente en el que las personas, trabajando juntas en grupo, alcanzan con eficiencia los objetivos¹ o metas seleccionados.

Esta actividad se aplica en cualquier clase de organización. Se dirige hacia los gerentes de todos los niveles organizacionales y se interesa en la productividad², implicando eficiencia en su desarrollo.

Una empresa depende de su medio externo porque es una parte de un sistema mayor como una industria a la cual pertenece, el sistema económico y la sociedad. La empresa recibe insumos, los transforma y translada como productos o brinda servicios al mercado.

Una compañía de negocios o de otra organización se describe mediante un modelo de sistemas abierto que incluye interacciones entre la empresa y su medio externo.

Algunos insumos del exterior son personas, capital y habilidades administrativas y técnicas, a diferencia de los materiales que forman parte del producto a elaborar.

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en producción, en una forma efectiva y eficiente. Para ello, el enfoque más amplio y útil de estudiar el trabajo de los gerentes es usar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control como estructura para organizar el conocimiento administrativo.

¹ Objetivos o metas.- son los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados a lograr. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. *Harold Koontz, Elementos de Administración, 1991.*

² Productividad.- Producto de una unidad de un factor de producción en un periodo determinado. Por ejemplo, la productividad del trabajo se mide usualmente como la producción anual por hombre, u otro periodo del calendario, o la producción hombre-hora. Cuando un factor de la producción se hace más productivo, la producción aumenta por unidad de factor; en otras palabras, es necesaria una cantidad menor del factor para obtener un producto dado. Si las otras cosas siguen constantes, incluyendo los precios de los factores, el costo por unidad de producto se reducirá. *Arthur Seldon y F.G. Pennance, Diccionario de Economía, 1986*

La comunicación es fundamental para todas las fases del proceso administrativo por dos motivos: 1) integra las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican de tal forma que permiten crear la estructura de organización apropiada. La comunicación es primordial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que cumplan con los papeles en esta estructura. Asimismo, el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que encamine a la motivación dependen de la comunicación. A través de ella se determina si los acontecimientos y el desempeño están de acuerdo con los planes.

2) Vincula a la empresa con el medio externo, donde se encuentran muchos de los demandantes. Se identifican las necesidades del cliente las cuales dan conocimiento a la empresa para proporcionar los productos y servicios con una utilidad. De la misma manera, con un sistema de comunicación efectivo la organización se preocupa de la competencia y de otras amenazas potenciales y de los factores limitantes³.

Las variables externas que circundan en el medio deben ser examinadas en forma regular. Por ello, los gerentes se enfrentan con el medio ambiente formulando diversas alternativas para responder.

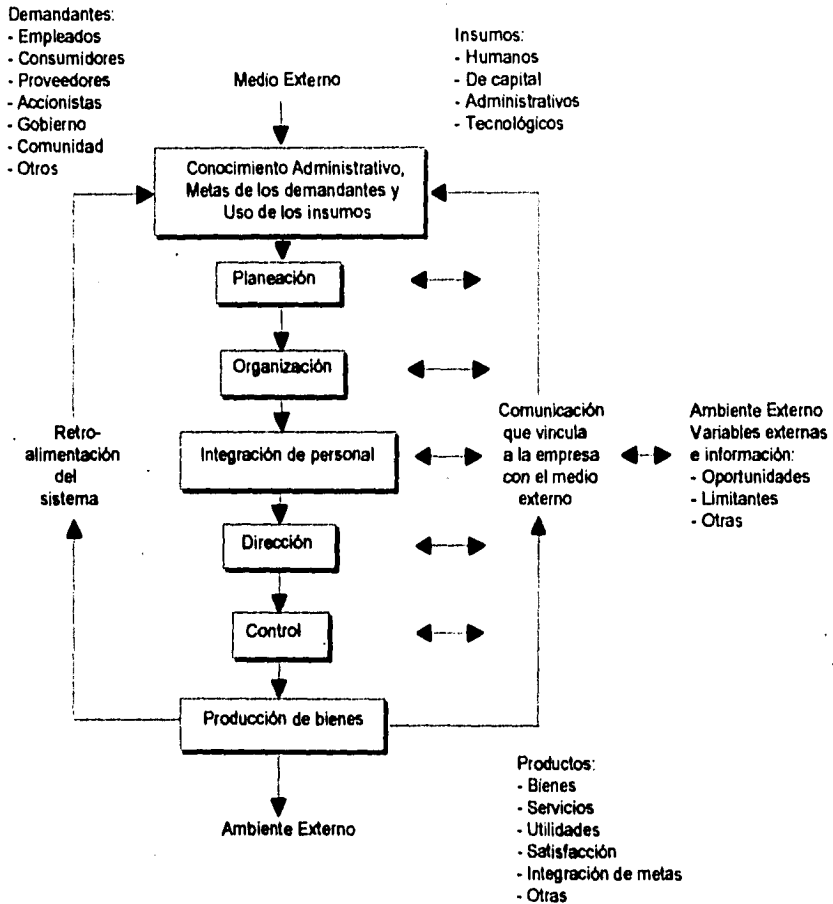
La clase de productos y servicios de las empresas se obtienen mediante las funciones administrativas, considerando previamente las fuerzas externas.

La organización tiene que proporcionar las satisfacciones requeridas del mercado.

En un modelo de sistemas de la administración operacional algunos de los productos se convierten de nuevo en insumos. Por lo tanto, la satisfacción de los empleados se convierte en un insumo humano importante. Así, las utilidades, el excedente del ingreso sobre los costos, se reinvierte en efectivo y en bienes de capital, tales como maquinaria, equipos, edificios e inventarios. Este ciclo es considerado como la revitalización del sistema de administración operacional. La figura 1-1 muestra un esquema de Sistemas de la Administración.

³ Koontz, Harold, Elementos de Administración, 1991.

Figura 1-1 Enfoque de Sistemas de la Administración



Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, Elementos de Administración, 1991.

1.1.1. Administración, concepto

Primeramente, la **administración** es la planeación, organización, integración de personal, dirección, control, motivación, comunicación que cualquier organización lleva a cabo con el fin de coordinar los diferentes recursos para crear eficientemente algún producto o servicio. La administración tiene relación con varios recursos organizativos, por ejemplo, terreno, capital, construcciones y equipo, métodos y, por supuesto, el personal que realiza el trabajo para la organización⁴.

- **Planeación**

Incluye la selección de objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas.

- **Organización**

Las personas que trabajan en grupos para lograr una meta deben tener roles (actividades específicas) que desempeñar. Significa que las personas tienen un propósito u objetivo definido; saben que su objetivo de trabajo se adapta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para cumplir con la tarea.

- **Integración de Personal**

Su función es cubrir y mantener los puestos en la estructura de la organización. Esto se hace identificando los requisitos de la fuerza laboral; realizar un inventario de las personas disponibles y reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar, o de lo contrario, desarrollar tanto a los candidatos a los trabajos como a los que actualmente tienen esos puestos, para que cumplan con sus tareas en forma eficiente.

- **Dirección**

Es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración.

⁴ Sikula, Andrew F., Administración de personal, Colección Limusa para Ejecutivos, 1983.

- **Control**

Es la medición y corrección de las actividades realizadas de los subordinados para asegurar que estén acordes con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a asegurar el comportamiento de los planes.

- **Motivación**

Se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados, realizan aquellas cosas que satisfacen esos impulsos y deseos, e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma deseada.

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos. Los gerentes tienen que estar preocupados por los motivadores y también tienen que ser ingeniosos en su uso. Por ejemplo, un negocio que ha logrado una reputación de prestigio y calidad, su personal tiende a estar motivado para ayudar a mantener esta reputación. (Koontz, Harold).

La empresa multinivel utiliza un sistema motivacional dirigido a las personas que se desarrollan en la distribución directa de sus productos, el cual se verá en los siguientes capítulos.

1.2. Administración de personal, concepto

Dentro de la administración general se ubican subáreas, como la administración de mercadotecnia, la administración financiera, o la del manejo de personal que se concentra en la fuerza de trabajo (personas).

La *administración de personal* es definida como el empleo de recursos humanos por una empresa y dentro de ella. (Sikula, Andrew F.).

1.2.1. Funciones de la Administración de Personal

La definición anterior confirma y precisa las funciones que, en la práctica, incluyen el empleo de recursos humanos:

- **Planeación de los recursos humanos**

Es el proceso que determina y satisface los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Incluye la determinación de las aptitudes y la cantidad necesaria de personal. La ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal también son consideradas. La planeación de los recursos humanos permite proporcionar el volumen exacto de personas aptas en el momento y lugar oportuno, así como la realización del trabajo adecuado, dando como resultado un máximo beneficio individual y empresarial.

La planeación de los recursos humanos tiene la visión de relacionar la proyección y la previsión de las funciones actuales del personal hacia el futuro. En la formulación de un programa de personal se requiere de modelos futuros de la empresa y del medio de los negocios de modo que se relacionen las necesidades del potencial humano a estas condiciones. Los factores internos y externos de la organización deben considerarse durante la planeación de los recursos humanos, aplicando un procedimiento sistemático y formando una serie planificada de eventos o pasos cronológicos.

- **Integración y evaluación del personal**

Este rubro comprende la contratación del personal para las operaciones de la empresa. La función primordial ha sido la asignación de puestos en la misma. La integración y evaluación forman una actividad interrelacionada de cinco pasos:

1. **Reclutamiento.**- es la captación de la reserva aproximada de personal nuevo para la firma. El propósito es reunir un buen grupo de empleados potenciales.

2.- **Selección.**- selecciona personas del grupo reclutado, la cual va a operar en la empresa. Este proceso manifiesta un carácter objetivo ya que lleva un tratamiento de pruebas, entrevistas, referencias, exámenes físicos, entre otras, para evaluar el potencial del empleado.

3.- **Colocación.**- el empleado seleccionado es colocado en el puesto apropiado en la organización. La asignación requiere el equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto. Obedeciendo a los cambios humanos y tecnológicos, la colocación también se modifica. Consiguientemente, la

rotación de varias personas es dada a través del tiempo, dentro de la organización.

4.- Instrucción.- llamada también inducción u orientación, son las instrucciones que se dan al inicio y la capacitación continua que reciben los empleados en el trabajo.

5.- Evaluación.- una de las funciones de integración es la de llevar a cabo la evaluación del personal. Las técnicas y metodología que se utilizan para las evaluaciones formales se realizan en determinados periodos de tiempo dentro de las firmas, sin embargo, las evaluaciones informales, como la observaciones, se dan en forma continua. Las evaluaciones del personal llevan consigo la determinación de promociones, aumentos de salario y otras funciones relacionadas.

- Capacitación y desarrollo

Otras áreas de la administración de personal son la capacitación de los empleados y el desarrollo ejecutivo. El interés fundamental del administrador del personal es la preparación de los empleados con el fin de que realicen un mejor trabajo.

La capacitación es un corto proceso educativo sistemático que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes operativas y manuales de los empleados comunes. La capacitación es un proceso de aprendizaje para sus participantes. La instrucción es sistemática, racional y organizada. Instruye la habilidad operativa o manual como las técnicas para trabajar con alguna pieza o maquinaria. Por otro lado, el desarrollo es un proceso educativo y sistemático a largo plazo que enfatiza el tratamiento de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores.

Existen diferencias entre ambos elementos: la enseñanza sistemática y su aplicación constituyen parte del adiestramiento y el desarrollo, pero en el primero se da énfasis a las aptitudes manuales y operativas, mientras que en el último se le da a los conceptos abstractos y teóricos. Los cursos de capacitación y desarrollo para ambos son diferentes, porque la capacitación se dirige hacia el personal común y, el desarrollo, para el personal ejecutivo. Pero la principal diferencia es la materia que se imparte, los periodos que se requieren y los grupos de personal a los que se enfoca la instrucción.

- **Administración de sueldos y salarios**

La función de la administración de sueldos y salarios es la atención al pago sistemático al personal por el trabajo que hayan realizado. Dentro de la organización existen diferentes niveles de sueldos y salarios, así como su determinación individual, método de pago, compensaciones, exenciones, entre otros.

La administración de sueldos y salarios es el proceso organizacional que analiza esas formas diferentes de remuneración y sugerir su operación más conveniente.

- **Administración de prestaciones y servicios**

Actualmente, las firmas dan a sus empleados prestaciones y servicios además del pago nominal. Estos beneficios y servicios obedecen a varios propósitos: proporcionar una protección de carácter financiero contra riesgos como accidentes, enfermedades o desempleo; otros satisfacen las necesidades sociales y recreativas del personal.

Las prestaciones y servicios no se relacionan directamente con el esfuerzo productivo de los trabajadores, pero son estímulos en el programa para mejorar el trabajo de reclutamiento, para desenvolverse con ánimo y estimular una mayor lealtad a la empresa, reducir el ausentismo y, por consiguiente, mejorar la unión y fuerza de la misma.

- **Políticas de higiene y seguridad**

Las políticas de higiene y seguridad son actividades adicionales, pero muy importantes en la organización. La higiene en una compañía se identifica con la prevención de enfermedades provocadas por el trabajo. Tiene el fin de crear y mantener un medio ambiente laboral que promueva la salud, una moral animosa y una producción elevada.

La seguridad se relaciona con los accidentes de trabajo. Los accidentes son incidentes inusuales e inesperados que interrumpen el seguimiento de una actividad. Por ello, desde el punto de vista económico, se pretende eliminarlos porque se pierde tiempo o se daña el equipo, accionándose los gastos de primas de seguros.

El empresario debe actuar en forma altruista, sentir responsabilidad ética y moral para la protección de su personal y evitar las condiciones de trabajo poco seguras.

- **Relaciones laborales**

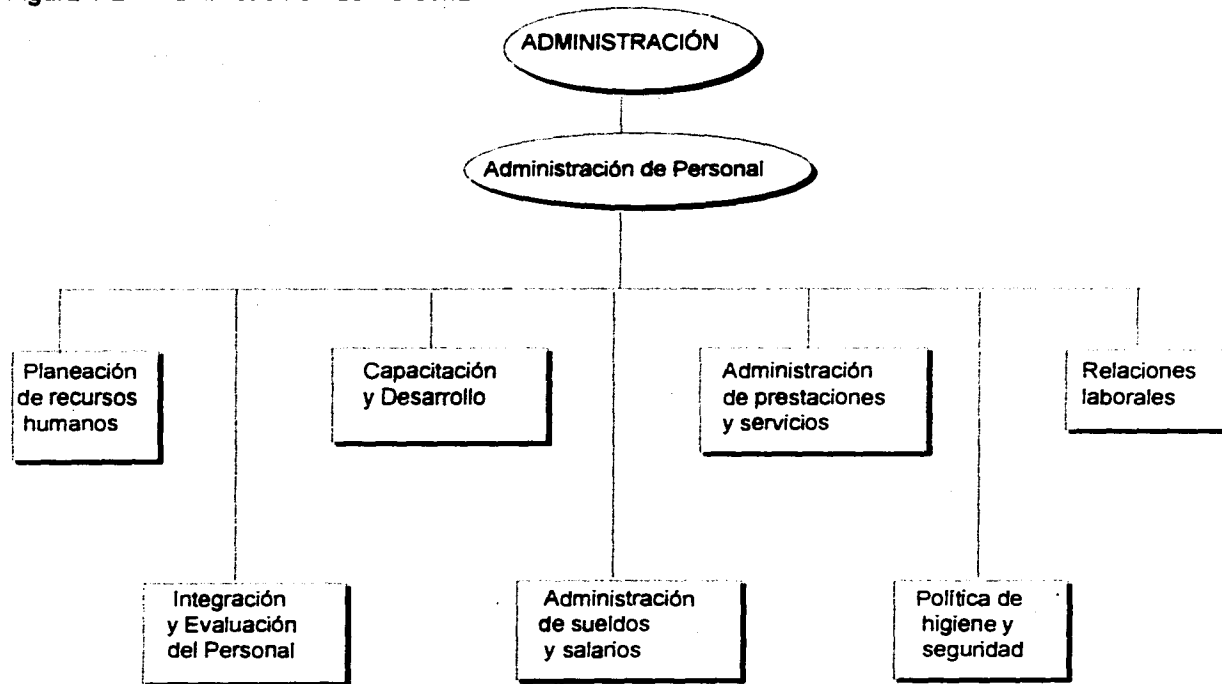
Las relaciones laborales y los contratos colectivos tratan la negociación de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las infracciones en el contrato. Las funciones de personal se efectúan en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o grado de organización laboral, pública o privada. No sólo se concentra en los sectores industriales y privados de la economía sino, también, en los sindicatos, ya que forma parte del sector público.

El director de personal constituye el miembro clave del equipo de contratación de la compañía.

La figura 1-2 señala un esquema de los rubros que conforman la administración de personal.

Aunque el sistema de distribución multinivel no se lleva dentro de la empresa, ésta utiliza varios de los elementos de la administración de personal para el buen funcionamiento de los vendedores independientes.

Figura 1-2 Administración de Personal



Fuente: Elaboración propia en base a conceptos de Andrew F. Sikula, Administración de Personal, 1983.

1.3. Importancia de la Mercadotecnia

La mercadotecnia ofrece al consumidor la disposición de productos en las cantidades adecuadas, en sitios accesibles y en recipientes higiénicos y cómodos, ofreciendo además formas y presentaciones apropiadas (productos de fácil manejo, instantáneos, deshidratados, congelados, compactos, etc.)

Una de las funciones de la mercadotecnia consiste en proporcionar un sistema de distribución que satisfaga un cierto nivel de vida. El grado de eficiencia del sistema de la mercadotecnia influye también en la calidad de vida. Así, en algunos países, los precios de los productos son altos por el gran número de distribuidores (mayoristas y detallistas) que manejan el producto antes de llegar al consumidor final. Los administradores de mercadotecnia continúan buscando sistemas para disminuir los costos de comercialización y para conservar, e incluso mejorar, el nivel de vida de sus clientes.

Otro motivo por el cual se aplica la mercadotecnia se debe a que es uno de los elementos fundamentales de una empresa lucrativa (financiera, comercial, fábrica, negocios). La mercadotecnia se relaciona con la producción, finanzas, ingeniería y otras funciones.

La mercadotecnia ayuda a vender los productos de la firma pero también crea oportunidades para llevar a cabo innovaciones dentro de la misma. Ello permite satisfacer los intereses fluctuantes de los consumidores y, paralelamente, proporciona mayores utilidades a la firma. De esa forma, las empresas sobreviven ante la competencia y, a su vez, conforman el bienestar y la supervivencia de una economía. Desde luego, la falta de utilidades obstaculizaría el continuo proceso de producción de las compañías por la falta de capital para adquirir materias primas, contratación de mano de obra, entre otros elementos, que son esenciales para producir artículos que satisfagan las necesidades.

Las empresas saben que el problema no es producir sino vender su producción. Por ello, tienen que enfrentar los desafíos en la mercadotecnia. La competencia entre empresas sigue creciendo y las unidades productivas deben estar alerta para formular y adaptar sus planes y programas de mercadotecnia a los diferentes cambios económicos que presentan sus países.

1.3.1. Mercadotecnia, concepto

Estas son algunas definiciones de *mercadotecnia*:

Es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario. (American Marketing Association, 1960)

Consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de las mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor. (Luis E. Boone y David L. Kurtz)

Es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anticipación o se aumenta y satisface la composición de la demanda de mercancías y servicios de índole mercantil, mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios. (Marketing Staff de la Ohio State University).

Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer las necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la clave de la rentabilidad de una empresa⁵.

Más adelante aparece la definición propia después de haber analizado algunos elementos más.

Entonces, el objetivo de la mercadotecnia es buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la firma alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia; para ello, la empresa debe investigar cuáles son esas necesidades para poder crear productos realmente satisfactorios. Pero no es suficiente el hacer llegar los artículos a los consumidores, sino que además debe continuar adaptando y modificándolos para mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los deseos y preferencias del consumidor que ocurren a corto y largo plazo.

Examinando la definición general de la *mercadotecnia* expresa que es una actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades y los deseos mediante el proceso de intercambio. Éste se efectúa cuando existen, por lo menos, dos partes y ambas tienen algo de valor potencial que ofrecerse

⁵ Fischer, Laura, *Mercadotecnia*, 1986.

mutuamente. El *intercambio* se lleva a cabo cuando pueden comunicarse y entregar los bienes y servicios deseados. En muchos países, el intercambio suele consistir en que una parte ofrece dinero y la otra, un producto o servicio. Aunque no todos los intercambios se orientan hacia la utilidad económica, forman parte de la mercadotecnia. Por ejemplo, el político hace promesas y da esperanzas a cambio de votos; el ejército ofrece adiestramiento, emociones, viajes y pertenecer a un equipo a los que decidan alistarse; instituciones de beneficencia pública brinda apoyo a los accidentados y a cambio pide donativos al público (este es el contexto no lucrativo de la mercadotecnia)⁶.

Tanto las empresas lucrativas como las que no lo son pretenden facilitar el proceso de intercambio. Es evidente que si un productor no vende lo que produce quebrará. Si una firma desea sobrevivir, debe llevar a cabo intercambios.

Los gerentes de mercadotecnia tratan de crear el intercambio siguiendo el principio de *adecuación*, es decir, procuran vender los bienes o servicios a quienes los necesitan y lo hacen en el momento y en el sitio adecuados, fijando un determinado precio y con la aplicación de los métodos más apropiados para su promoción. Este principio señala que los gerentes de mercadotecnia controlan varios factores, los que a la postre influyen en el éxito de la comercialización.

Considerando estos enunciados se puede formular una definición propia de la **mercadotecnia**: es un proceso cuya finalidad se dirige a satisfacer las necesidades de los consumidores, por una parte, y proporcionar mayores ingresos a una empresa, por otra, a través de un sistema de distribución y comercialización de productos y servicios, basados en un estudio previo de mercado.

Los ingresos se obtienen de acuerdo con el tipo de empresa que ejerce, ya que aquellos pueden conseguirse mediante las ventas, intereses financieros, entre otras formas.

El concepto de ventas se inicia a partir de los productos que existen en la fábrica, y su función está relacionada con la venta y promoción, cuyo fin es estimular un mayor volumen de productos y servicios.

En cambio, la mercadotecnia considera, esencialmente, las necesidades de los clientes reales y potenciales de la empresa, realiza un plan coordinado de

⁶ McDaniel, Carl Jr., Curso de Mercadotecnia, 1986.

productos y programas para satisfacer tales necesidades y sus utilidades se derivan de la satisfacción del consumidor.

Por otra parte, el *estudio de mercado* es la aplicación de un conjunto de técnicas útiles para obtener información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización de un bien o servicio a ser producido o brindado por un proyecto de inversión.

Los objetivos específicos de dicho estudio son: 1) el producto o servicio a fabricar o brindar por el proyecto; 2) el consumidor o usuario del producto o servicio; y 3) el sistema de distribución del bien o servicio⁷.

Estos objetivos se fundamentan al dar respuesta a:

1) ¿qué se va a producir?

Lo que se desea producir se enfocará en la demanda de un bien o servicio porque ésta depende en gran parte de los gustos y preferencias del cliente.

2) ¿para quién se va a producir?

Se producirá a algún mercado en particular porque está conformado por personas e instituciones agrupados por características, gustos, necesidades que son homogéneos. La empresa les brindará determinada calidad en la producción y precio de venta, compitiendo con productos y servicios similares, y procurando la eficiencia en el sistema de comercialización a seleccionar.

3) ¿cómo se va a distribuir la producción?

El flujo o canal de distribución de la producción es el camino que recorre un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor. Incluye los vínculos e interrelaciones entre la compañía que produce el artículo o brinda el servicio y los intermediarios más convenientes a ésta. En cada intermediario en el que se detiene el producto existe un pago o transacción, el cual, varía en la práctica entre 25 y 30% del precio de adquisición del producto, dándose además un intercambio de información. De esa forma, el productor tiene que elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista. (Gallardo C., Juan).

La comercialización es la etapa en la que el producto es introducido al mercado. Se realiza una inversión significativa tanto de dinero como de

⁷ Gallardo C., Juan, *Desarrollo de la Microempresa*, Subdirección de Publicaciones de Nacional Financiera, S.N.C., México, D.F., 1989.

personal especializado. Sin embargo, la competencia es determinante para el éxito y el futuro del producto o servicio.

La función de la comercialización es esencial en las operaciones de una firma, ya que, aunque produzca productos de calidad a un bajo costo, si no cuenta con los medios para trasladarlo eficientemente al consumidor, la firma tendría escasas utilidades.

Los canales de distribución, correspondiendo a dos clases de productos: de consumo popular y para productos industriales, se presentan los siguientes:

a) Canales para productos de consumo popular:

Productores - Consumidores

Es cuando el usuario compra los productos directamente en la fábrica. Es la vía más corta y sencilla. Se incluyen las ventas por correo, por teléfono, venta personal de puerta en puerta.

Productores - Minoristas (o detallistas) - Consumidores

Es cuando los minoristas, después de haber comprado al productor, exhiben y venden sus productos. Un ejemplo son las misceláneas.

Productores - Mayoristas - Minoristas - Consumidores

El mayorista auxilia comercializando los artículos más especializados; se utiliza en las ventas de medicinas, madera, ferreterías, lozas, etc.

Productores - Agentes - Mayoristas - Minoristas - Consumidores

Es el canal más indirecto pero el más utilizado por compañías que venden sus productos en zonas muy lejanas.

b) Canales para productos industriales

Productor - Usuario industrial

Cuando el productor vende directamente al cliente.

Productor - Distribuidor Industrial - Usuario Industrial

El distribuidor es el equivalente al mayorista.

Producto - Agente - Distribuidor - Usuario Industrial

Con éste se realizan ventas en sitios muy apartados.

c) Selección del Canal más adecuado para la distribución de un producto.

Una firma tomará la decisión de acuerdo con dos parámetros: 1) sus objetivos y 2) el costo que implicaría la comercialización de su producto. Se debe considerar lo siguiente:

Cobertura del mercado.- los canales simples cubren menos mercado, en cambio, los canales con más distribuidores abarcan más mercado pero a un precio más elevado para el usuario.

El canal se elige según el tipo de producto y de mercado que se planea cubrir.

Control sobre el producto.- En donde existan más intermediarios se perderá el control del producto, puede llegar deteriorado al cliente final.

Costos. - Los canales simples implican menor costo.

Estos canales de comercialización son empleados por las compañías tradicionales, por su parte, las empresas multinivel, curiosamente, manejan el canal de distribución más simple para sus productos de consumo final: Productor - Consumidor, obedeciendo sus parámetros de: una amplia cobertura del mercado, un control sobre el producto y a bajos costos, traduciéndose en a un precio más bajo y, además, con la aplicación de un descuento. Ello se debe a que han eliminado la larga fila de intermediarios y sólo llevan a cabo el canal de vender directa y personalmente a los usuarios, quienes a su vez, pueden ser los distribuidores o vendedores.

La diferencia primordial que existe entre el estudio de mercado y la mercadotecnia es que la estructura o contenido básico del primero considera estos rubros:

1. La caracterización del bien o servicio a producir o brindar.
2. El diagnóstico (situación actual) de la demanda⁸ y la oferta⁹.
3. El pronóstico (situación futura) de la demanda y la oferta.
4. El análisis y la propuesta del sistema de comercialización.

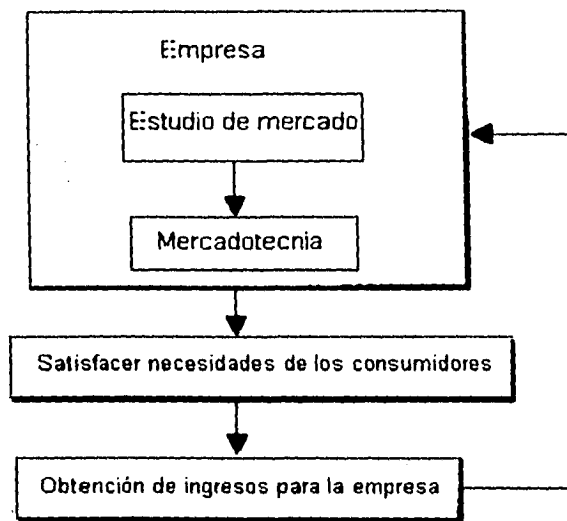
⁸ La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere, a fin de procurar la satisfacción de una necesidad específica, a cambio de un precio determinado.

⁹ La oferta es la cantidad de bienes y servicios que cierto número de oferentes (productores) están en posibilidad de poner a disposición del mercado, a un precio determinado. *Gallardo C., J., Desarrollo de la Microempresa, Nacional Financiera, 1989.*

Adicionando, el mercado está formado por personas que tienen necesidades por satisfacer, y que están dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes ofrezcan esos satisfactores.

La figura 1-3 expresa la derivación de la mercadotecnia de un estudio de mercado.

Figura 1-3 Estudio de Mercado y Mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Categorías generales: Macromercadotecnia y Micromercadotecnia

La mercadotecnia se divide en dos categorías generales: macromercadotecnia y micromercadotecnia. La primera empieza con el estudio de sistemas globales de comercialización y del total de unidades de la actividad de mercado. Las

estudia a fin de descubrir cómo pasan los bienes y servicios del productor al consumidor en un país; luego compara el sistema de mercado de un país con el otro. (McDaniel, Carl Jr.).

En un sistema descentralizado y que se funda en la libre empresa, los individuos tienen la libertad de dedicarse a la actividad o negocio que más les satisfaga. La decisión sobre lo que se va a producir toma un carácter de proceso de votación democrática. Por ejemplo, cuando se compra una televisión a color de Sony, se está votando a favor de este artículo para que continúe su fabricación. Si una gran cantidad de consumidores tiene la misma opinión y preferencia, Sony recibirá un rendimiento satisfactorio sobre su inversión y tendrá un incentivo para seguir ofreciendo ese televisor en el mercado. Consiguientemente, el dinero obtenido le permitirá adquirir los recursos que necesita para producir más televisores. Pero, puede ocurrir lo contrario: si un producto no capta los "votos" en dinero, significará que el empresario no recuperará su inversión y, posteriormente, carecerá de capital para producir más unidades, aunque éste quisiera continuar en el mercado. Por lo tanto, es el comprador quien decide lo que se produce, el dinero y los precios constituyen la base de la asignación de la producción.

El sistema de macromercadotecnia analiza las transacciones y escoge un nivel de vida para la sociedad. En las economías de trueque, los productos y servicios se intercambian sin que medie el dinero.

La *micromercadotecnia* es el estudio de unidades individuales dentro del macrosistema. Analiza y examina: 1) al consumidor individual, 2) las empresas de negocios y 3) las industrias. (McDaniel, Carl Jr.).

Esta investigación versará primordialmente sobre este tipo de mercadotecnia. Examinando el caso práctico de una empresa con su respectiva aplicación de métodos, principios y políticas de mercadotecnia a fin de ayudar a la organización misma y a sus distribuidores a alcanzar sus objetivos.

1.3.3. Bases de la Mercadotecnia

La mercadotecnia de las empresas se basa en: 1) una orientación hacia el consumidor, 2) una orientación hacia las metas y 3) un enfoque de sistemas.

- **Orientación hacia el consumidor**

Las empresas procuran identificar el grupo de personas (o compañías) que es más fácil que adquieran sus productos (el público objetivo) y elaborar un producto o prestar un servicio que satisfaga con la mayor eficiencia sus necesidades. Tener orientación hacia el consumidor implica realizar investigaciones para explorar sus necesidades o para obtener su comportamiento ante las ideas y conceptos nuevos de nuevos productos. No obstante, la orientación hacia el consumidor tiene que tratarse como una filosofía y practicarla en toda la organización. Ello se advierte en el siguiente ejemplo:

Sharp Electronics, que fabrica desde calculadoras de mano hasta videocámaras, dedica mucho tiempo y esfuerzo a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Empero, Sharp no lanza un producto al mercado tan sólo porque es lo más reciente en el aspecto técnico. La compañía prueba sus prototipos con clientes potenciales a fin de descubrir las actitudes en que se basa el concepto del producto. Si la actitud general es favorable, entonces examinan las características que desea el consumidor en el producto.

En IBM y en Digital Equipment (fabricantes de computadoras), la alta gerencia destina cuando menos 30 días cada año para cambiar impresiones con sus clientes más importantes, mediante encuestas de satisfacción del cliente. Por su parte, personal de Johnson & Johnson, hace visitas de ventas a sus clientes. Las tres compañías descubrieron que la orientación hacia el consumidor representa para ellas una oportunidad de aprender. Casi todos los empleados de IBM tenían anécdotas sobre los esfuerzos hechos con tal de resolver algún problema de un cliente. (McDaniel, Carl Jr.).

- **Orientación hacia las metas**

Es otro principio del concepto de mercadotecnia. La empresa se canaliza hacia el consumidor, pero sólo en la medida en que con él logre sus objetivos. En las empresas lucrativas se centran en criterios de carácter financiero; por ejemplo, un 20% de rendimiento sobre la inversión. Un caso hipotético: los ejecutivos de mercadotecnia de Sears se dan cuenta de que los compradores por teléfono y catálogo les gustaría que les entreguen la mercancía en su domicilio sin cobrarles el flete. Sin embargo, los costos de este servicio no permitirán a Sears cumplir con sus objetivos. (McDaniel, Carl Jr.).

- Orientación hacia los sistemas

La orientación hacia los sistemas es el tercer componente del concepto de mercadotecnia. Un sistema es un todo organizado (o un grupo de diferentes unidades que forman un todo integrado) que funciona en armonía. El ambiente de mercadotecnia se divide en dos subsistemas: el subsistema interno (que impera dentro de la empresa) y el subsistema externo (que está fuera de ella). El primero lo conforman las metas y las actividades de mercadotecnia, las financieras, las tecnológicas, las de producción, entre otras, las cuales, al ser conjugadas de una forma eficiente, podrán conseguir un nivel satisfactorio de dichas metas. Al implantarse sistemas internos se tiene la seguridad de que se producen, promueven y distribuyen los productos y servicios para la satisfacción de las necesidades del público objetivo.

Después de establecer las metas, la empresa determina su mercado objetivo. Éste identifica a los consumidores o empresas potenciales que tienen mayores posibilidades de comprar su producto o servicio. Posteriormente, se lleva a cabo una mezcla para la comercialización, en la que intervienen y se accionan cuatro variables clave (precio, promoción, distribución y el producto en sí).

El subsistema externo se integra por el mercado objetivo (grupo de personas, empresas u otras instituciones), por la sociedad en su conjunto (empleados, accionistas, entidades gubernamentales, comunidad), y, además, por los recursos humanos, materiales, tecnológicos, de capital que son utilizados por las empresas.

Los elementos del subsistema externo comunican y ayudan a la empresa a planear los bienes y servicios idóneos, mediante la información aportada por la mercadotecnia. Más tarde, esta retroalimentación se canaliza y enfoca dentro de la empresa para aplicar la promoción, fijación de precios y condiciones de crédito para que estimulen el intercambio y averiguar la aceptación del producto. También, el crédito y la distribución facilitan el proceso de intercambio, ya que hacen llegar el producto al usuario y le brindan las condiciones que le permiten adquirirlos favoreciendo las ventas e implicando, así, un incremento en sus beneficios.

No obstante, ambos subsistemas pueden aminorar el éxito de las actividades. Por ejemplo, internamente, las restricciones de índole financiera reducen los inventarios o el importe del presupuesto destinado a la promoción. Por el lado externo, las regulaciones gubernamentales pueden disminuir el tamaño de los

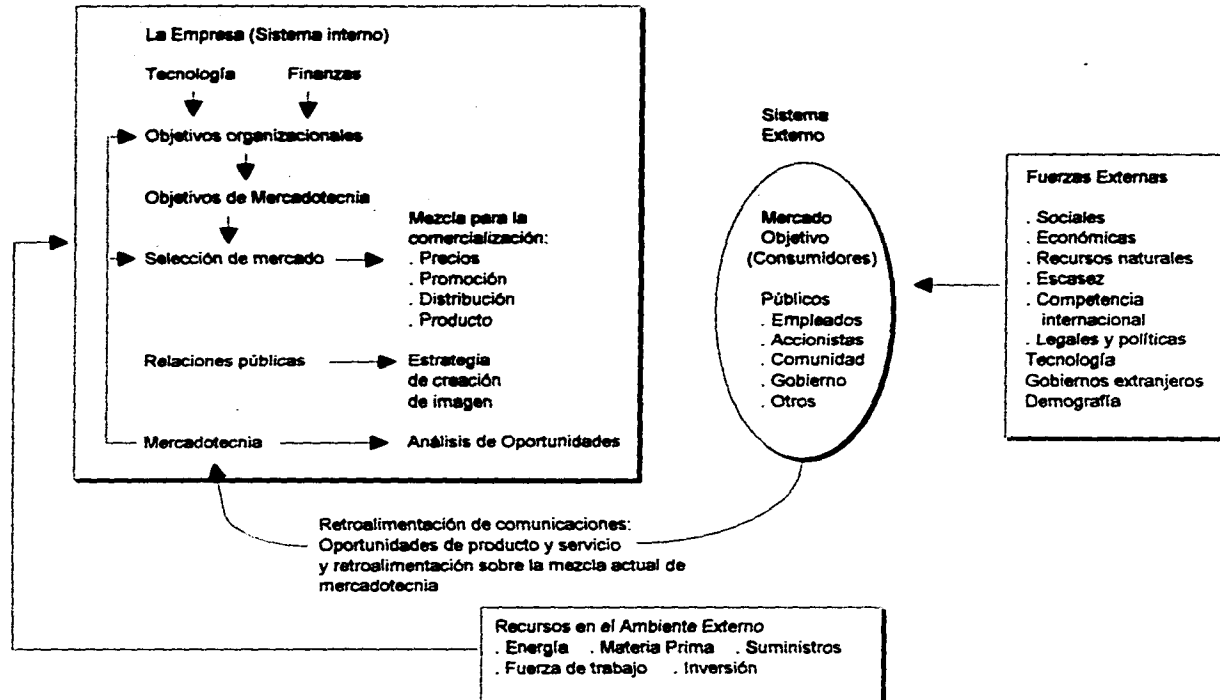
paquetes, los planes de los precios, los nombres de los productos, las características físicas del producto o alguna otra cosa similar.

O viceversa, los subsistemas pueden ofrecer oportunidades para aumentar el éxito de una empresa. Por ejemplo, internamente, el análisis sobre la información de crédito de los clientes abre nuevas posibilidades de estrategias de fijación de precios. En el lado externo, las fluctuantes actitudes sociales ofrecen muchas oportunidades si existe una mayor demanda en un producto dado.

Por ello, al conocer, retroalimentar y formular ambos subsistemas, una firma esta orientada hacia los consumidores realmente porque indican lo que éstos desean e identifican oportunidades en el mercado.

En la figura 1-4 se ilustran las variables en cuestión, su interacción e interdependencia.

Figura 1-4 Sistemas de Mercadotecnia

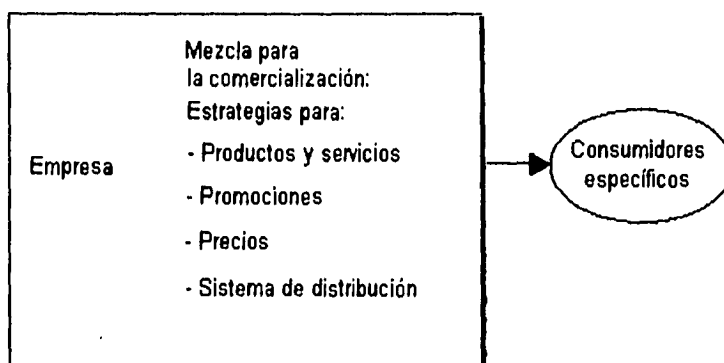


Fuente: Carl McDaniel Jr., Curso de Mercadotecnia, 1986.

1.3.4. La mezcla para comercialización

En la empresa se debe crear la mezcla para comercialización dentro del departamento de mercadotecnia. Esa *mezcla para la comercialización* de la compañía es una combinación exclusiva de precios, promociones, oferta de productos y un sistema de distribución encaminados hacia un grupo de consumidores específico, la cual se muestra en la figura 1-5. Cada factor es importante para conseguir los objetivos de mercado. Si existe un excelente producto pero mantiene una mala distribución va a fracasar. La importancia de la administración de mercadotecnia es desarrollar una mezcla para comercialización que tenga éxito entre el grupo objetivo de los consumidores.

Figura 1-5 La mezcla para la comercialización



Fuente: Carl McDaniel Jr., Curso de Mercadotecnia, 1986.

Cada producto requiere una propia y diferente mezcla para su comercialización. El polvo Tang no es comercializado igual que Pepsi. Son diferentes sus temas promocionales porque deben atraer diversos consumidores. El Tang debe disolverse en agua para preparar la bebida, en cambio, Pepsi ya está lista para beberse. Este último también se vende en máquinas automáticas y el Tang, no.

Por ello cada producto requiere sus propios sistemas de distribución, estrategia para precios y temas de promoción.

Incluso los artículos que son similares como los cigarrillos con filtro, Marlboro y Camel invierten fuertes sumas de dinero para convencer al público de que ambos son diferentes.

1.3.5. Estrategias para productos y servicios

La empresa puede controlar los elementos de la mezcla para comercialización, ya que son actividades que el gerente del departamento puede planear, organizar y controlar. Él puede crear una estrategia¹⁰ para los productos que ya existen o para uno nuevo, pero factores externos como las acciones de la competencia, la inflación, importaciones, las preferencias de los consumidores, entre otras, son imposibles de controlar. La figura 1-6 presenta las variables de la mercadotecnia.

Cuadro 1-6 Variables de la Mercadotecnia

Variables No Controlables	Variables Controlables
Medio ambiente político y legal	Investigación de mercado
Tecnología	Producto
Competencia	Marcas
Economía	Envase
Consumidores	Precio
Fenómenos físicos	Descuentos
Expectativas de la sociedad (influencias sociales y étnicas)	Canales de distribución física
Estructura de la distribución (intermediarios)	Publicidad
	Venta al público
	Promoción de ventas
	Relaciones públicas
	Servicios y garantías

Fuente: Laura Fischer, Mercadotecnia, 1986.

La oferta de productos y servicios es el rubro más importante de la mezcla para la comercialización. Un producto además de incluir la unidad física, lleva

¹⁰ Estrategia: - es un programa general de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. *Harold Koontz y Heinz Wehrich, Elementos de Administración, 1991.*

consigno el envase, la garantía, marca e imagen de la empresa. Los consumidores no sólo adquieren artículos por su utilidad sino por lo que significan.

1.3.6. Funciones de la Mercadotecnia

Las variables que utiliza y controla una empresa son:

- **Investigación de mercado**

Con un estudio de mercado se puede conocer, a través de encuestas, a las personas que serán los consumidores potenciales, identificar sus características: dónde están localizados, edades, sus ingresos, preferencias, deseos, inquietudes, comportamientos, sus actividades, los lugares donde compran, por qué, etc. Las posibilidades de éxito dependerán del mayor conocimiento del mercado.

- **Decisiones sobre el producto**

El producto debe poseer un diseño que lo caracterice de modo que satisfaga las necesidades del grupo para el cual fue creado. También, éste debe tener un nombre adecuado y un envase para protegerlo y para diferenciarlo de los demás. El precio que se le asigne debe estar acorde tanto para los requerimientos de la compañía como para las necesidades del mercado.

- **Distribución**

Ésta variable controlable en la mezcla para comercialización consta de cuatro aspectos: producto, lugar, precio y promoción. La distribución, como ya se ha visto, es el estudio de la forma en que se mueve un producto desde la fábrica hasta el consumidor final. El intercambio puede darse en diferentes canales de distribución, ya sea directamente o entre los mayoristas y detallistas. La importancia radica en el manejo de materiales, transporte, almacenaje, de modo que se ponga a disposición el producto en óptimas condiciones y al mejor precio, en el lugar adecuado y en el tiempo oportuno.

Una empresa debe actualizar su sistema de distribución utilizando las innovaciones que le ofrece el entorno de la competencia. Existen nuevas tendencias en los sistemas de distribución, como son: el sistema de franquicia, el de venta directa y el mercadeo múltiple.

El sistema de franquicias

Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca comercial, transfiriéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan al franquiciatario comercializar bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes¹¹.

El sistema de franquicias proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para expandirlo en mercados distantes.

Ha sido desarrollado desde hace tres décadas en los EUA.

Sistema de Venta Directa

Se presenta cuando el productor vende directamente al consumidor final, implicando la reducción del precio final y, desde luego, apartando la ganancia de intermediarios existentes.

Las modalidades de este sistema toman lugar en: a) venta de pedidos por correo, b) venta por teléfono (telemarketing), c) venta por catálogos, d) venta de "puerta en puerta", entre otras.

Sistema de Mercado Multinivel o Mercado por redes

El cual funciona a través de una estructura de compensación y ventas directas motivando al personal a patrocinar, auspiciar o reclutar a nuevos distribuidores que les han satisfecho la calidad de los productos y que desean percibir los ingresos que indica un porcentaje de un determinado volumen de ventas.

• Precio

La empresa estudia y considera el precio que el consumidor quiere o puede pagar por el bien o servicio. El precio depende, básicamente, de dos factores: 1) la demanda del bien o servicio y 2) el costo. A ello se adicionan consideraciones particulares que pueden influir en su determinación. Por ejemplo, se establece un precio de introducción para que el consumidor ensaye o practique el artículo nuevo.

• Promoción y Publicidad

Se considera que es la variable más interesante porque con ella se da a conocer el producto al cliente. La promoción se puede dar en forma masiva (publicidad) o con la venta personal. Una buena campaña publicitaria obtiene un incremento

¹¹ Arana, Carlos y varios recopiladores, *Entrepreneur*, enero 1996.

en las ventas. Cada elemento de la promoción se coordina y administra conjuntamente creando una mezcla promocional. Los anuncios dan a conocer la compañía y familiariza al consumidor. Lo motiva y prepara, lo persuade para adquirir los productos que satisfagan sus necesidades y, a su vez, el logro eficiente en las ventas. Los productos se promocionan, además de los medios masivos de comunicación, a través de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para alcanzar los objetivos.

- **Venta**

La venta es la actividad en la cual los consumidores afectan el último impulso hacia el intercambio. El esfuerzo de las actividades anteriores de la compañía se realiza en esta etapa.

- **Posventa**

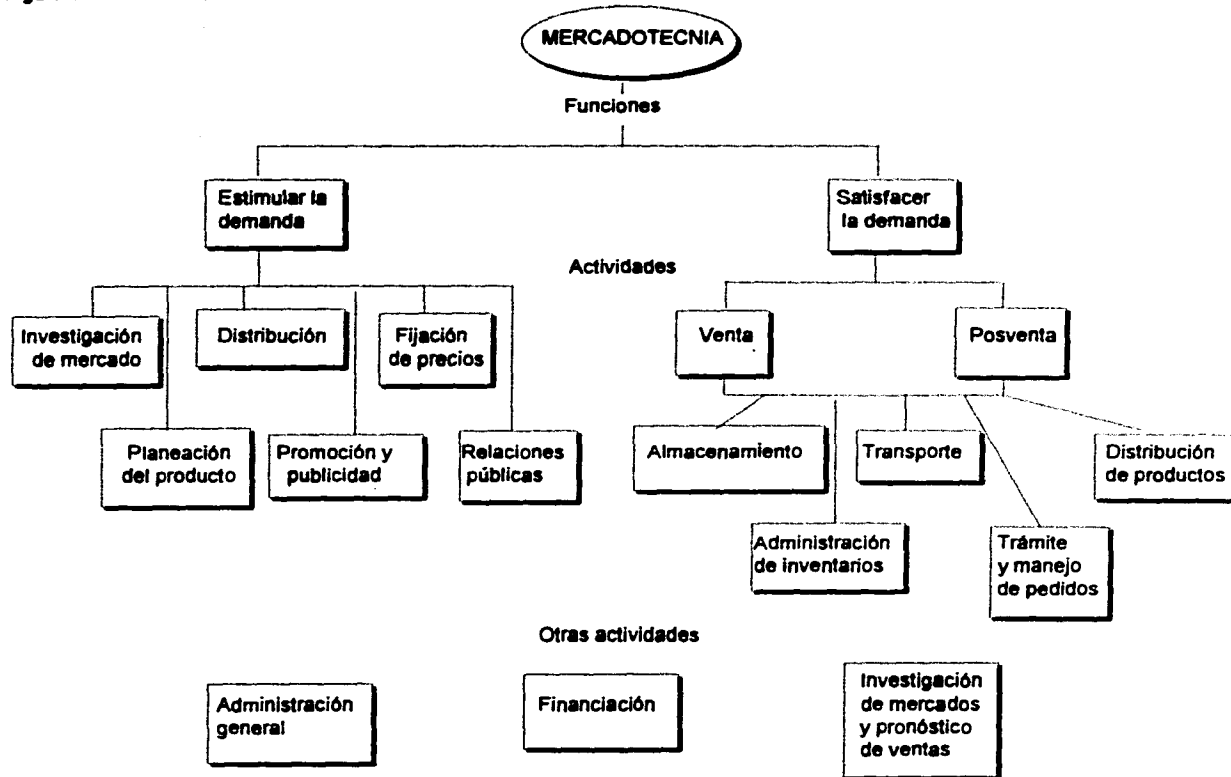
Esta actividad asegura y garantiza la plena satisfacción de necesidades mediante el producto. El paso siguiente, después de haber vendido, es permanecer en el mercado, por lo que es indispensable analizarlo nuevamente con fines de retroalimentación.

Estas funciones proporcionan en conjunto el método de la mercadotecnia, marcando una secuencia, porque para desarrollar el producto, el productor debe saber primero quiénes son los consumidores y sus necesidades. La distribución traslada al producto y la promoción sigue a la distribución, para crear la demanda cuando ya se dispone del producto. La venta motiva a los clientes a realizar el intercambio y la posventa asegura su satisfacción.

La figura 1-7 muestra las funciones de la mercadotecnia.

El éxito de la mercadotecnia necesita un buen manejo de estas funciones mediante la planeación, organización, dirección y control, es decir, de la administración de la mercadotecnia.

Figura 1-7 Funciones de la Mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia en base a conceptos de Carl Jr McDaniel, Curso de Mercadotecnia, 1986.

CAPITULO 2. TEORIA DEL MULTINIVEL Y PRINCIPIOS BASICOS

Tanto las empresas¹ convencionales o tradicionales como las empresas Multinivel (MLM) desarrollan, en sus plantas o fábricas, la administración general, la de personal y las funciones de mercadotecnia que se requieren durante el proceso de producción. Posteriormente se presenta, para ambas, la tarea de distribuir y comercializar los productos, pero es en este momento cuando cada una de ellas adquiere diferentes modalidades.

Por su parte, las empresas tradicionales realizan, en su gran mayoría, contactos con distribuidores mayoristas que se encargan de hacer llegar los artículos al cliente, pero a un precio más elevado, precisamente, esta característica implica adicionar costos por gastos de comercialización, promoción y publicidad. En cambio, la empresa multinivel evita este costoso camino, así que ella misma se encarga de patrocinar personas con la finalidad de que consuman, y al mismo tiempo, distribuyan y vendan en forma directa y personalizada, los artículos que produce y/o el servicio que brinda.

La tendencia de hacer llegar los productos al hogar del consumidor mediante la venta directa, ha evolucionado desde principios de siglo, como es el caso de Alfred Fuller quien fabricaba cepillos en el garage de su casa para venderlos de puerta en puerta hasta crear una de las corporaciones más fuertes que existen hoy en día: Sara Lee, una empresa de venta directa, que además utiliza los sistemas de comercialización actuales.

¹ Empresa - Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en la que la empresa se halle inmersa. En el sistema capitalista o de economía de mercado, la empresa tiene el fin de obtener el máximo beneficio o lucro, mientras que en las economías colectivistas con dirección centralizada el fin de la empresa es cumplir con los objetivos de un plan más general, de ámbito nacional, regional o local. *Andrés S. Suárez S., Diccionario de Economía y Administración, Mc Graw-Hill, España, 1992.*

Entre estos sistemas de venta directa destaca el Multinivel, que contempla, además del pago por comisión, la posibilidad de que cada distribuidor tenga su propio negocio, integrado por una red de distribuidores y/o consumidores finales, quienes trabajan bajo la filosofía de "creer en el poder individual de la gente para hacer las cosas por su propio bien", según palabras de Richard De Vos, promotor de la empresa Amway².

2.1. Surgimiento del Sistema Multinivel

El sistema multinivel se originó en los años cuarenta, cuando Carl Rehnborg funda la empresa que elaboraba suplementos alimenticios llamada California Vitamins en 1934. Aunque, ya existían empresas de venta directa como Watkins Inc. y The Fuller Brush Co., fundadas en los 1868 y 1906 respectivamente. Pero, California Vitamins fue considerada la pionera en este rubro, debido a que era la única empresa que había incorporado un programa de ventas y un plan de compensación que incluía diferentes niveles en línea descendente. De esa forma, se le dio el término de Multi-Nivel a estos negocios.

Esta empresa capacitaba a sus distribuidores para que a su vez pudieran patrocinar a otras personas en el negocio y así, ganar comisiones por las ventas de sus productos. Eran organizaciones independientes donde cada persona tenía la oportunidad de desarrollar su propio grupo, entrenando y/o manteniendo su propia fuerza de ventas. Esto funcionaba de una manera muy sencilla, mientras la compañía se encargaba de proveerles el producto y pagarles sus comisiones, poco a poco, los clientes, basados en los beneficios que obtenían del producto, tomaban la decisión de iniciar su propio negocio, trabajando medio tiempo desde su hogar y recomendando los productos con familiares y amigos, muy lejos de lo que significaba la venta de "puerta en puerta"³.

Al pasar algunos años, la compañía California Vitamins cambió su nombre por la de Nutrilite Products, Inc., que prosperó hasta los años cincuenta porque empezó a sufrir varios problemas de dirección interna. Estos repercutieron negativamente en los negocios de todos los distribuidores y, al final de la década, los distribuidores, que habían construido las organizaciones más grandes dentro de Nutrilite durante esos diez años, se preocupaban por su

² Joaquín Jenis Y Garcini, "La nueva fórmula de comercialización", *Entrepreneur*, Vol.3 No. 5, Enero 1995

³ Luis Monroy, *Excellentia*, Núm. 52 Vol. 5, 1995.

propio futuro. Incluso, estaban preocupados del futuro de las personas que habían introducido en la empresa, a quienes les habían prometido una oportunidad segura y beneficiosa. En 1959, dos de sus mejores hombres, con su red de distribuidores, se separaron de la empresa para planear la creación de una nueva firma. Tenían la intención de proporcionarle a su gente la seguridad y los beneficios que esperaban encontrar en Nutrilite, y, así, tuvieron la oportunidad de formular una estructura de comisiones detallada para recompensar a su gente en proporción exacta con los beneficios producidos por sus esfuerzos para la empresa. Ellos eran Rich de Vos y Jay Van Andel quienes nombraron a su empresa como Amway Corporation (el término Amway es la conjunción de dos palabras American Way), y tenían la visión de poder llevar el llamado sueño americano a un ilimitado número de personas con el Multinivel. Hoy, en nuestros días, es la empresa líder de MLM en el mundo. (Carlos Monroy).

Por su parte, a fines de la década de los cincuenta, otro ex-distribuidor de Nutrilite también estaba preparando la construcción de una nueva y segura empresa MLM. Era el Dr. Forrest C. Shaklee y su empresa, Shaklee, que se ha convertido en una empresa multinacional.

Mientras Amway producía una línea de artículos para la limpieza del hogar, completamente distintos a los de Nutrilite, Shaklee continuó su compromiso con complementos alimenticios y productos nutritivos.

Algunos años más tarde, la compañía Nutrilite Products, después de haber pasado por esos problemas internos, fue comprada por la importante y creciente empresa Amway Corporation y, por ello, actualmente proporciona una línea de productos nutricionales.

A finales de la década de los sesenta un hombre llamado Glen W. Turner dio un cambio rotundo al funcionamiento de la industria. Fundó pequeñas compañías que tomarían por sorpresa a los Estados Unidos de América, dos de estas empresas llevaban los nombres de Kostoc Interplanetary Incorporate y Date To Be Great. Surgiendo con éstas el prototipo de las pirámides ilegales (como hoy se les conoce) ya que los productos que ofrecían eran muy cuestionables, o simplemente el valor de estos no justificaba el precio que pagaban los distribuidores. No obstante, el Sr. Turner fue un gran maestro para motivar y comunicarse con la gente e, incluso, en el presente, se siguen aplicando sus conceptos y principios para capacitar a los distribuidores.

Su gran éxito, y también su grave error, fue el haber perfeccionado las pirámides ilegales, en donde la principal fuente de dinero provenía del reclutamiento de personas y no de la distribución de un producto, no teniendo nada que ver con el concepto Multinivel.

Considerando que no existía ninguna ley escrita en relación al Multinivel, las empresas Turner continuaron sus operaciones hasta que finalmente él fue consignado a las autoridades y condenado a siete años de prisión.

Aunque se erigieron doce compañías más, de 1959 a 1975, el desarrollo del sistema MLM fue mínimo, algunas de ellas fueron Nutri-Metics Int. en 1961, Mary Kay Cosmetics Inc., en 1963, Oriflame Int. en 1967, NSA (National Safety Associates) en 1970, Nature's Sunshine Products en 1972 y en 1975 Dianite Corp., Chambre Cosmetics Corp. y Nikken Inc. Por otro lado, las empresas que operaban ilegalmente llamaron la atención de la Comisión Federal de Comercio (FTC) que se encargaban de proteger a los consumidores; y cuya labor era clarificar y limpiar a toda la empresa corrupta.

Empero, seguía la confusión acerca de la legitimidad del Multinivel y fue en 1975 cuando se marcaría un cambio significativo en el mundo del MLM. En ese entonces de todas las compañías que existían de Multinivel, Amway enfrentó las acusaciones hechas por la FTC llegando hasta la corte. Después de largos años, y habiendo gastado cuatro millones de dólares, la batalla entre Amway y la FTC terminó. La corte había dictaminado que dicha empresa no era una pirámide ilegal, y que el Multinivel era un legítimo método de venta y comercialización de productos.

Esto abrió el camino para las empresas que utilizan este sistema tuvieran un auge importante.

Los siguientes cuatro años fueron muy intensos para las firmas MLM porque luchaban por su supervivencia y la de sus distribuidores, es decir, se iniciaba la competencia. En ese periodo nacieron empresas como Enrich International en 1977, Discovery Toys en 1978 y Light Force en 1979.

Entre 1979 y 1983 (después del dictamen de Amway) más de cinco millones de personas, incluyendo hombres y mujeres, fueron atraídos a las empresas MLM, sólo en Estados Unidos de América. Muchas compañías fueron fundadas, algunas sobrevivieron y otras no. Las compañías que pudieron mantenerse en ese tiempo son ahora las que liderean la industria Multinivel a nivel mundial.

En la década de los ochenta, también surgieron Herbalife International Inc. y Light Force en 1980, Brite y Multi-Pure en 1981, Sunrider en 1982 y Univite en 1983. Las compañías de Multinivel se desarrollaban y crecían a través de prueba y error, del éxito y del fracaso, lanzando al mercado innovadores productos que hacían más atractiva esta industria.

Hoy día, los distribuidores de multinivel han sabido aprovechar los avances tecnológicos que se ofrecen, tales como la computadora, el fax, los modems, los servicios de entrega a domicilio, el pago con tarjeta de crédito y las

comunicaciones utilizando el número 800, la copiadora, los teléfonos celulares y los satélites. Recordando que en los años cincuenta los distribuidores sólo disponían del automóvil y el teléfono para desarrollar sus negocios y estar en contacto con sus organizaciones.

Aparentemente, esta actividad está abierta para todo tipo de personas que deseen distribuir los bienes y servicios y obtener los ingresos correspondientes, pero, en realidad, la realizan los individuos que mantienen en su mente la perseverancia y estímulo de lograr sus metas, además se encuentran en cualquier parte del mundo para desarrollar su negocio, y se debe a que el Multinivel ha rebasado, no sólo los límites de EUA, sino que ha llegado a otros países.

Agregando, desde los ochenta a la presente década, los noventa, se ha visto el crecimiento más importante que ha tenido el sistema en estudio con el surgimiento de un sinnúmero de nuevas compañías tales como Nu Skin International y Matol Botanical Int. Ltd. en 1984, Nancy Corp. y Heart & Home Inc. en 1986, Neways y Viva America Marketing Inc. en 1987, Reliv en 1988, Omnitrition International Inc., First Fitness Int. Inc. y Natus Corp. en 1989, Rexal Showcase Int. y Enviro-Tech Int. en 1990, Quorum International Inc., Natural World Inc. y Non Perre Int. en 1991.

Las personas han encontrado en el Multinivel una nueva y mejor forma de vida, ya que no sólo se obtienen crecientes ingresos económicos sino, además, una preparación psicológica de autoestima, de moral y de superación personal. Mostrando, a su vez, que es un sistema con una tendencia nueva de comercialización de productos, pudiendo utilizarlo, en el comienzo, como una segunda fuente de ingresos importante y, más adelante y con dedicación, puede proporcionar la independencia económica.

2.2. La Empresa Multinivel (Network Marketing), concepto

El multinivel es una forma innovadora de comercializar productos y servicios, utilizando la venta directa personal a través de una red de distribuidores independientes. Estos distribuidores pueden vender y patrocinar a nuevos distribuidores, teniendo un ingreso por el desplazamiento individual y/o en grupo de productos y servicios⁴.

Es un método de vender mercancías directamente a los consumidores por medio de una red desarrollada por distribuidores independientes que introducen

⁴ Luis Monroy, *Excellentia*, Núm. 52 Vol. 5, 1995.

más distribuidores, generándose los ingresos por los beneficios minoristas y mayoristas suplementados por bonificaciones basadas en las ventas totales del grupo formado por el distribuidor⁵.

Este sistema es conocido como Mercadotecnia de Multi-Nivel (o MLM, por sus siglas en inglés, Multi Level Marketing) o Ventas de Red (Network Marketing) o Sistema de Distribución en Red con sistema de compensación multinivel, o también, Mercadeo por redes, el cual puede aplicarse a casi cualquier producto o servicio de consumo.

Explícitamente, una empresa multinivel o network marketing es aquella que hace llegar sus productos o servicios a los consumidores por medio de distribuidores independientes que, estando satisfechos por haber probado o usado los mismos, los recomiendan o promueven entre sus conocidos, impulsados por el extraordinario incentivo que representa el sistema de compensación multinivel, en base al cual, las empresas remuneran a dichos distribuidores.

El sistema MLM se ha convertido en un instrumento clave de las empresas. Es económico, relativamente rápido porque puede establecer contacto con 20 o más personas en pocas horas, y tiene un componente humano-social, que permite establecer relaciones favorables para los negocios⁶.

Las empresas líderes que desarrollan este sistema pueden llegar a repartir entre sus distribuidores, 40% o hasta más de sus ingresos por ventas. Dando como resultado que las personas que se dedican de tiempo completo a esta actividad, pueden llegar a obtener ingresos equivalentes o superiores a los de cualquier ejecutivo de primer nivel, en cualquiera de las principales empresas. (Luis Monroy).

Lo sorprendente es que, para llegar a tales niveles de ingresos, las personas no tienen que esperar más de 20 años para obtenerlos y, además, pasan a un segundo término, los estudios de licenciatura o postgrado para efectuar una actividad que les devenga crecientes ingresos. Obedeciendo al impresionante número de personas que se han beneficiado por su actividad en este sistema de mercadotecnia, muchas de ellas de tiempo completo se dedican, consistentemente, en promover los productos o servicios de una empresa que utiliza el sistema de compensación multinivel y en la cual se integran como

⁵ Peter Clothier, Marketing Multi-Nivel, 1992.

⁶ Negocio.- Es una actividad de tipo manufacturero, financiero, comercial o de servicios cuyo objetivo es la generación de ingresos a un individuo, grupo de personas o una entidad.

vendedores independientes, sin tener contacto directo con la unidad productiva (fábrica) de la firma, pudiendo lograr, en un corto o mediano plazo (de tres a cinco años), ingresos que tradicionalmente tomaban muchos años de alcanzarse. Ello indica que dicho sistema es un negocio comercial⁷.

Las compañías que ejercen este sistema de comercialización diferente a los tradicionales cumplen con los requisitos formales y profesionales como cualquier otra empresa seria, es legítimo y ético y, además, sigue creciendo y expandiéndose cada vez más en muchos países.

Cabe recordar respecto a la forma de generar ingresos a través del trabajo individual, existen tres formas:

1) la más difundida es el empleo, pagando un salario, sueldo, pago a destajo u honorarios al trabajador por el esfuerzo realizado, generalmente en un horario establecido.

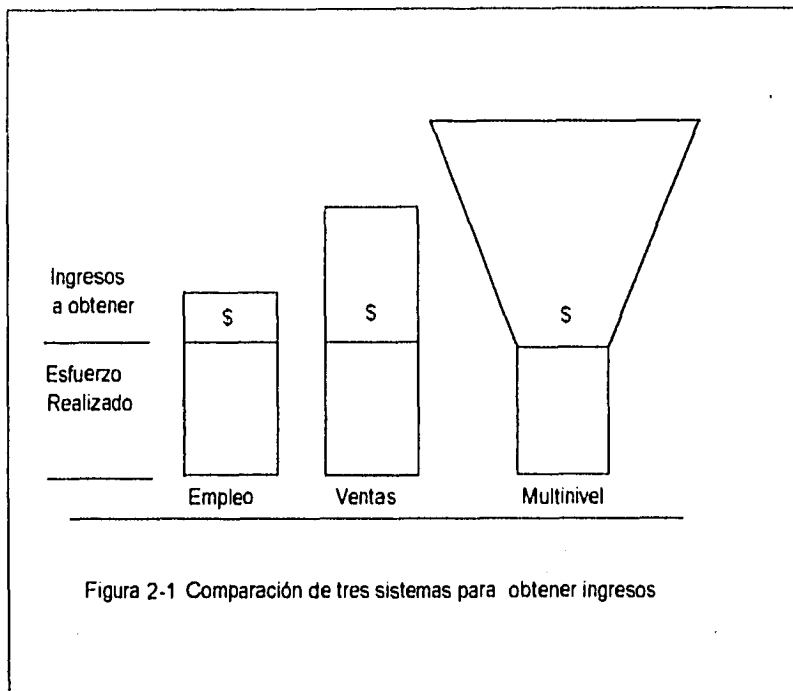
Todos los empleados de cualquier empresa, desde el nivel más bajo hasta el directivo de mayor posición jerárquica, tienen el mismo esquema: la obtención de un ingreso inferior no proporcionalmente con un esfuerzo mayor. Aunque el empleado trabaje con mucho esfuerzo todo el tiempo, siempre su ingreso será menor al resultado de las operaciones de la empresa.

2) La otra forma es mediante la venta. El ingreso que se va a ganar depende del esfuerzo que se realice: con mayor empeño corresponde mucho ingreso, y, viceversa, un menor ingreso con un desempeño menor.

Por lo general, los vendedores exitosos tienen niveles de ingresos que pueden superar al de los directivos de su misma compañía. En ventas se pueden generar fortunas personales de gran importancia, generalmente, después de un período de tiempo largo.

3) El sistema Multinivel es un campo muy válido, de alto potencial, que propone generar ingresos proporcionalmente más elevados que el esfuerzo realizado. La figura 2-1 señala una comparación de estas tres formas de obtener ingresos.

⁷ Negocio comercial.- Aquella actividad en la que un individuo o grupo de personas compran y venden, por su propia cuenta, productos intermedios o finales en los mercados esperando obtener utilidades a corto plazo.

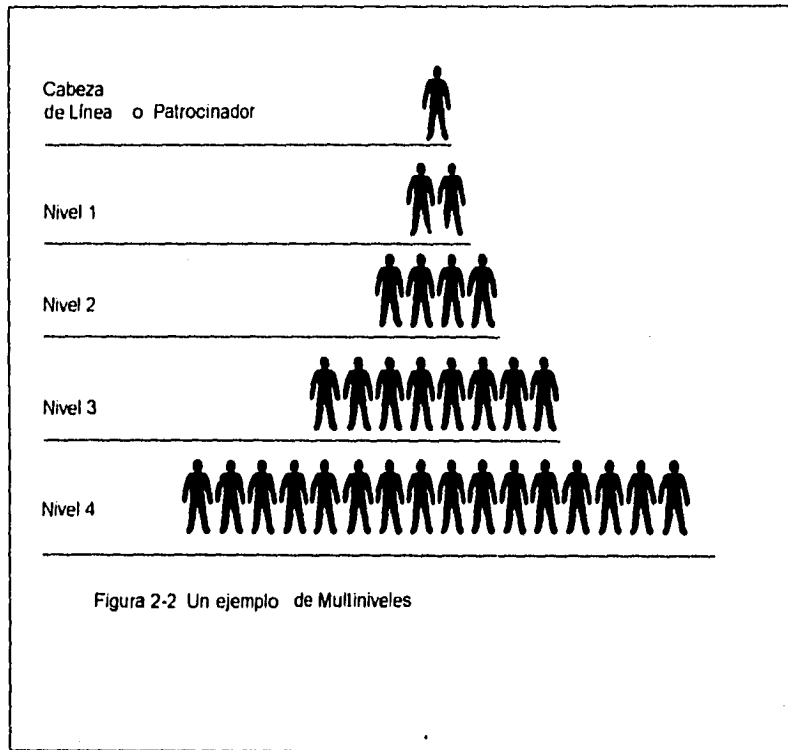


Fuente: Jorge Pinkus, "Network Marketing", Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, 1992.

El elemento medular básico de MLM es que el trabajo que va a realizarse se divide en dos partes: por un lado, es la realización de la venta, tal y como se conoce normalmente. Pero el énfasis en muchas empresas MLM es que se realicen las ventas con las personas que uno conoce y las que están a su alrededor. Por consiguiente, el razonamiento es que el mercado estará más receptivo al mensaje de la persona que está distribuyendo los productos porque la comunicación y el trato es totalmente directo y personal.

La otra actividad del vendedor en red, y el que va a representar la gran potencialidad del ingreso, es el de invitar a otras personas a convertirse en distribuidores, vendedores o promotores (el término varía con cada empresa: patrocinador, reclutador, auspiciador, promotor), quienes, consecutivamente, invitarán a otras personas a efectuar lo mismo. De esta forma, se va originando un efecto en cadena (o red) en donde se forma una línea (representada por las

personas que se convirtieron en distribuidores después de una invitación original) a partir de una "cabeza" de su propia línea. No obstante, si se gráfica la impresión se va formando una serie de niveles descendientes o inferiores, dado que cada persona no invita sólo a uno, sino que recluta a varios conocidos suyos. La figura 2-2 señala una red de multiniveles.



Fuente: Jorge Pinkus, "Network Marketing", Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, 1992.

2.3. Principios Básicos del Multinivel

Los principios básicos del multinivel (MLM) que lo hacen tan diferente de los métodos convencionales de distribución de productos y que lo regulan son:

- La forma en que se construye la fuerza de ventas
- La forma en que se reparten los beneficios
- La forma en que se venden los productos

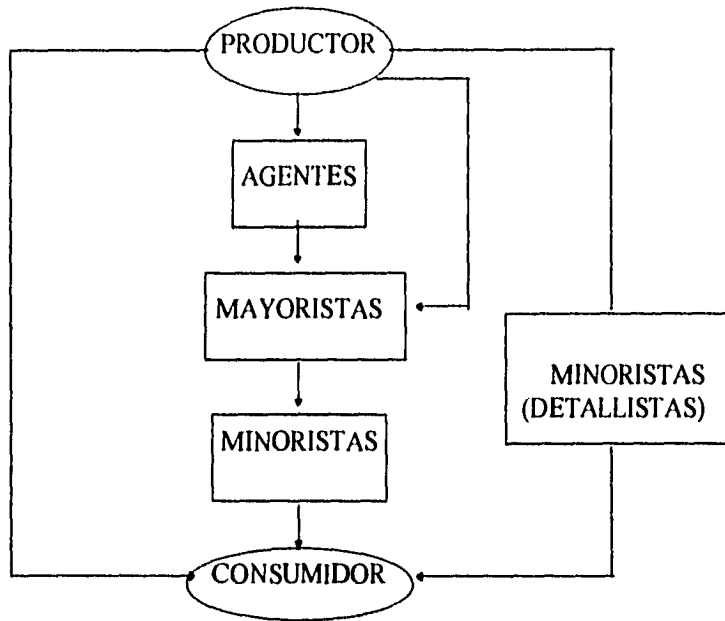
Para entenderlos se debe considerar, como ejemplo, una compañía convencional o tradicional: una fábrica de azulejos. El fabricante tiene que vender el mayor volumen posible de su producción para conseguir el máximo de beneficio. Tiene que emplear vendedores para conseguir pedidos de los mayoristas y detallistas importantes. Además de los costos de producción de los azulejos, sumará costos de sueldos y salarios, costos de distribución, costos de publicidad, entre otros costos y gastos.

Posteriormente se conforma una variedad de mayoristas que deben vender tantos azulejos como sea posible a los puntos de venta al menudeo. El mayorista sumará al costo de los artículos el costo de su personal, su local, publicidad y otras necesidades, adicionando algo de beneficios, y proporcionará azulejos a los minoristas. Cada minorista agregará, también, su margen al producto para cubrir personal, administración, locales, pedidos, entregas y beneficios, y finalmente se espera tener una cantidad considerable de clientes. Mientras tanto, cada comerciante tuvo que invertir una gran cantidad de dinero en locales, equipos y existencias. Pero, cada uno de ellos tiene cierto temor a la quiebra o a las pérdidas de utilidades.

Al realizarse la distribución de los productos se puede establecer la idea de que el fabricante de azulejos depende ahora de una red de un grupo de distribuidores sirviendo a una cantidad enorme de clientes al por menor.

Al fabricante y a cada distribuidor les corresponde un porcentaje determinado del precio al mayoreo y al por menor y si pueden encontrar más comerciantes o consumidores a quienes puedan proveer, podrán aumentar la rentabilidad. Cuanto más grande sea el pedido del distribuidor al proveedor, más grande el descuento que se podrá negociar. Es en este momento cuando se puede visualizar la red descrita en forma de círculos y líneas de suministro. El esquema 2-3 presenta el flujo de distribución de los productos, del canal más directo como lo es Productor-consumidor hasta los que utilizan varios intermediarios.

Figura 2-3 Esquema General de los Canales de Comercialización de productos finales



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Juan Gallardo C., Desarrollo de la Microempresa.

El aspecto de una red de distribución multinivel toma únicamente el canal directo: fabricante-consumidor. Este hecho es imprescindible para la comprensión de MLM como un sencillo concepto de marketing. De esta forma, la estructura de una red MLM se distingue del modelo de intermediarios en la distribución de mercancías. Cada persona en la red compra las mercancías a un precio dictado por la cantidad comprada, recibiendo un porcentaje del precio al menudeo como beneficios.

2.3.1. Fuerza de ventas

La diferencia más evidente radica en que el lugar ocupado por mayoristas y minoristas en la red MLM la ocupan los distribuidores. Cada distribuidor puede proveer a otros distribuidores, a clientes o a él mismo. Por su parte, el productor de azulejos busca unos mayoristas ya existentes para vender su producto, y de igual manera los mayoristas proveerán a minoristas ya existentes. En MLM, cada distribuidor es incorporado al sistema de la empresa personalmente por el productor o, con mayor probabilidad, por un distribuidor ya existente en la misma. En las firmas convencionales, los vendedores suelen ser empleados que desarrollan su labor dentro de la empresa o filiales y en un horario fijo. En MLM, los distribuidores son vendedores independientes y trabajan por su propia cuenta.

Cuando una empresa MLM va a introducir un producto en un nuevo mercado o uno ya existente, debe realizar un estudio de mercado para determinar todos los elementos que rodean e implican dicho producto: 1) la caracterización de ese bien o servicio a producir o brindar, 2) el diagnóstico y pronóstico de la demanda, las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores que conformarán su mercado; 3) la situación actual y futura de la oferta: calidad y precio, 4) análisis del flujo comercial de los productos así como la propuesta de su sistema de comercialización. Posteriormente, aplicará los planes y programas de mercadotecnia generados al analizar el anterior estudio de mercado. La empresa, entonces, elige y prepara un núcleo de personas entusiastas en zonas claves de un país, enseñándoles todo respecto al producto y el plan de marketing que se vaya a emplear. Estos planes varían respecto a la compañía de la cual se trate. Después, la empresa ayudará a estos distribuidores originales en la captación (reclutamiento) de más distribuidores, y luego apoyará a éstos, y así sucesivamente, a través de libros, audio y videocassettes de su actividad y de superación, seminarios y otras reuniones para generar oportunidades comerciales en varios puntos de un país. El ritmo de crecimiento de las ventas de la firma depende totalmente del compromiso de los distribuidores en la venta del producto y la captación de más distribuidores.

2.3.2. Participación en los beneficios

En el contexto de las compañías tradicionales, los propietarios son los que tienen una mayor participación en los beneficios, y no tanto sus empleados o los de los mayoristas, sin importar la posición jerárquica en que se encuentren. Los empleados de ventas del minorista también tienen una menor participación en los beneficios, por muy excelentes y trabajadores que sean. Posiblemente ganarán lo mismo que sus compañeros que eluden el trabajo cuando es posible y cuya actitud hace perder muchos clientes a la empresa.

De cualquier manera, este tipo de compañías gastarán una gran proporción de los beneficios en publicidad, sueldos y salarios, locales o establecimientos, almacenamiento, entre otros costos y gastos. Si es necesario el lanzamiento de un nuevo producto puede costar miles o millones de pesos en publicidad y promoción a través de los medios de comunicación más usuales.

En cambio, los costos de una empresa MLM en esos rubros serán sólo una fracción de los gastos de un negocio tradicional. Casi no se utiliza la publicidad en las diferentes gamas de los medios de comunicación masivos, a excepción de la que se dirige a los mismos distribuidores, como revistas, audio y videocassettes, trípticos, folletos, catálogos.

En las empresas MLM los vendedores no se incluyen en los costos de sueldos, ya que no se emplea a ninguno, al no ser empleados directos de la empresa que trabajan dentro de un horario fijo y que no se les remunera en un periodo semanal o quincenal; y así la administración se reduce de gran manera. Estos ahorros, añadidos a los beneficios de la empresa precedentes de la venta de sus productos a los distribuidores, facilitan la creación de un fondo central. De este fondo se pueden pagar bonificaciones especiales a los distribuidores, basadas en las ventas realizadas por las organizaciones desarrolladas (redes de distribución) por cada uno de ellos. De esta forma, se paga a cada distribuidor de forma exactamente proporcional a sus esfuerzos.

Los ahorros de una empresa MLM también le permiten invertir más en investigación y desarrollo para mejorar los productos en cuestión. (Peter Clothier).

Toda empresa multinivel que desee permanecer en el mercado debe invertir constantemente en la investigación e innovación de los productos y servicios con el propósito de mejorarlos cada vez más, siendo, básicamente, éstos los que van a marcar la diferencia que poseen este tipo de compañías.

2.3.3. Venta Directa de los Productos

Casi todas las ventas de MLM se realizan por medio de la "venta directa" o "venta personal". Es decir, es la venta de bienes de consumo finales, particularmente, que se realiza directamente al individuo, en su casa o lugar de trabajo, son transacciones iniciadas y finalizadas por el vendedor.

La venta directa no es exclusiva de los productos MLM, ya que se conoce una variedad de mercancías vendidas directamente mediante reuniones, personalmente o "de puerta en puerta", catálogos y a través del correo y del telemarketing (teléfono). El sistema MLM se distingue de esas técnicas de ventas.

La venta directa representa ciertas ventajas respecto a la venta al menudeo en tiendas para el consumidor, el vendedor y el productor. Dado que el cliente no tiene que salir de su casa porque los productos se entregan a domicilio. Resultando muy atractivo para los mayores de edad o personas inválidas, y también para la gente ocupada que no desea batallar en las tiendas de la ciudad o que no desea perder tiempo. Muchos de los productos vendidos en MLM u otros métodos de venta directa son, de alguna manera, únicos y difíciles de encontrar en cualquier tienda. El propósito es que el cliente reciba mejor trato y atención exclusiva del vendedor que en una tienda. En la venta personal, el vendedor tiene la oportunidad de establecer una relación amistosa con el cliente, sino es que ya son conocidos o amigos. Esta relación es básica para la repetición de ventas y también permite la introducción y demostración de nuevos productos de forma regular. La relación distribuidor-consumidor, por supuesto, también es importante para la empresa MLM, ya que toma el lugar de la publicidad a nivel nacional que las empresas convencionales necesitan para atraer a los clientes a las tiendas minoristas. Una prueba es el establecimiento de departamentos llamadas "Atención al cliente".

2.4. Motivadores y Ventajas del Multinivel

Como se ha visto, el sistema de distribución en estudio se impulsa a través de un importante elemento externo como lo es el recurso humano, por ello, la empresa MLM, a través de algunos elementos de la administración de personal, tales como la motivación, comunicación y capacitación, se preocupa por integrar a los distribuidores independientes con su particular sistema de mercadotecnia efectuando la comercialización de productos a nivel personal, proporcionándoles un ingreso atractivo, servicios de seguridad y jubilación, entre otras ventajas y facilidades durante su actividad comercial, y,

paralelamente, promoviendo un ambiente armónico entre el grupo o red de distribuidores, en el cual encabezan o forman parte, propicio para que el multinivel les satisfaga.

De esa forma, los motivadores, que a su vez son ventajas, y la comunicación cobran fuerza al ser utilizados por las firmas multinivel para lograr incorporar, involucrar y comprometer a los distribuidores, de la forma más eficiente, en la realización de las ventas de los productos y/o servicios, dado que las personas poseen una fuerte tendencia a aceptar tareas accesibles, con gran potencial de ingresos y que no representan riesgos significativos.

Los motivadores y ventajas para el distribuidor directo se mencionan a continuación:

Un sistema de distribución MLM brinda:

1. La oportunidad de crear un negocio dentro de su sistema de distribuidores, como una alternativa visible de desarrollo y éxito, tanto en lo económico como en lo personal.
2. Se tiene la oportunidad de comprar un producto útil y de calidad a precio de mayorista, el cual se fabrica con tecnología de punta.
3. Cuenta con la gran posibilidad de obtener ingresos ilimitados, ya que el potencial de crecimiento es enorme y el cual depende del distribuidor.
4. No se corren riesgos económicos significativos, ya que con poco dinero se puede tener la oportunidad de iniciar el negocio. Esto es importante porque excluye la posibilidad de dejar a la persona endeudada como en los negocios tradicionales.
5. Se puede seleccionar a las personas con la que se desee trabajar (familiares, amigos, etc.)
6. Cuenta con un sistema de distribución personal que proporciona una mayor atención y servicio a los distribuidores.
7. No se exige contar con grandes existencias de producto en el almacén, ya que éstas son cubiertas por la empresa. Aunque se recomienda tener algunos productos para demostración solamente.
8. Existen pocos gastos en general, eliminando los altos costos de operación tradicionales, como renta del inmueble, empleados, publicidad, etc. El multinivel se puede manejar desde la comodidad del hogar.
9. Es un negocio muy flexible puesto que se puede adecuar a las necesidades de cada individuo, ya sea de dinero o de tiempo. Esto da lugar a que el negocio se acople al distribuidor y no él al negocio como sucede generalmente.

10. Permite trabajar tiempo parcial o tiempo completo. Los cuales implicarán, tener un mejor estilo de vida o simplemente el poder contar con una segunda fuente de ingresos que le permita cubrir sus necesidades básicas.
11. El tiempo invertido en el negocio es reembolsado en dinero. Posiblemente no se tenga capital para invertir, pero si se puede disponer de unas cuantas horas libres para obtener un ingreso.
12. Toda la información necesaria para construir un negocio es proporcionada por la empresa, o bien, por los líderes que se encuentran en la línea superior o ascendente. Esto se debe a que uno de los principios básicos del multinivel consiste en que aumentarán los ingresos en la medida en que se integren más personas a la red.
13. Se perciben ingresos en proporción directa a la cantidad reclutada de personas y su eficiencia.
14. Se reconocen los niveles que se van alcanzando y conforme se siga escalando a las posiciones superiores se le considerará un ejemplo a seguir, convirtiéndose así en un testimonio real de lo que es posible lograr. El reconocimiento es una de las mejores formas de recompensar el esfuerzo realizado y este hecho es fundamental para iniciar a las personas a seguir con nuevos bríos en el logro de sus objetivos.
15. Uno de los aspectos que engrandece al MLM es la posibilidad de ofrecer una oportunidad de mejorar el nivel de vida, estando en la disposición de "ayudar a los demás" (incorporando más gente al grupo del distribuidor).
16. El negocio puede desarrollarse en donde el distribuidor lo desee, ya que no se tienen zonas de operación exclusivas en un territorio, es decir, hay cobertura nacional. Incluso, algunas empresas importantes y reconocidas a nivel mundial que operan en varios países, brindan la oportunidad de expandirse internacionalmente.
17. El MLM tiene la facultad de unir a las familias ya que sus miembros contribuyen en el crecimiento del negocio.
18. Tiene una gama de opciones para el entrenamiento y de carácter social porque se pueden obtener viajes, hacer nuevas amistades, compartir experiencias de aprendizaje muy positivas, etc.
19. El sistema posibilita la independencia económica. Es decir, la persona ya no va a depender de su sueldo o salario como lo marcan las obligaciones para el empleado tradicional o, por otra parte, que un propietario esclavizado genere ingresos a costa de su tiempo y gran esfuerzo.

En este sentido, con base en estas ventajas, se puede decir que el sistema MLM es un modelo muy bien elaborado para desarrollar y lograr los mejores ingresos económicos.

Es importante señalar que de acuerdo con la Asociación de Ventas Directas de Washington, D.C., en los EUA, había cinco millones de distribuidores dedicados al multinivel en 1992 con un total de ventas que excedía los 14 mil millones de dólares (14 mmd ó 14 billones de dólares). De 1991 a 1992 hubo un incremento de 400 mil personas y 2 mmd (tomando en cuenta que el 89% de ellos realizaba esta actividad de tiempo parcial y el 11% restante de tiempo completo, considerando un promedio de 30 horas o más a la semana)⁸.

2.5. El Sistema de Capacitación

El sistema de capacitación se lleva a cabo mediante un proceso de aprendizaje continuo que instruye la habilidad operativa a los distribuidores independientes durante el desarrollo de su trabajo. Ello, con el fin de motivarlos hacia la búsqueda y aplicación de una constante superación personal, utilizando la comunicación directa entre los miembros del grupo de distribuidores y de los materiales de apoyo como libros, audio y videocassettes y otras actividades como reuniones, seminarios, conferencias y eventos especiales, en los cuales, los distribuidores independientes que han tenido un gran éxito como negociantes y, sobre todo, como personas comparten sus ideas, comentarios y sugerencias para que las personas puedan aplicarlos.

El sistema fue creado por distribuidores preocupados por los fracasos que se presentaban en las actividades comerciales de sus compañeros que desembocaban en frustraciones psicológicas que de alguna manera obstaculizaban el avance en el negocio. Ahora, se cuenta con empresas que emplean la preparación y capacitación no tan sólo para resolver problemas de este tipo sino, además, para fortalecer el autoestima personal. En México se han fundado algunas empresas que imparten este sistema de capacitación, como Pronet, Mexi-red y Amerinet.

La primera compañía dedicada a dicha tarea se creó hace más de 30 años en EUA y, evidentemente, cada empresa que se encarga de llevar a cabo el sistema se adapta al país en donde se ubica.

⁸ Luis Monroy Bazán, *Entrepreneur*, Vol. 3 Núm. 9, septiembre 1995.

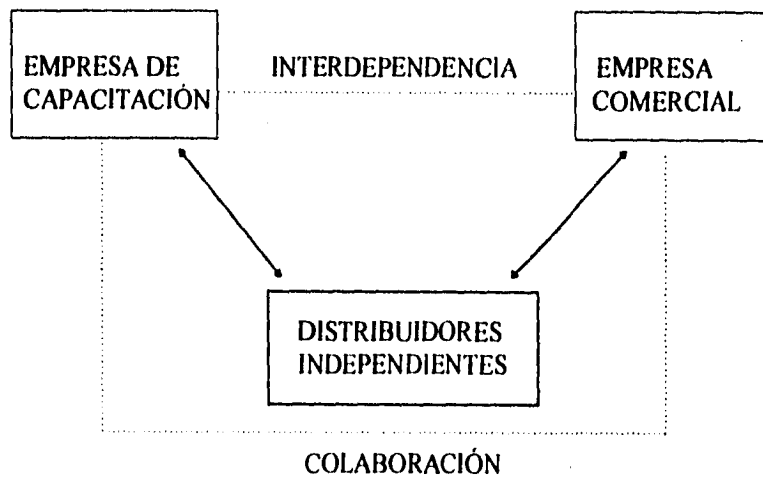
El sistema de capacitación no es obligatorio pero es indispensable porque una de sus funciones principales es impulsar a las personas a aplicarse, superarse plenamente y para lograr materializar sus metas y sueños tanto económicos como personales.

Los temas e información de las capacitaciones se reproducen en materiales grabados, escritos o son escuchados directamente los testimonios de los expositores para que las personas los escuchan al mismo tiempo, sin que existan distorsiones en su contenido.

Por ello, al distribuidor independiente le es sumamente favorable y satisfactorio que la capacitación técnica, educativa y filosófica sea utilizada y tratada por él porque origina un desarrollo a sí mismo, al volverse un individuo más productivo, dado que la autoestima es un factor determinante que repercute para su mejor desenvolvimiento.

La empresa de capacitación es muy independiente de la empresa comercial en la que un distribuidor independiente se ha contratado, sin embargo ambos son organizaciones interdependientes, mantienen una forma de colaboración ya que un sistema de capacitación puede impulsar al desarrollo comercial de la firma de negocios y/o viceversa. La figura 2-4 expresa la relación entre el sistema de capacitación y la empresa comercial.

Figura 2-4 Relación entre el Sistema de Capacitación y la Empresa Comercial



Fuente: Elaboración propia.

2.6. Asociación de Venta Directa

En 1965, varias empresas de venta directa en EUA que no efectuaban el sistema MLM formaron la Asociación de Venta Directa (DSA) y redactaron un código de conducta ética para normar la venta directa. Kleeneze y Amway estaban entre los primeros miembros MLM de la DSA, así la participación actual de empresas MLM ha aumentado en los últimos años hasta llegar a un nivel significativo.

Los directores y gerentes de empresas miembros de DSA asisten a seminarios y conferencias para compartir sus experiencias y conocer las técnicas de las organizaciones de venta directa en otros países. Por ello, las normas de venta y administración dentro de sus propias firmas mejoran constantemente.

Además, la DSA sigue una práctica internacional sensata al nombrar un Administrador del Código independiente, cuyo trabajo es la supervisión del funcionamiento correcto del código. Cualquier reclamación que no se resuelve a satisfacción del cliente dentro de determinado tiempo se envía al Administrador del Código, y su veredicto es obligatorio para la empresa. Esto evita al cliente los altos gastos de llevar una reclamación a los tribunales. La DSA también promociona MLM en los medios de comunicación y para el público en general. Al contactar con la DSA puede recibir detalles de todas las empresas miembros.

Todas las empresas miembros de la DSA se someten a exámenes detallados sobre sus planes de mercadotecnia, posición económica e integridad general, para cumplir con el código de conducta de la asociación; sus actividades han sido observadas durante el tiempo necesario (generalmente 12 meses) para satisfacer al Consejo de la DSA que los distribuidores y consumidores recibirán un trato correcto por parte de la empresa. (Peter Clothier)

Particularmente, la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD), A.C. también realiza dichas actividades e inició sus operaciones en el país desde hace 30 años (en 1966), siendo los primeros miembros las empresas Avon Cosmetics, Tupperware y Stanhome. Ahora, la Asociación forma parte de un organismo mundial llamado World Federation of Direct Selling Associations, integrándolo 45 países. Entre los productos que se ofrecen están cosméticos y fragancias, suplementos alimenticios y nutricionales, libros, lencería femenina, álbumes fotográficos, etc.

2.7. Empresas Multinivel activas en México

En México existen 200 empresas MLM contando con 5,000 productos aproximadamente. Incluso, algunas empresas tradicionales están aplicando principios de este sistema a su sistema de distribución, tales como Multivisión, Taesa, Telcel e incluso algunos teatros.

El cuadro 2-5 resume las características de algunas empresas multinivel que han mantenido un desenvolvimiento ascendente en el mercado nacional.

Cuadro 2-5 Empresas multinivel que operan en México (datos de 1994)

Empresa	Producto	Sistema	Años en México	Ventas Mundiales mdd*
Amway de México, S.A. de C.V.	Varios	Stairstep-Breakaway	6	6,300**
Herbalife Internacional de México, S.A. de C.V.	Nutrición, cuidado personal	Stairstep-Breakaway	8	500
Nature's Sunshine	Nutrición	Stairstep-Breakaway	4	100
Nikken de México, S.A. de C.V.	Biomagnéticos, nutrición	Stairstep-Breakaway	2	1,300
Nu Skin de México, S.A. de C.V.	Cuidado personal, nutrición	Stairstep-Breakaway	9 meses	1,000
Omnitrition de México, S.A. de C.V.	Nutrición, cuidado personal	Stairstep-Breakaway	4	120
Quorum Internacional de México, S.A. de C.V.	Alarmas, cuidado personal, nutrición	Stairstep-Breakaway	3 meses	180
Shaklee México, S.A. de C.V.	Nutrición, varios	Stairstep-Breakaway	4	800

Fuentes: Directorio de Multinivel, Entrepreneur, febrero y septiembre de 1995.

*Millones de dólares **Amway, Lo que nos hace únicos, 1996.

Estas empresas han mantenido un substancial éxito porque han copiado, justamente, el éxito ya experimentado y comprobado en otras empresas o, también, otras han implementado algunos de los principios del sistema que lo hacen funcionar. No obstante, las compañías que no llevan a cabo el sistema MLM se debe a la antipatía que tienen por la venta de persona a persona.

2.8. Diferencia entre el Multinivel con la Venta Piramidal

El éxito de las compañías legales como Amway, Shaklee y otras más en EUA que han operado con estructuras de ventas similares no pasó inadvertido para muchos hombres de negocio sin profesionalismo, como ya se ha visto. Ellos sabían que el concepto multinivel, al desviarse de su intención original de recompensar el éxito en la venta minorista, podría emplearse para obtener dinero de los demás, sin preocuparse demasiado respecto a las ventas minoristas de productos de calidad a un grupo de clientes satisfechos, naciendo, así, la "venta piramidal". Aparecieron muchas variaciones sobre el tema, algunas ofrecieron productos razonables y otras no, pero todas se basaron en estos ribros:

- altas cuotas de participación extraídas de las personas con la suposición de que se beneficiarán al recibir muchos pagos similares de los nuevos participantes introducidos;
- estímulo para comprar un nuevo inventario de productos lo más grande posible con el descuento más alto posible, antes de obtener pedidos de clientes u otros distribuidores, y sin ningún recurso al reembolso;
- ningún contrato por escrito entre empresa y distribuidor;
- ninguna formación en la venta de productos al público ni preocupación al respecto.

Muchas personas ingenuas (y algunas no tanto) se dejaron persuadir, gastando todos sus ahorros en cuotas de participación y grandes cantidades de productos. Después de la primera emoción y los sueños de riqueza, se vieron incapaces de encontrar clientes para todos los productos o de convencer a otras personas para que participaran en la organización. Casos de quiebra y garages llenos de productos sin vender eran muy frecuentes. (Peter Clothier)

Por ello, la industria ha sufrido la presencia de empresas y elementos carentes de ética y profesionalismo en el desempeño de su actividad. Provocando que

algunas personas ignorantes en el tema identifiquen a los sistemas de Multi-Nivel como esquemas piramidales disfrazados.

Para diferenciar una compañía MLM legítima de una pirámide ilegal, debe verse en qué se basan las comisiones que se pagan. Una compañía MLM se encuentre dentro de la ley cuando ofrece productos o servicios genuinos y no se le debe pagar a la gente sólo por el hecho de reclutar a otros distribuidores. Es decir, todas las comisiones o incentivos deben estar basados sólo en las ventas llevadas a cabo.

Los ingresos tan altos que se pueden obtener provienen de que la cabeza (patrocinador) recibe un porcentaje de las ventas hechas por todas las personas en su línea (red o grupo). Por supuesto, entre más grande es la línea o red, mayores serán los ingresos. Las formas y porcentajes específicos, así como el número de niveles por el que se reciben ingresos, varían de acuerdo a la compañía. Pero, a medida que alguien va creciendo (conforme la red se va ampliando), el esfuerzo sigue siendo el mismo, o, tal vez menor, y los ingresos van multiplicándose. Esto es porque, además de los porcentajes sobre las ventas realizadas, las empresas de Network-Marketing ofrecen una serie de bonificaciones, incentivos y premios muy interesantes según diferentes parámetros².

El auge y la perspectiva del MLM, habiéndose dado el esquema en EUA hace más de 30 años, está mostrando su expansión.

El cuadro 2-6 expresa la diferencia existente entre el Sistema Multinivel con el de las "pirámides"

² Jorge Punkis, "Network Marketing", Emprendedores, Vol. V Núm. 8, 1992.

Cuadro 2-6 Diferencia entre el Sistema Multinivel con el Esquema de Pirámides

MULTINIVEL	ESQUEMAS DE PIRAMIDE
Bajo riesgo para el distribuidor	Alto riesgo para el distribuidor
Inversión Mínima	Requiere de grandes inversiones desde un principio
Énfasis sobre producto o servicio, más que en reclutar	Es más importante reclutar que vender
Producto o servicio válido, que se compraría aún si no se tratara de MLM	El producto o servicio, por lo general, no tiene calidad
Ingreso derivado tanto de comisiones por ventas directas como de regalías por ventas de los distribuidores; no hay pagos por reclutamiento	Ingreso derivado del número de distribuidores reclutados y no tanto por las ventas realizadas
Cada distribuidor puede ganar incluso más que su promotor o patrocinador	El distribuidor tiene límites en su ingreso y sólo quienes están a la cabeza logran grandes ingresos
La compañía se hace cargo por completo del proceso de producción	La compañía solicita que los distribuidores compartan parte del proceso de producción, por lo común en cuanto al empaque y reciclado de productos
La compañía produce materiales proporcionales para usarse por los distribuidores	Existen pocos materiales promocionales o sin calidad
Es un esquema legal y seguro	Es un esquema ilegal y poco seguro
No hay restricciones ni cargos en caso de que un distribuidor desee separarse de la compañía	Existen ciertas restricciones o cargos por separación de la compañía
"La línea" no se pierde en caso de que un distribuidor se separe de la compañía	En caso de que un distribuidor se separe de la compañía se pierde su línea

Fuente: Jorge Punkis, "Network Marketing", Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, Vol. V Núm. 8, 1992.

CAPÍTULO 3 FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA MULTINIVEL

La idea básica que caracteriza al Multinivel (MLM) es la de constituir redes de distribuidores independientes que comercializan de una forma directa los productos y servicios, lo que trastoca los tradicionales modelos de mercadotecnia y realizando una nueva y dinámica dimensión en el contexto comercial.

3.1. Aspectos Básicos del Multinivel

El sistema MLM considera los siguientes aspectos esenciales que lo constituyen: 1) el distribuidor, 2) la empresa, 3) el tipo de sistema de compensación multinivel, 4) los productos, 5) el plan de mercadotecnia y 6) el personal de la distribución.

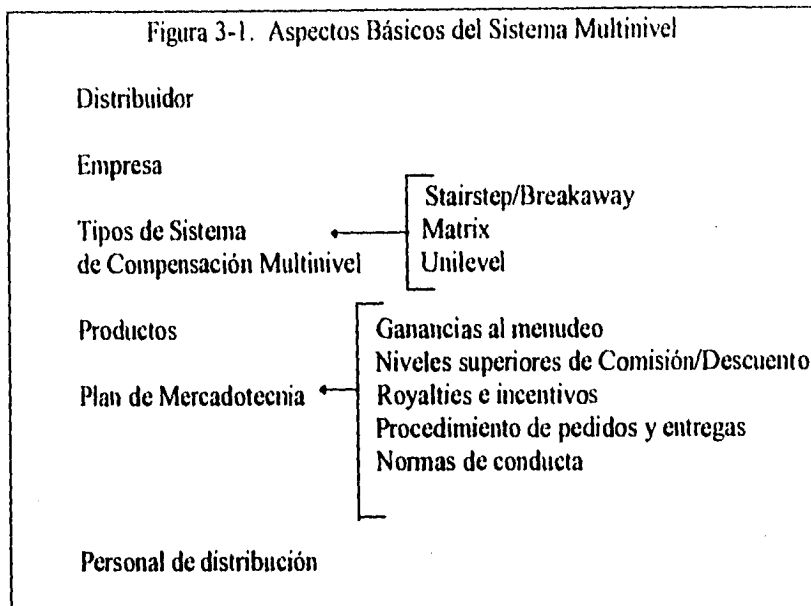
Las empresas MLM depositan su confianza en el recurso humano independiente, apoyándole tanto lo necesite y merezca, ya que de él depende su crecimiento.

El MLM es un plan estructurado para establecer contactos con personas que se interesan en un negocio que les proporcione substanciosos ingresos, además implica: conocer a la gente clave; ver y ser visto en acontecimientos comerciales estratégicos; generar y dirigir la energía hacia sus metas; concentrar esfuerzos para avanzar; dar tiempo y consejos a quienes lo necesiten; crear y fomentar relaciones duraderas; construir un banco de recursos humanos que rinda ingresos¹.

La figura 3-1 señala un esquema de los aspectos básicos del multinivel.

¹ Jeffrey Gitomer, *Entrepreneur*, Vol 2, No. 11, noviembre 1994.

Figura 3-1. Aspectos Básicos del Sistema Multinivel



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Network Marketing Multinivel.

3.1.1. El distribuidor

Extraordinariamente, el MLM no solicita personas con experiencia, no le es necesario que tengan títulos profesionales ni referencias, aunque muchas personas que están dentro del sistema poseen estos elementos, lo que más le interesa es el empeño necesario que lo haga funcionar.

Algunas razones que lo explican son:

Nivel económico: El historial de distribuidores importantes señala que no hay relación entre el nivel del éxito logrado con el estilo de vida anterior, ya que existen personas que ya eran millonarios en su propio sector, y con el negocio MLM volvieron a serlo y, personas que les costó trabajo pagar el equipo inicial, sin coche ni teléfono, han podido obtener grandes ingresos.

Edad: Los distribuidores están conformados desde pensionistas retirados hasta adolescentes que se han aplicado en el negocio dinámicamente².

² Peter Clothier, Marketing Multi-Nivel, 1991.

Sin embargo, la mayoría de los distribuidores no ingresan con la experiencia necesaria, pero no representa un grande obstáculo, dado que la compañía a la que se incorporan proporciona todo el asesoramiento, apoyo y coordinación posible.

3.1.2. La Empresa

Cualquier empresa MLM debe contar con los productos y un plan de mercadotecnia que den la oportunidad a los distribuidores de una carrera de largo plazo, administración eficiente y un ambiente positivo y dinámico entre los distribuidores independientes.

El distribuidor debe determinar si una empresa presenta las cualidades necesarias para mantenerse, ya que existen empresas que, desde luego, son las que encabezan el liderazgo en el campo, y un elemento esencial es una amplia experiencia dentro del MLM, como distribuidor eficiente de una empresa sólida en el ramo.

El equipo de dirección debe ofrecer una o más personas con experiencia relevante. Entre más antigüedad tenga la empresa más clara es la calidad de dirección.

Cuando una persona ingresa a la empresa como distribuidor independiente se le proporciona toda la información que requiera o la que éste solicite, como: el informe anual, si forma parte de la Asociación de Venta Directa (DSA), la clase de inversiones que han realizado en las oficinas, almacenes y fabricación, si fabrican sus propios productos, o al menos tienen el control de calidad de los procesos de producción; si se cuenta con tecnología nueva, servicios de apoyo para los distribuidores y otras ayudas comerciales.

También, se sugiere que el distribuidor se proteja con dos medidas preventivas:

- a) mantener los gastos mínimos al principio para no preocuparse por deudas anteriores
- b) sólo comprar la cantidad mínima de productos necesarios para llevar el negocio eficazmente.

Por otro lado, la cantidad de distribuidores fluctúa en muy corto plazo, de un mes a otro, en cualquier compañía MLM, causado por varias circunstancias. Un distribuidor muy activo puede aumentar la cantidad de personas en su organización y, por consecuencia, en la empresa también. Esas fluctuaciones son consideradas por ellas para suprimir a los distribuidores inactivos de sus

registros a través de un programa anual de renovación y ajuste de distribuidores.

Algunas veces la reducción es hasta del 80% de esas personas debido a que la mayoría de los que ingresan no activan el MLM. En este sentido, lo que más importa es la cantidad de distribuidores que ejercen la labor y no de los que se encuentran solamente registrados. Algunas empresas exigen una renovación 12 meses después de la incorporación de un distribuidor

3.1.3. Tipos de Sistemas de Compensación Multinivel

Las empresas Network Marketing utilizan los Sistemas de Compensación Multinivel para distribuir sus productos o servicios.

Se ha entendido ya que este sistema es utilizado para remunerar a los distribuidores independientes, quienes a su vez crean distribuidores adicionales y perciben bonificaciones o regalías por concepto de las ventas de aquellos distribuidores que hayan alcanzado determinado nivel dentro del plan de comercialización de una determinada empresa. Con la aplicación sistemática, capacitación y multiplicación organizacional, las empresas MLM pueden desarrollar enormes redes de distribuidores independientes en poco tiempo y obtener, a su vez, grandes ingresos.

Tanto para las empresas como para los distribuidores independientes, el tipo de sistema de compensación MLM que se utilice es de sumamente importante, ya que para la compañía proporciona un margen de utilidad competitivo, y paralelamente, con éste la empresa puede realizar el pago de las comisiones establecidas y, para los distribuidores es una de las razones por las cuales se incorporan al sistema.

Existen varios sistemas que emplean las empresas de MLM pero los que más se utilizan son: a) Stairstep/Breakaway (escalonado con independencia), Matrix (matricial) y Unilevel.

a) Stairstep Breakaway

El sistema escalonado con independencia consta de dos partes:

En esta primera parte del plan, el distribuidor escala diferentes niveles conforme alcanza cierto volumen de ventas en un tiempo determinado y patrocinando cierto número de clientes o distribuidores activos, recibiendo, también, cierta preparación.

La principal fuente de ingresos del distribuidor, generalmente se limita a la utilidad que obtiene al hacer sus compras a precio de mayoreo (de un 30 a 60% de descuento) y que vende a precio de menudeo entre sus clientes; o por el

diferencial de descuento con relación a sus distribuidores patrocinados. Una vez que el volumen de ventas del distribuidor asciende a un valor determinado en un tiempo establecido (de uno a seis meses), y que se mantenga dentro del volumen mínimo requerido, por ejemplo, de \$8,000 hasta \$12,000 pesos o que alcance los requerimientos máximos de \$36,000 a \$70,000, el distribuidor pasa a la siguiente etapa.

La segunda parte del plan, cualquier distribuidor y sus distribuidores (downline o generaciones de sus distribuidores patrocinados) pueden llegar a independizarse y, entonces, comprar directamente los productos a la empresa o tener la posibilidad de rebasar de nivel a su patrocinador. De esta forma, el patrocinador, cuyos distribuidores lograron independizarse, percibe bonos o regalías en porcentajes que varían, por lo general, de 4 a 7%, ya sean fijos o variables, en forma creciente o decreciente, sobre las ventas de todos sus distribuidores independizados, generalmente de tres a seis generaciones que mes a mes califiquen³.

b) Matrix

El sistema matricial tiene una estructura organizacional de tamaño predeterminado, ya sea en razón de su amplitud o de su profundidad. Cada distribuidor solamente puede patrocinar un número definido de distribuidores y si alguna persona patrocinada, rebasa dicho número, automáticamente pasará a ocupar un espacio vacío en los niveles inferiores de la matriz. Por ejemplo, una matriz de 3x8 significa que cada persona sólo podrá patrocinar directamente un máximo de tres en su primer nivel y este proceso de patrocinio sólo puede continuar hasta una profundidad de ocho niveles o generaciones. Cuando se patrocina más de tres personas directas el sistema, automáticamente, coloca a los patrocinados adicionales en el primer espacio vacío que se encuentre dentro de la estructura matricial.

c) Unilevel

Este sistema permite patrocinar directamente a cuantos distribuidores se desee, con un número limitado de niveles o generaciones, pero sin que dichos distribuidores tengan la posibilidad de independizarse. Unilevel está más bien asociado con las ventas directas y con bonos y comisiones fijas dentro de todos los niveles.

³ Carlos A. Tapia Salinas, *Entrepreneur*, Mayo 1994.

Es evidente mencionar que cada uno de estos sistemas posee características particulares que lo hacen atractivo y, que en un momento dado, puedan impactar favorable o desfavorablemente en el nivel de compensaciones que las empresas tienen que pagar y en lo que los distribuidores lleguen a percibir.

Más adelante, se tratará el sistema MLM Stairstep/Breakaway y sus características puesto que es el que concierne a esta investigación.

3.1.4. Los Productos

Los productos de MLM contemplan los siguientes aspectos:

Calidad y valor

La calidad de una operación MLM se mide por el producto ofrecido. Significa mucho si son productos con calidad. En el caso de mercancías malas y de bajo precio serían una buena oferta, pero el fundamento más sólido para una empresa sólida es la calidad. Ello reduce las reclamaciones, devoluciones y cambios de mercancías defectuosas. El consumidor olvida el precio pagado poco después de la venta pero recuerda la calidad de las mercancías cada vez que las utilizan.

Las características del producto que un consumidor considera es el embalaje, que lo haga sentir bien, fabricación acorde con la Norma Oficial Mexicana, grado de ecología, entre otras. El distribuidor tendrá mayor éxito en la venta de los productos si ya los ha probado, ya que el uso de éstos proporciona los conocimientos y experiencia necesarios para asegurar e inspirar confianza a los clientes, y permita la compra frecuente de los productos por los distribuidores implicando que aumentarán los ingresos monetarios del grupo de distribuidores.

La garantía

Las empresas que ofrecen devoluciones o cambios de productos defectuosos por otros que no lo están constituyen un medio muy importante para las ventas y permite tener confianza en los productos de la misma. Desde luego, la garantía debe aparecer por escrito.

Repetitividad

El consumidor satisfecho será permanente si el producto que se le vendió posee calidad, buen precio y es de consumo. De esa forma, el número de consumidores puede aumentar al igual que la adquisición de productos. La clase de productos adquiridos por los usuarios una y otra vez, indica que le son

necesarios. Cuando existe un fenómeno de inflación los artículos de lujo quedan descartados más rápidamente del presupuesto de un cliente que otra clase de artículo. No obstante, los artículos de lujo pueden ser más rentables por unidad que otros productos.

Productos nuevos

Una compañía permanece en el mercado cuando se compromete con innovaciones de productos y los actualiza continuamente. El producto debe ser paralelo de acuerdo a las modas actuales de los gustos del consumidor y sus hábitos de compra. Una salida constante de nuevos productos para su introducción en los mercados ya existentes mejora la rentabilidad.

Resulta más ventajoso cuando se presenta una variedad de líneas de productos dando a los nuevos y posibles distribuidores de una red más opciones para vender y/o consumir. Comercializando una gran gama de artículos es más probable que las personas se incorporen a una red.

Por su parte, las compañías que se han especializado en un sólo producto, implica que se le ha dado una mejor atención a la calidad y promoción que las que ofrece varios productos. Cuando el público consumidor lo sabe puede incrementar las ventas por ser una empresa especializada en su campo. Por supuesto, la firma que se dedica a la producción de una sola mercancía también realiza investigaciones y desarrollo constantes para que el producto tenga la calidad requerida, esté a la moda y satisfaga necesidades.

Técnica de Venta

Para cada tipo de producto existe un método recomendado que ha resultado ser el más efectivo para los distribuidores de la empresa. Los distribuidores buscan el método más cómodo. Por ejemplo, las ventas por medio de reuniones tienden a ser un método muy frecuente y satisfactorio para los perfumes, mientras la recomendación personal es la forma más eficaz de vender detergentes y otros productos de limpieza. Otra forma es trabajar de "puerta en puerta", dando una introducción personal, facilitar un folleto global y otra visita más, después de uno o dos días, para entregar los pedidos.

Por lo tanto, cualquier técnica de venta puede emplearse con los productos de MLM, aunque es recomendable usar la alternativa más viable para el producto que se desee vender.

3.1.5. El Plan Marketing

El plan de mercadotecnia o marketing procura que la persona asimile las estructuras de comisiones y bonificaciones de la firma, lográndose mediante la repetición del plan y el examen detallado del mismo dado que el distribuidor tiene que explicar este plan a las personas que van a formar parte de su grupo, además, debe conocer las normas y condiciones para distribuidores, entenderlas y estar de acuerdo con ellas. Los rubros que se consideran son:

Ganancias al menudeo

Si un distribuidor patrocinado desea obtener ingresos inmediatos debe calcular el volumen de venta de productos que venderá en una semana, por ejemplo: las ganancias al menudeo las establece la empresa en una lista de precios que se le ha proporcionado al distribuidor. Generalmente, son calculadas mediante una cifra menor al precio minorista, es decir, es la diferencia entre el precio de menudeo con el precio de mayoreo.

Apartando el IVA primeramente, la cantidad restante es la que considera la compañía para calcular sus comisiones. Así, si un artículo cuesta \$40 precio al mayoreo y \$50 precio menudeo, el descuento es de 20%; porque si se aplica la fórmula matemática "regla de tres", se tiene:

$$\begin{array}{r} 50 \text{ ----- } 100\% \\ 40 \text{ ----- } x \\ x = (40 \times 100) / 50 = 80\% \quad \text{luego } 100 - 80 = 20 \end{array}$$

Por lo tanto 20% es el descuento.

O, dicho de otra forma, la ganancia es de 25%, porque:

$$\begin{array}{r} 40 \text{ ----- } 100\% \\ 50 \text{ ----- } x \\ x = (50 \times 100) / 40 = 125\% \quad \text{luego } 125 - 100 = 25 \end{array}$$

Niveles superiores de Comisión/Descuento

Las empresas MLM poseen una estructura de escala de comisiones los cuales están determinados por la cantidad de productos que los distribuidores deben vender con su grupo.

Muchos planes proporcionan las ganancias por ventas al mayoreo e individuales obedeciendo a los derechos de descuento establecidos por las compañías.

Royalties e Incentivos

Es importante conocer el cálculo y pago de los royalties (son planes de porcentajes) y comisiones compensatorias que incentivan al distribuidor, aún más, en la expansión de su red. Ambos son bonificaciones y porcentajes adicionales para motivar a profundizar el grupo.

Muchos planes ofrecen dichos motivadores para realizar esfuerzos excepcionales en ventas o en capacitación, mayor volumen de grupo durante un periodo determinado, la llegada a ciertos niveles del plan, entre otros logros. Los incentivos varían entre regalos menores como vales de descuento en el precio de unas vacaciones, hasta premios mayores como cantidades grandes en efectivo, vacaciones completas y seminarios en lugares exóticos, coches e incluso casas. Desde luego, el volumen de la red tiene que ser inmenso para calificar a este tipo de premios, sin embargo, existe gente que ya lo ha experimentado.

Procedimientos de pedidos y entregas

Una de las ventajas principales que ofrece el MLM a una empresa son los ahorros conseguidos en la distribución de los productos, ya que se hace mayoritariamente por la red de distribuidores con costos reducidos para cada uno de ellos. El distribuidor promotor provee directamente los pedidos iniciales, hasta que la amplitud de los pedidos señale otros medios de entrega. O, también, las empresas emplean métodos distintos como el envío de productos a los distribuidores por correo.

Aunque no es muy frecuente, un distribuidor tiene la posibilidad de captar gente en todas las regiones, sin que las personas vayan a recoger los artículos a donde se localiza el distribuidor ó, sin que éste tenga que ir a esos lugares a hacer las entregas. Pero es importante que el auspiciador y su gente se conozcan. La captación en el extranjero también puede llevarse a cabo.

La rapidez de las empresas para entregar los productos es importante para el distribuidor después de haber hecho el pedido, dado que los clientes están acostumbrados a adquirir el producto inmediatamente y, a su vez, para el distribuidor no es conveniente almacenar grandes cantidades de artículos para su servicio, debido a entregas muy lentas. O, para favorecer a ambos, una compañía puede establecer un mínimo de pedidos.

Normas de Conducta

El distribuidor debe seguir los lineamientos de la firma a la que se incorpora, tales como:

Cada distribuidor debe lograr una cantidad mínima de ventas al menudeo para tener acceso a las bonificaciones y comisiones.

Las buenas empresas no suelen alentar la acumulación de existencias, creyendo que todos los distribuidores deben tener la misma oportunidad, sin considerar su posición económica.

El distribuidor debe llevar el negocio con la máxima integridad y en pro del mejor interés para la empresa en cuestión. Pueden existir reglas específicas prohibiendo ciertas actividades respecto a la publicidad de los productos, la venta de los productos a tiendas minoristas, anuncios para buscar distribuidores.

El distribuidor debe leer y digerir las normas, sintiéndose involucrado con ellas, ya que es su trabajo.

Por lo tanto, la presentación de los productos, las publicaciones y, en particular, el plan de mercadotecnia, deben cumplir con los requisitos legales correspondientes.

3.1.6. El Personal de la Distribución

El sistema multinivel está constituido por personas, todo el proceso se realiza por ellos: los dirigentes de la empresa, los que distribuyen los productos, los consumidores que son clientes y los distribuidores potenciales. Un promotor está en la disposición de proporcionar lo que necesitan sus distribuidores y/o consumidores potenciales aportándole la ayuda y asesoría requeridas para alcanzar sus metas dentro y fuera (a nivel personal) del sistema MLM.

3.2. Funcionamiento del Sistema Multinivel de Distribución

La figura 3-2 ofrece un esquema del funcionamiento del multinivel.

Figura 3-2 Elementos para el Funcionamiento del Sistema de Distribución Multinivel

- Captación
- Paquete de iniciación (Kit)
- Venta minorista
- Distribución de productos
- Niveles de Descuento
- Desarrollar una red
- Beneficios y ganancias en base a las ventas de la red de distribuidores
- Royalties

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Peter Clothier, Network Marketing-Multinivel, 1991.

El procedimiento que un distribuidor auspiciador realiza se explica a continuación:

3.2.1. Captación.

La captación es la integración de una persona B al sistema de la empresa a través del acuerdo en un Contrato de Comisionista Independiente y su función será la de distribuir los productos de la misma. Un distribuidor captador (auspiciador o persona A) es alguien del grupo de los primeros distribuidores captados directamente por la compañía en un principio; es quien presenta una empresa determinada con una oportunidad de negocio a una persona B. Los captadores superiores se beneficiarán del éxito del reciente distribuidor captado, por ello, están dispuestos a ofrecer toda la ayuda posible en la construcción del negocio del recién ingresado al MLM.

3.2.2. Paquete de iniciación (Kit)

Al ingresar como distribuidor (persona B) debe pagar y adquirir un paquete de iniciación, llamado Kit, el cual incluye un juego completo de publicaciones de la empresa, un manual de ventas, un boletín o revista, información sobre productos, hojas de pedido, consejos comerciales y, por lo general, unas muestras de producto.

Desde luego, la cantidad de dinero la fija la empresa MLM y, a su vez, se firma el Contrato de Comisionista Independiente, cuyo compromiso es acatar las normas de conducta como distribuidor. Esto obedece a que la compañía desea asegurar la protección de su reputación y la de sus distribuidores, además de la conducta del negocio de acuerdo a principios éticos y legales.

Por otro lado, obliga a la empresa a proveer de artículos y comisiones, y los servicios señalados en el plan de ventas y publicaciones, para que el negocio pueda realizarse con eficiencia y sin obstáculos.

Después de asegurar estos renglones, el nuevo distribuidor B está en posición de comprar productos de la empresa a precios de mayoreo. Pero, si se da el hecho de que sólo los adquiere sin comprometerse a ser distribuidor, por el hecho de que le hayan agradado o por su precio, implica que los beneficios son mínimos, pero no para B, sino para la empresa y el captador. Los beneficios serán los ahorros conseguidos en la compra de los artículos. Por ejemplo, si B hace compras con un valor minorista de \$70 al mes y el descuento mayorista es 10% (recordando que el porcentaje de descuento lo marca la empresa), se tendrá lo siguiente:

Beneficios de ventas minoristas = \$0.00 al mes

Ahorros (valor del descuento 10%) para la persona A = \$7 al mes (por la venta mensual de mercancías por valor de \$70, costando \$63)

3.2.3. Venta minorista

La venta de los artículos de la empresa MLM al menudeo es el primer paso para obtener los ingresos inmediatos adicionales. Las ganancias del precio minorista son para el distribuidor B, generándose así cantidades monetarias en cada mes, sin embargo, la cantidad que se tendrá estará limitada por el tiempo, ya que se trata de ventas directas inmediatas. Un ejemplo, si se venden los bienes con un valor de \$150 en un mes:

Ganancias al menudeo ($\$150 \times 10\%$) = \$15 al mes = \$180 al año

Los procedimientos son diferentes en cada compañía según el producto o servicio, las preferencias del consumidor, las recomendaciones de la firma, entre otros. En la mayoría de los casos, las ventas directas se realizan sobre la base personal de uno a uno, las cuales fueron iniciadas por referencia, recomendaciones o acercamiento directo.

Las publicaciones de la empresa proporcionan la información necesaria para trabajar con clientes de una forma eficiente. Con una módica suma de dinero se

ofrecen recibos para los clientes, revistas, folletos, muestras, notas de pedido, invitaciones, audio y videocassettes, etc.

3.2.4. Distribución de Productos

El captador, que por lo regular vive cerca de los usuarios, provee directamente de los productos para vendérselos y que deben pagarlos inmediata y totalmente.

Un distribuidor con un pedido mensual (volumen comercial) por arriba de un nivel fijo podrá solicitar los productos directamente a la empresa, y ésta los enviará por carretera, generalmente, al mismo. Luego las mercancías pasan paulatinamente por la red, llegando al final al cliente. Algunas empresas modernas entregan todas las mercancías a cada distribuidor individual por correo. Con estos métodos, el almacenamiento de los productos resulta innecesario. El distribuidor podría estar corto de fondos desde el momento del pedido hasta su recepción y entrega al cliente. El distribuidor debe operar sobre la base "entrega de pedido-pago total inmediato" con el cliente al menudeo y advertirle que la entrega dura un corto tiempo (una semana o 10 días). También se aconseja mantener un inventario mínimo de las mercancías más solicitadas.

3.2.5. Niveles de Descuento

Los descuentos van siendo cada vez mayores si aumentan, también, las ventas al mes. Ejemplo, si se observa la tabla de descuentos 3-3, el porcentaje de descuento del distribuidor aumenta a 15% si las compras en el mes llegan a \$250 o más, aplicándose al pedido total. Se obtiene directamente al hacer el pedido, o más tarde, como pago mensual por separado después de abonar a la empresa lo que le corresponde a precio mayorista de los productos.

Si la venta llegó a \$250 en el mes:

Las ganancias al menudeo son $(\$250 \times 15\%) = \37.50 al mes = \$450 en un año.

La escala de descuentos que la empresa de este ejemplo ofrece aumenta a medida que se incrementa el volumen de ventas mensual:

Figura 3-3 Tabla de Nivel de Descuentos

Valor de las ventas (menudeo) Pesos (\$)	Descuento %
Menor a 250	10
250 o más	15
500 o más	20
1,200 o más	25
2,500 o más	30
5,000 o más	35

Fuente: Ejemplo hipotético en base a datos de Peter Clothier.

Si se presenta un fenómeno económico como la inflación, es decir, aumento en los precios, se podría suponer que con pocas ventas se puede llegar más pronto a cada nivel de descuento pero, no es así. No hay modificaciones en los valores comerciales afectados por ésta, ya que muchas empresas dictan un valor numérico de puntos a cada producto, el cual se mantiene invariable a pesar de las fluctuaciones en el precio. Por ello, las cifras de la tabla de descuentos continúan inalterables.

3.2.6. Desarrollar una red

Expandir una red de ventas es crucial porque marca la ruta de generar ingresos en multinivel.

El esfuerzo de cualquier distribuidor por construir una organización de distribuidores para los productos de la empresa se verán recompensados por medio de descuentos, bonificaciones, royalties y otros incentivos en proporción directa con su éxito en las ventas realizadas por ellos mismos.

La firma debe instruir a los distribuidores, con sus mejores métodos, la manera de desarrollar el grupo y demostrar la forma más eficiente de presentar la oportunidad de negocio a los demás, a través de apoyos comerciales como paquetes informativos y películas de video y escuchar los mejores consejos del grupo distribuidor del que forma parte. Los distribuidores con más éxito comentarán sus experiencias y recomendaciones para cada uno de los integrantes del grupo.

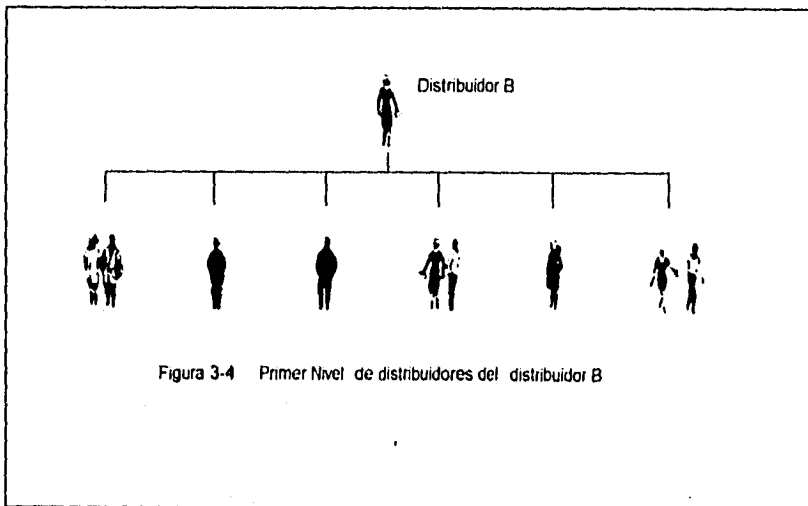
3.2.7. Beneficios y ganancias en base a las ventas de la red de distribuidores

El procedimiento de obtener y acrecentar los beneficios al iniciar la construcción de la red o grupo se tratan en los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1

Un distribuidor recién egresado (distribuidor B) y algunas personas que él mismo captó (dos o tres) obtienen, en conjunto, ventas en el mes de alrededor de \$100 pesos, cifra que es fácilmente alcanzada por la mayoría.

Después de algún tiempo de haber iniciado el negocio, se han incorporado más personas, de modo que ahora los reclutados del grupo del primer nivel son seis personas, a quienes se les ayuda en el comienzo y que, también, venden \$100 en productos cada una. El negocio se ha conformado como lo ilustra la figura 3-4.



Fuente: Peter Clothier, Marketing Multi-Nivel, 1991.

Las siete personas de la red suman un valor, en conjunto, de \$700 con un respectivo descuento de 20%, según la tabla 3-3. Pero no se aplica el 20% a

dicho valor en conjunto, solamente se aplica este 20% al valor de ventas que realizó, individualmente, el distribuidor B (porque $\$100 \times 20\% = \20), denominándolo como *ganancias al menudeo* dentro del grupo.

Por otro lado, los otros 6 contactos del primer nivel compraron a B alcanzando, cada uno, un descuento básico de 10%. Así, la persona B retiene 10% (porque $20\% - 10\% = 10\%$) del valor de cada uno de los distribuidores, los cuales serán la *ganancia mayorista*.

Entonces los ingresos para el distribuidor B se desglosan de la siguiente manera:

Ganancias al menudeo ($\$100 \times 20\%$) = \$20

Ganancias mayoristas ($\$100 \times 10\% \times 6$) = \$60

= \$80 al mes

= \$960 al año

Ejemplo 2

Si se sigue con la construcción de la red, también las ganancias van aumentando. El distribuidor B, que es el que encabeza el grupo, enseñará a sus auspiciados de nivel inferior a multiplicar su negocio como él lo hizo. Cada una de las personas del nivel 1 logra integrar tres personas más que, también, desean trabajar como distribuidores y representan el segundo nivel. Existen ahora 25 negocios independientes en el grupo de la persona B (incluyendo a éste), cada uno vendiendo \$100 mensuales. El tamaño de esta red o grupo, trabajando en forma regular, ha significado para B el empleo de una gran dedicación y esfuerzo constante. La figura 3-5 manifiesta la organización con dos niveles.

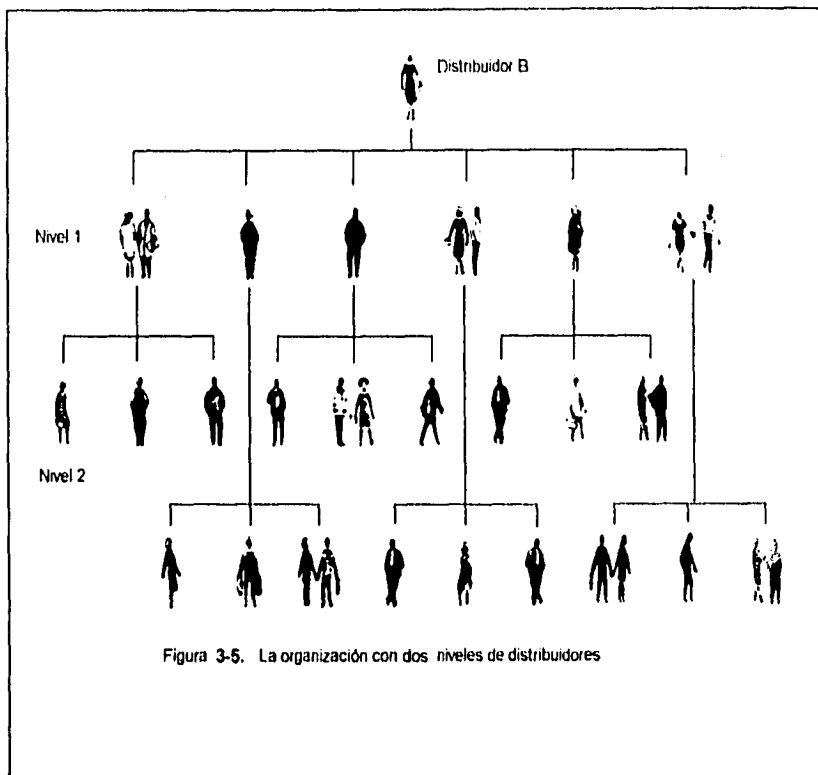


Figura 3-5. La organización con dos niveles de distribuidores

Fuente: Peter Clothier, Marketing Multi-Nivel, 1991.

Retomando los datos del ejemplo 1, el valor de ventas ahora es de \$2500, permitiendo, únicamente, al distribuidor B un descuento de 30% en sus compras. Por otra parte, cada uno de los distribuidores de primer nivel lograron un valor de grupo de \$400, concediendo un descuento a B de 15%. Entonces, el distribuidor B retendrá 15% (=30%-15%) del valor de las ventas del grupo de sus distribuidores del nivel 1. Los ingresos de B se calculan de esta forma:

$$\begin{aligned}
 \text{Ganancias al menudeo } (\$100 \times 30\%) &= \$ 30 \\
 \text{Ganancias al mayoreo } (\$400 \times 15\% \times 6) &= \$360 \\
 &= \$390 \text{ en el mes} \\
 &= \$4,680 \text{ al año}
 \end{aligned}$$

Ejemplo 3

Si el distribuidor B logra, aún más, desarrollar su red y toma la forma de tres niveles de distribuidores, logrará obtener mucho mejores ingresos. Esto sólo ha

sido posible mediante la motivación, perseverancia y apoyo de la persona B hacia todo su grupo. Si los distribuidores del nivel 2 auspician, cada uno, a dos personas en su propio negocio, la situación que se presenta lo expresa la figura 3-6.

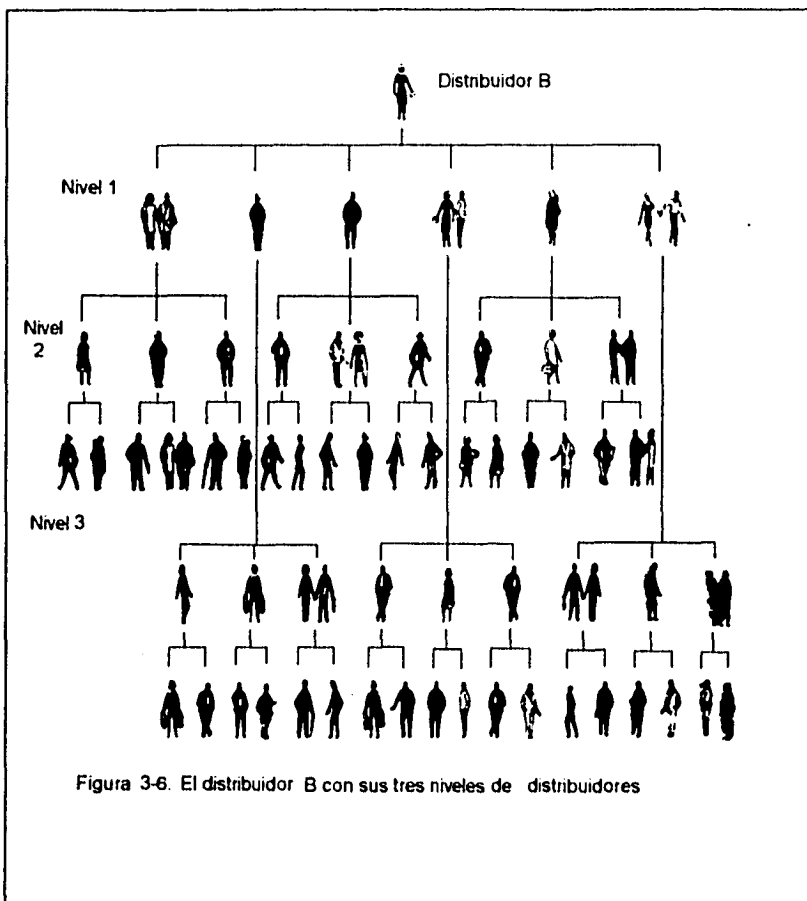


Figura 3-6. El distribuidor B con sus tres niveles de distribuidores

Fuente: Peter Clothier, Marketing Multi-Nivel, 1991.

Suponiendo que cada miembro del grupo de los 61 distribuidores vende \$100, sumando en total \$6,100, el cual permite sólo al distribuidor B el descuento máximo de 35% sobre sus compras y ventas. Por otro lado, cada uno de los distribuidores del primer nivel representan un valor de ventas de su grupo de \$1000, obteniendo un descuento de 20%, dejando un descuento retenido de

15% (porque =35-20) para el auspiciador B. Por lo tanto, los ingresos para éste se muestran de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Ganancias al menudeo } (\$100 \times 35\%) &= \$35 \\ \text{Ganancias al mayoreo } (\$1000 \times 15\% \times 6) &= \$900 \\ &= \$935 \text{ al mes} \\ &= \$11,220 \text{ en un año} \end{aligned}$$

Debe considerarse que cuando alguien inicia el negocio no existe límite de tiempo en la labor, sin embargo, se supone que, en este caso, el distribuidor le ha dedicado aproximadamente diez horas a la semana, entre ventas y captación. Todo depende del grado de eficiencia del desempeño porque para obtener el ingreso de \$11,220 puede tardar poco tiempo o muchos meses o años. Sin embargo, el modelo expuesto es muy hipotético, absolutamente diferente a una red en la vida real debido a la situación e intereses, entre otros factores, de los individuos. Mientras algunas personas captan más, como en el ejemplo, otros avanzan más lento, otros sólo venderán y otros renunciarán más pronto.

3.2.8. Royalties

Cuando un Distribuidor obtiene el descuento máximo, 35% de acuerdo con la tabla 3-3, dado que todo su grupo de distribuidores y él obtuvieron \$5,000 del valor de los artículos de su Auspiciador, cada mes. Ahora, se necesita otro tipo de sistema, de otro modo, la operación será incontrolable debido a la cantidad de artículos en flujo.

Cuando uno llega a dicho nivel (quizá durante varios meses consecutivos) el Auspiciador dejará de proveer a su Distribuidor y éste tratará y será suministrado directamente por la empresa.

En el nivel máximo de la escala de descuentos, un Distribuidor se separa de su Auspiciador perdiendo el volumen del grupo de dicho distribuidor de su grupo personal. El Auspiciador recibirá una recompensa por su esfuerzo, para sustituir el descuento mayorista de antes y para que el desarrollo de la organización siga siendo rentable. La recompensa es una bonificación o regalía de la empresa llamada royalty, probablemente se calcula como porcentaje del volumen comercial total de cada uno de los grupos separados que haya logrado el nivel de \$5,000.

En el siguiente ejemplo, la bonificación dictada por la compañía será de 4%.

Retomando el ejemplo 3, el grupo del distribuidor B se separó con un volumen mensual de \$6,100. Cuando se separan seis personas del primer nivel, será

también con \$6,100 al mes. Evidentemente, ha transcurrido un tiempo y esfuerzo considerables para ayudar al grupo en la construcción de la red, y el tiempo necesario dependerá de la concentración de esos factores. El distribuidor B pierde los ingresos mayoristas de las ventas realizadas por los seis distribuidores de su primer nivel, pero se sustituyen por el 4%. Teniendo esto:

$$\begin{aligned} \$6,100 \times 4\% \times 6 &= \$1,464 \text{ al mes} \\ &= \$15,568 \text{ al año} \end{aligned}$$

Ello representa 1.5 de los ingresos percibidos en el ejemplo 3.

Pero, además de los seis grupos separados, el distribuidor B tiene otros distribuidores del nivel uno con los que está obteniendo ingresos mayoristas nuevamente. Así, si tuviera una red de 25 personas independientes (6 personas de primer nivel y 18 en el segundo, más él mismo) los ingresos para B serían:

$$\begin{aligned} \$1,464 \text{ (royalty)} + \$390 \text{ (nueva red de B)} &= \$1,854 \text{ al mes} \\ &= \$22,248 \text{ al año} \end{aligned}$$

Aunado a ello, la empresa ofrece más bonificaciones por diversas razones: para motivar en el desarrollo de más grupos separados; para animar en la ayuda y motivación de los distribuidores de primer nivel en el desarrollo su primer nivel (segundo nivel de B); para estimular en la captación y en la formación de redes para que consuman y/o vendan más. Puede haber una selección de escalas de bonificaciones calculadas de muchas maneras distintas, normalmente financiadas por los fondos que la empresa ha apartado con este propósito, de los beneficios percibidos de las ventas por todo el país. Se suelen ofrecer otros beneficios en varios niveles de realización, los cuales pueden incluir coches, viajes, vacaciones y seminarios comerciales en lugares exóticos.

Continuando con el ejemplo, finalmente, se adicionan \$500 al año a los ingresos finales, por concepto de bonificaciones ocasionales. Invirtiendo diez a quince horas semanales de trabajo del distribuidor B, obtiene:

$$\text{Al año } \$22,748 = 22,248 + 500$$

3.3. Características del Multinivel

Las características del sistema en estudio están comprendidas por: 1) un mínimo de inversión financiera, 2) flexibilidad de tiempo en el desempeño, 3) asesoría y apoyo, 4) ingresos en base a un sistema de compensación,

5) captación en el extranjero, 6) organización, 7) reconocimiento, 8) fondos para la asistencia social y 9) seguridad y jubilación.

3.3.1. Mínimo de Inversión Financiera

Para el establecimiento de un sistema de distribución tradicional requiere de una determinada inversión financiera necesaria para locales, equipos, publicidad, sueldos, entre otros, implicando un posible endeudamiento. Por el contrario, con el sistema MLM el riesgo más importante sólo es el precio que paga al inicio por el equipo de incorporación (kit) que es de alrededor de \$500 pesos (en 1996), el cual puede recuperarse en poco tiempo después de haber firmado el contrato como distribuidor independiente. Si alguna persona renuncia el MLM sólo perderá el valor de cualquier equipo de apoyo que ésta haya comprado, como implementos de apoyo para la presentación del sistema (pizarra y caballete) o audio y videocassettes con información útil de seminarios, sesiones de formación y motivadores. No obstante, dichas compras son opcionales y se pueden vender a las personas de la organización que se está dejando.

3.3.2. Flexibilidad de tiempo en la labor

Los ingresos obtenidos, de los ejemplos anteriores, se lograron en base a un tiempo semanal de diez a quince horas, pero podrían ser ocho, veinte o más, dependiendo del compromiso y perseverancia que el distribuidor dedique, ya que no tiene un jefe ni un horario establecido que lo obligue a accionarse, porque no es un empleo directo en la empresa. No hay inversión económica necesaria en MLM pero sí se tiene que invertir un interés excepcional en el tiempo.

Es opcional y flexible el tiempo que la persona le dedique al trabajar en la distribución de los productos. Muchos distribuidores desarrollan una red de mercadeo enorme porque les proporciona una segunda fuente de ingresos al principio, y, a su vez, continúan con su empleo permanente original. Por otro lado, otras personas, al haber incrementado enormemente su red de distribuidores, abandonan su empleo original porque los ingresos del MLM son muy alentadores.

3.3.3. Apoyo y Asesoría y Sistema de Capacitación

La eficiente construcción de una red de MLM se basa en toda la ayuda disponible por parte de la empresa y personal de distribuidores o de otra empresa que desarrolle un sistema de capacitación para otorgar la información que se necesite, a través de manuales, cintas, videos, seminarios y convenciones para la formación y motivación en cada aspecto del sistema y, por su parte, los distribuidores de nivel superior también participan dando testimonio de su historia de cómo ellos la hicieron funcionar en reuniones frecuentes para formación y asesoramiento.

En MLM, debido a las características únicas de la estructura de distribución, siempre será de beneficio mutuo que los auspiciadores o cualquier otro de nivel superior brinden toda la ayuda posible en la organización de sus distribuidores, ya que auxiliar a los niveles inferiores es beneficiosos también para ellos.

3.3.4. Ingresos en base a un sistema de compensación

El pago por la distribución de productos está en proporción directa con los resultados obtenidos, es decir, los ingresos son proporcionales a los esfuerzos. La tarea de una empresa MLM es, en primer lugar, la creación de un plan de ventas y mercadeo atractivo para el nuevo distribuidor que piensa vender al por menor. El siguiente paso será dotarlo de suficiente atractivo para fomentar la promoción de nuevos distribuidores para poder lograr los beneficios mayoristas razonables. Por último, tiene que existir un incentivo para la formación y desarrollo de distribuidores captadores hasta el punto de "separación" (cuando tratarán directamente con la empresa y encabezarán su propio grupo de distribuidores). Este incentivo tomará la forma de un pago de regalías (royalties) y otros beneficios basado en las ventas totales de su grupo original y de nuevos grupos. El plan se puede estructurar para que los royalties se incrementen según el tamaño de los otros negocios del distribuidor.

Ello muestra que las compañías elaboran un sistema que recompensa a los distribuidores lo más justo posible, de acuerdo con el desempeño constante que impriman en la construcción de la red.

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA
BIBLIOTECA

3.3.5. Captación hasta en el extranjero

En MLM no existen zonas de operación exclusivas para los distribuidores como en el caso de los distribuidores de empresas tradicionales. Es decir, se puede vender a cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento. Muchas de las empresas MLM se originaron en países desarrollados, como EUA e Inglaterra, las cuales se han extendido y operan sus filiales en varios países. La empresa, en el extranjero, provee a una nueva red con productos y apoyo, de la misma manera como ya se ha visto.

Se puede captar en el extranjero de la siguiente forma: al construir una red en México, por ejemplo, el auspiciador pide a sus distribuidores que piensen en sus conocidos del extranjero. Después, se capta a esas personas por medio del teléfono, carta o visita personal, y si las personas extranjeras aceptan distribuir productos en su país se obtienen compensaciones de sus ventas internacionales. Otra forma es que: un auspiciador viaje a otro país o países para captar de la misma forma como lo hacen en su propio país. Los auspiciados en el extranjero recibirán asistencia por parte de la empresa y otros distribuidores en ese país.

3.3.6. Organización

La empresa realiza las funciones de mercadotecnia en un mercado que le es conveniente para lanzar su gama de productos, los cuales se organizan en producción, embalaje, suministro, cuentas, pagos, legalidades, publicaciones, muestras, etc.

Si la empresa ya ha estado operando desde hace varios años indica que cuenta con información disponible a través de la red de distribución para asesorar y orientar a los nuevos participantes en cada aspecto de la formación de un grupo. Se proporciona un paquete inicial que presenta lo necesario para comenzar el trabajo elemental del desarrollo de una red.

3.3.7. Reconocimiento

Las empresas MLM no critican a sus distribuidores por haber obtenido un bajo rendimiento, sólo puede ser criticado uno mismo. Sin embargo, si se obtiene cualquiera de los niveles de realización del plan, por muy reducido que sea, ese logro va a ser reconocido y recompensado con un distintivo o certificado, o será anunciado en una revista de la compañía.

Se ha mencionado que los reconocimientos son un tipo de motivadores utilizados por las empresas para realizar esfuerzos mayores, para mantener un ambiente adecuado en el grupo, siendo a su vez, una inspiración para los demás.

3.3.8. Captación de fondos para la Asistencia Social

Varias empresas MLM que gozan de substanciosas entradas de ingresos por ventas de sus artículos tienen la posibilidad de captar fondos para asociaciones y obras de caridad, dejando aparte la idea de que la compañía sólo se interesa por los negocios. Desde luego, esta es una estrategia para la formación de una imagen de prestigio propia.

3.3.9. Seguridad y Jubilación

Los motivadores y, paralelamente, las ventajas y derechos que se obtienen al ser contratado por la empresa es la seguridad y la jubilación, siempre y cuando la construcción de la red haya sido substanciosa y esté en la posición de adquirirlo, dejando, al final, a otra persona el mando y así, poder disfrutar de los ingresos constantes para los cuales el distribuidor trabajó tanto. Los pagos de bonificaciones y regalías se siguen pagando al distribuidor, quedando asegurado, y en caso de fallecimiento, los pagos se destinan a los herederos. Si éste queda incapacitado (o se jubila) su organización aun podrá seguir creciendo y dando beneficios por haber construido una red de distribuidores que continúa dando beneficios a la compañía.

En una empresa tradicional la jubilación se puede accionar cuando se tiene la edad de alrededor de 55, en cambio, en muchas firmas de MLM podría ser cuando se tiene 45, 35 o menos edad, dado que los ingresos de las personas tienen que ser muy elevados.

A pesar de esto, la mayoría de los profesionales de MLM no buscan la jubilación, principalmente porque disfrutan de la actividad que realizan y de los ingresos que obtienen, considerándolo mucho más satisfactorio. Este hecho se ve demostrado en la cantidad de distribuidores muy ricos que siguen dedicándose al MLM, aunque el dinero les sobra. (Peter Clothier).

La figura 3-7 muestra un esquema con las características del multinivel.

Figura 3-7 Características del Sistema Multinivel

- Mínimo de inversión financiera
- Flexibilidad de tiempo en la labor
- Asesoría y apoyo
- Ingresos en base a un Sistema de Compensación
- Captación en el extranjero
- Organización
- Reconocimiento
- Fondos para la asistencia social
- Seguridad y Jubilación

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Network Marketing Multinivel.

3.4. Los fracasos del MLM

Alrededor del 85% de las empresas multinivel nuevas fracasan en sus primeros 18 meses, y menos del 5% logra sobrevivir después de cinco años (Carlos A. Tapia Salinas), debido a una serie de variables internas y externas:

Variables Internas

Se ofrecen productos sin calidad a un precio elevado o de mercado restringido. En ocasiones sucede que aunque una nueva empresa lance un artículo o servicio de calidad no cuenta con la experiencia necesaria para manejar adecuadamente una organización MLM de rápida expansión. Por otra parte, hay quienes sí tienen una experiencia en el desarrollo de distribución aunque no poseen las cualidades requeridas para la administración de una empresa.

Los márgenes de utilidad de los productos son insuficientes para establecer un sistema de compensación multinivel.

No se cuenta con la capacidad financiera necesaria para continuar con el crecimiento acelerado que requiere este tipo de compañías, o por la incapacidad de cubrir las comisiones a sus distribuidores, como resultado de un

deficiente diseño de sus sistema de compensación multinivel con relación a los márgenes de utilidad que se obtienen por la venta de sus productos.

Existen muchas personas que se desalientan y se sienten incapaces cuando, en sus primeras experiencias, los que pudieran ser sus clientes potenciales muestran rechazo y falta de interés hacia sus productos y la oportunidad de ingresar a la red. Por eso, es necesario conocer e informarse sobre las prácticas más efectivas para desarrollar la actividad del multinivel.

Otras más no realizan su actividad con seriedad al pensar que es algo muy sencillo para obtener más ingresos.

Los distribuidores desconocen o se confunden cuando entran a un nuevo campo de acción en donde las reglas de trabajo y las prácticas son muy diferentes a los sistemas tradicionales de mercadotecnia y distribución.

Otra causa se debe a que los patrocinadores no ayudan a su grupo a desarrollarse y, a veces, llegan a competir en la incorporación de nuevos distribuidores.

Algunos patrocinadores empiezan a disminuir su ritmo de actividad y van perdiendo sus organizaciones al dejar de trabajar eficientemente como lo hacían al principio.

O porque se comete el error de acumular cantidades de productos, propios o del grupo, sin la posibilidad de desplazarlos, ya que piensan que pueden lograr a niveles más altos.

La falta de motivación, de acción constante y sistemática de distribuidores ingenuos o por flojera, los lleva a pensar que otros van a reclutar y vender por ellos. Anhelan gozar de los beneficios que han escuchado se obtienen en la empresa, pero sin tener que hacer el esfuerzo constante y sistemático.

También, porque la empresa presenta cierta deficiencia en los sistemas de capacitación, apoyos promocionales y asesorías constantes; un sistema de compensación sujeto a volúmenes reales y descuentos competitivos que verdaderamente ofrezcan la oportunidad para que las personas que trabajan el plan, obtengan ingresos atractivos en tiempos razonables; sistemas justos para la resolución de conflictos, e información oportuna para que los distribuidores puedan tomar decisiones acertadas para el mejor desarrollo de su red; pues, finalmente, son los distribuidores satisfechos e insatisfechos los que hacen que una compañía triunfe o fracase. (Carlos A. Tapia Salinas).

Variables Externas

Muchas de las empresas que fracasan se debe a que son incapaces de adaptarse a las fluctuantes condiciones del mercado y a la competencia con otras empresas.

Las empresas Multinivel, así como las empresas tradicionales, nacionales y de origen extranjero, están supeditadas a las fluctuaciones de las variables económicas no controlables, tales como el desempleo, la inflación, la devaluación de la moneda nacional, repercutiendo determinadamente en los ingresos por concepto de ventas de los productos, sobre todo si son traídos del exterior.

CAPÍTULO 4. EMPRESA LÍDER MULTINIVEL EN EL MUNDO Y EN MÉXICO

4.1. Empresa Líder Industrial y Comercial en el Mundo

El caso práctico de una compañía que se desarrolla con el sistema de distribución multinivel es una Empresa Líder Industrial y Comercial (ELIC) a nivel mundial, la cual fue fundada en E.U.A. en 1959 por dos personas que tenían experiencia en las ventas directas, Rick de Vos y Jay Van Andel, cuyo surgimiento se ha tratado a inicios del capítulo 2.

Cabe señalar que las fuentes de información utilizadas en este capítulo provienen del manual de referencia, folletos, revistas de la empresa y entrevistas con distribuidores independientes de la misma, así como de publicaciones para empresarios, artículos periodísticos y la red de información internacional computacional Internet.

4.1.1. Misión y Objetivos de la Empresa

Misión.- La empresa cree en el poder individual de la gente para hacer las cosas por su propio bien. Le da la oportunidad de materializar sus sueños y aspiraciones socioeconómicas. Ganando dinero "con" la gente, en vez de hacerlo "de" la gente.

Toma en cuenta al hombre sin importar su condición social y presta atención a la preservación de los recursos naturales y del medio ambiente, así como ayudar al prójimo a ayudarse a sí mismo. (J.C. Malone).

Uno de los objetivos principales de la compañía es ofrecer a todas las personas la posibilidad de crear un negocio con el concepto de "libre empresa" al ofrecer libertad, satisfacción, esperanza y reconocimiento al trabajador. Tener un negocio propio es la mejor forma de alcanzar la libertad financiera y un futuro financiero familiar y una actitud personal positiva que es importante para alcanzar grandes logros. Se va formando cuando la persona consume y, a su vez, comercializa productos de calidad de uso diario.

El término "negocio" que maneja la empresa se refiere a la obtención de utilidades, a corto plazo, generados por un distribuidor o grupo de distribuidores independientes, que compran y venden, por su propia cuenta, los productos finales en los mercados.

Los principios básicos del Plan de Ventas y Mercadeo de la ELIC son: la compra a precios de mayoreo, la venta al público consumidor de los productos de la empresa y la atención personal directa a sus clientes a través de su negocio independiente¹.

4.1.2. Ubicación de las Plantas Productivas.- Las fábricas de la ELIC en el mundo se localizan en Ada, Michigan; Buena Park, California; Corea del Sur y China, así como granjas de cultivo Nutrilite en Lakeview, Calipatria, California; México (Colima y Jalisco) y Puerto Rico.

La sede mundial de la empresa líder se localiza en Ada, Michigan, EUA. Las instalaciones en este lugar tienen una superficie de 455 mil m² de fábricas y oficinas a lo largo de 1.6 km., en el que hay 80 edificios.

La compañía avanza paralelamente al ritmo del progreso. Se han impuesto estrictos controles de calidad en todas las fases de fabricación, desde la recepción de la materia prima hasta la salida de los productos.

La planta de cosméticos tiene 21,000 m² con computadoras que controlan cada paso del proceso productivo.

Los vegetales producidos para la manufactura de complementos alimenticios, llamada Nutrilite, son cosechados en las propias granjas de la misma².

Por su parte, el total de empleados en el Corporativo y todas sus filiales en el mundo han manifestado un crecimiento: 10,000 en 1992³, 12,000 en 1994⁴ y 13,000 en 1995⁵; los cuales muestran una tasa de crecimiento medio de 9.1% en dicho período.

El Centro de Investigación y Desarrollo, creado en 1981, cuenta con 57 diferentes laboratorios y 450 científicos, ingenieros, técnicos y personal de soporte.

Hasta la fecha, la firma ha tenido un total de 71 patentes de productos, componentes, procesos y diseños de empaque en EUA.

¹ Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992

² Amway de México, Lo que nos hace únicos, 1995 y 1996.

³ J.C. Malone, "Capitalismo Compasivo", Hombre Internacional, agosto 1993.

⁴ Carlos A. Tapia Salinas, Entrepreneur, septiembre 1995.

⁵ Amway, Lo que nos hace únicos, 1996.

Los laboratorios hacen pruebas de evaluación para los productos vitamínicos y de lavandería en donde se examina su color, textura, sabor, olor y consistencia. También incluyen estudios realizados con consumidores potenciales para evaluar nuevas formulaciones de productos y competir contra los productos actuales.

La empresa en estudio ha logrado interaccionar la distribución y la venta de forma que se coloca la comercialización en manos del consumidor mismo implicando una reducción en sus costos. El representante de la compañía comienza por consumir los productos que vende, para tener un mejor conocimiento posible y convencerse de sus características y cualidades y, además, porque la empresa confía en que este representante siga siendo, además de distribuidor, un consumidor.

El Plan de Ventas y Mercadeo de la empresa ofrece a los vendedores independientes registrados (VIRs) una oportunidad que va de acuerdo con sus aspiraciones y esfuerzos, para establecer su propio nivel de ingresos.

4.1.3. Países y territorios afiliados.- Por su parte, la ELIC con su sistema multinivel había penetrado a fines de la década de los ochenta en más de 40 países, de esa fecha a 1994 en 62 países⁶ y en 1995, los productos de esta empresa líder se han vendido en más de 70 países⁷, entre los que se encuentran: En Norte América: Canadá y EUA.

En América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá y Uruguay.

En Europa: Alemania, Austria, Bélgica, República Checa, República Eslovaca, Eslovenia, España, Francia, Grecia, Hungría, Italia, Holanda, Polonia, Portugal, Suiza, Turquía, Reino Unido.

En Asia y la Cuenca del Pacífico: Australia, Brunei, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Korea, Malasia, Nueva Zelanda, Taiwan, Tailandia.

La empresa líder nunca ha cerrado sus oficinas filiales en ningún país. Por otro lado, ha tomado la política de no abrir filiales en países en donde las condiciones económicas y sociales no sean estables.

4.1.4. Ventas mundiales.- Los ingresos por ventas a nivel mundial de la empresa líder son un indicador básico que señala las fluctuaciones que ha presentado la misma en el período de 1989 a 1995, la cual, como nos ofrece el

⁶ Carlos A. Tapia Salinas, "Reportaje especial de Multinivel", *Entrepreneur*, septiembre 1995.

⁷ Sistema de Información Computacional Internet 1996.

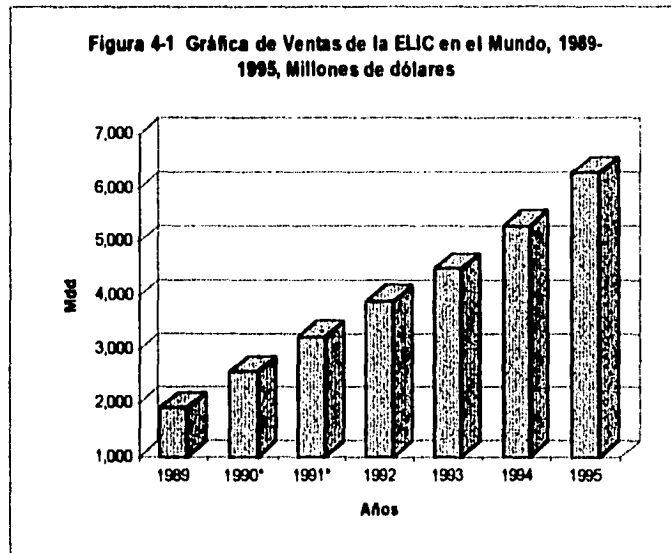
cuadro 4-1 y la gráfica correspondiente, ha tenido un aumento y una tasa de crecimiento promedio de 22% en dicho periodo. Cabe destacar que los años son fiscales y terminan al finalizar agosto.

Figura 4-1 Ventas de la ELIC en el Mundo, 1989-1995, Millones de dólares

Años	Ventas
1989	1,900
1990*	2,566
1991*	3,233
1992	3,900
1993	4,500
1994	5,300
1995	6,300

Fuentes: Tríptico Amway, Su propio negocio, 1990; Hombre Internacional, Agosto 1993; Entrepreneur, mayo 1994 y sept. 1995; Internet; Amway, Lo que nos hace únicos, 1996.

* Datos estimados



Fuente: Cuadro 4-1 de Ventas de la ELIC en el Mundo, 1989-1995.

Se estima que el 70% de las ventas realizadas en 1994 fluyeron del extranjero y una de las expectativas de la empresa es que crecerá en un 75% en el año fiscal de 1996. Dicha concentración por parte del extranjero hacia la empresa forma parte de una estrategia para contrarrestar el lento crecimiento de la misma empresa en EUA, su país de origen⁸.

4.1.5. Los productos

La variedad de productos se ha expandido, tanto los fabricados por la ELIC en su sede internacional de Ada y su subsidiaria Nutrilite Products de Buena Park, California, así como los elaborados por otras empresas dentro y fuera de EUA. La línea de productos que se ofrecen son: cosméticos, utensilios de cocina, alimentos, complementos vitamínicos, productos para el aseo personal y del hogar, sistemas de seguridad para la casa, muebles y diversos artículos y servicios, incluso educativos, a la venta por catálogo.

La ELIC ha buscado oportunidades para hacer llegar sus productos a los usuarios considerando sus gustos y preferencias por productos de calidad, aprovechando los factores de desarrollo en los países en los que está presente. De esa manera, ha establecido alianzas comerciales con compañías líderes de gran solidez y reconocimiento internacional con el fin de reducir los costos en investigaciones, avance tecnológico, entre otros elementos. Hasta 1994 se había aliado con 270 empresas multinacionales a nivel mundial, tales como Levi Strauss, Coca Cola, MCI (compañía de telecomunicaciones de larga distancia), entre muchas otras.

La mayoría de los artículos tienen una garantía total de satisfacción, aunque algunos productos duraderos poseen sus propias garantías. Ésta es ofrecida debido a la aplicación de la tecnología avanzada y a un control de calidad muy estricto.

Al interior de la empresa se continúa invirtiendo recursos considerables en investigaciones tecnológicas para que la empresa siga lanzando al mercado nuevos productos constantemente.

Además de Nutrilite Products, la compañía cuenta con otras subsidiarias como un Hotel Grand Plaza de Grand Rapids, en Michigan, y Peter Island Resort en las Islas Vírgenes Británicas, así como filiales en los países ya mencionados.

⁸ Linda Grant, "How Amway's two founders cleaned up", U.S. News & World Report, October 31, 1994.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas dio un reconocimiento a la empresa en 1989 y el Premio Clase Nobel 1992 por contribuir a la conservación del medio ambiente a través de sus productos biodegradables. El primer producto fabricado por la empresa, Liquid Organic Cleaner (LOC), es un limpiador biodegradable, formulado a base de ingredientes naturales y cuyas características las mantienen la mayoría de sus productos para el aseo.

4.1.6. El Vendedor Independiente Registrado (VIR)

Los Vendedores Independientes Registrados (VIRs) de productos de la compañía son motivados por el sistema de capacitación, tanto para mejorar su técnica de reclutamiento y venta como de preparación personal.

Los vendedores con experiencia ayudan a crecer sus negocios con estímulos y asesorías. Progresivamente, a medida que conocen mejor los productos y aprovechan el Plan de Ventas pueden desarrollar su red de distribuidores sobre bases sólidas.

La evolución del volumen de VIRs a nivel internacional lo constituyen millones de personas, y la cual se muestra en el cuadro 4-2 con su respectiva gráfica durante el periodo 1989 a 1995, presentando una tasa de crecimiento promedio en el periodo de 16.4%:

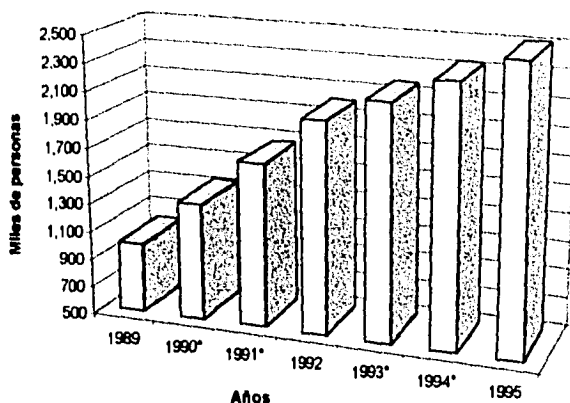
Figura 4-2 VIRs de la ELIC en el Mundo, 1989-1995, Miles de vendedores

Años	Vendedores
1989	1,000
1990*	1,333
1991*	1,666
1992	2,000
1993*	2,166
1994*	2,333
1995	2,500

Fuentes: Tríptico Amway, Su propio negocio, 1990; Hombre Internacional, Agosto 1993; Amway, Lo que nos hace únicos, 1996.

* Datos estimados

Figura 4-2 Gráfica del Volumen de VIRs de la ELIC en el Mundo, 1989-1995, Miles de personas



Fuente: Cuadro de VIRs de la ELIC en el Mundo, 1989-1995.

4.1.7. El Plan de Ventas y Mercadeo de la empresa y su funcionamiento

El Plan de Ventas y Mercadeo de la ELIC se lleva a cabo tanto a nivel internacional como nacional, es el mismo que rige en todos los países en donde toma lugar, exceptuando los precios de los productos que obedecen a la situación económica de cada uno de ellos, entre otras variables no controlables por la empresa, y cuyos puntos principales son:

La posibilidad de crear un negocio propio e independiente.

El VIR es el propietario, y por ello es totalmente independiente. El VIR se organiza y trabaja a su propio ritmo, estableciendo sus propios objetivos sin tener que reportarle a un jefe, ni teniendo un horario fijo al que se tenga que someter.

La calidad de los productos.

El plan se basa en la compra a precios de mayoreo y la venta al público consumidor de productos de calidad que el negocio tendrá la oportunidad de comprar y vender. Los productos, como ya se mencionó, son fabricados con las más recientes técnicas y son sometidos a pruebas para asegurar su calidad,

estando cubiertos por una garantía de satisfacción del 100% o la devolución del dinero.

La atención personal directa.

La venta directa a través de negocios autorizados como Vendedores Independientes Registrados, es otro punto del plan de ventas. Permitiendo una atención eficiente, conveniente y personalizada al consumidor, quien no tiene que salir de compras.

Descuentos proporcionales a su volumen de compras que representan ganancias para el VIR.

El éxito económico del negocio del VIR depende de la atención y esfuerzo que le dedique. No existen límites en la ejecución de sus actividades. Un VIR puede beneficiarse económicamente de tres formas: 1) consumo propio, 2) auspiciando nuevos VIRs y 3) vendiendo de manera independiente los productos que compre de la ELIC.

Paquete de Iniciación (Kit) de un Negocio Independiente de la ELIC.

Un VIR patrocina, recluta o auspicia a otro VIR, explicándole cómo obtener su kit (Portafolio de Productos de iniciación). El patrocinador lo presenta a la empresa y envía su solicitud y contrato de VIR firmado a dicha empresa.

El VIR adquiere el kit de su patrocinador, el cual contiene una forma de contrato, junto con otros elementos básicos de información acerca de la compañía, algunos productos y el Plan de Ventas y Mercadeo.

Funcionamiento del Plan de Ventas y Mercadeo de la ELIC

El plan de ventas es un sistema de mercadeo probado y diseñado para compensar los esfuerzos de las personas que operan sus propios negocios de acuerdo con el plan. La empresa líder en México y sus VIRs son dos elementos separados pero tienen el mismo objetivo económico: la obtención de mayores ingresos.

El sistema de compensación que utiliza la ELIC es el Stairstep/Breakaway (sistema escalonado con independencia), el cual se conforma de la siguiente manera:

Los ingresos se basan en una acumulación mensual de puntos. A todos los productos se les asignan dos tipos de números: el Valor de Puntos (VP), que permanece constante, y el Volumen de Negocios (VN), que se manifiesta como

un valor en pesos al mes puede variar con los ajustes en los precios de las mercancías. Existe una variedad de materiales de apoyo de ventas en las que aparecen la Listas de Precios para los VIRs.

El funcionamiento del Plan de Ventas y Mercadeo se puede ver en los siguientes ejemplos, los cuales expresan el VP y la tabla de porcentaje de descuento constantes. Para dichos ejemplos, se les ha dado al VN un valor del 55% aplicados a VP.

El valor de puntos total de todos los productos que un VIR compra a la ELIC de México durante un periodo, particularmente un mes, determina su descuento para ese mes. Mientras mayor sea el Valor de Puntos total en el mes, mayor es el porcentaje de descuento. Dicho porcentaje de descuento se aplica sobre el precio de venta a los VIRs (precio de mayoreo).

Al calcular el porcentaje de descuento sobre el Valor de Puntos, se da mayor énfasis a la cantidad de unidades compradas y no sólo en los precios de los productos comprados. Ya que cada producto posee un valor de puntos en particular.

Cabe destacar que cuando hayan ajustes en los precios (aumenten), ya sea por incrementos en los costos y gastos o por una inflación en la economía, el porcentaje de descuentos y el valor de los puntos no se modifica, solamente el valor del negocio (valor en unidades monetarias).

El porcentaje de descuento se basa no sólo en la cantidad de artículos comprados personalmente por el VIR, sino también por el valor total de las compras de los VIRs patrocinados por éste. Entonces, el porcentaje de descuento de un VIR auspiciador se obtiene de los porcentajes de descuento generados por los distribuidores que forman parte de su red.

En la figura 4-3 se muestra una tabla de porcentajes de descuento.

Cuadro 4-3 Cuadro de Porcentajes de Descuento para el VIR de la ELIC

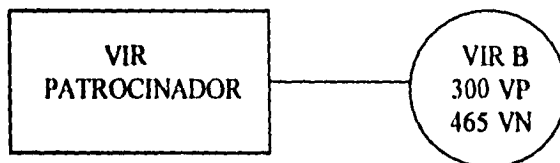
Cuadro de Porcentajes de Descuento	
NIVEL	Valor de Puntos (VP)
21%	20,000
18%	13,500
15%	8,000
12%	4,800
9%	2,400
6%	1,200
3%	300

Fuente: Amway de México, Manual de referencia para su negocio, 1992.

• Ejemplo 1

Si el negocio logra 300 VP/465 VN durante el primer mes, y si los productos se revenden con un margen promedio de ganancia de 30%, el ingreso bruto antes del descuento es $\$139.5 = 465 \times 30\%$. Esto significa que 300 VP le da derecho al VIR B un descuento del 3%, según el cuadro de descuento 4-3. Con 465 VN, el descuento será de $\$13.95$ que, sumados a $\$139.5$, dará un total de $\$153.45$ pesos para ese mes. Ver la figura 4-4:

Figura 4-4 El VIR patrocinador y el VIR B



Margen de ganancias (465x30%)	\$ 139.50
Descuento (465x3%)	+ \$ <u>13.95</u>
Ingreso bruto mensual	\$ 153.45
Ingreso bruto anual	\$ 1,841.40

Fuente: Amway de México, Manual de referencia para su negocio, 1992.

Aplicación del Modelo 6-4-2

La empresa sugiere al VIR recién incorporado que desarrolle un plan llamado 6-4-2 que consiste en: invitar a 6 personas, que a su vez invitan a 4 más, que a su vez invitan a otras dos, cada uno, la cual tiene el propósito de que los auspiciadores se desenvuelvan bajo ese modelo y no por libre albedrío; lográndose con la capacitación permanente.

• Ejemplo 2

Se da el supuesto de que el propio VIR B incorpora nuevas personas (negocios) independientes para conformar su primer nivel, el cual es su "grupo comercial" (las personas o distribuidores que conforman la red).

Si se patrocina a seis nuevos VIRs, en este primer nivel, y cada uno de ellos obtiene 300 VP/465 VN por mes, utilizando la tabla anterior, se obtendrá el ingreso siguiente que indica la figura 4-5:

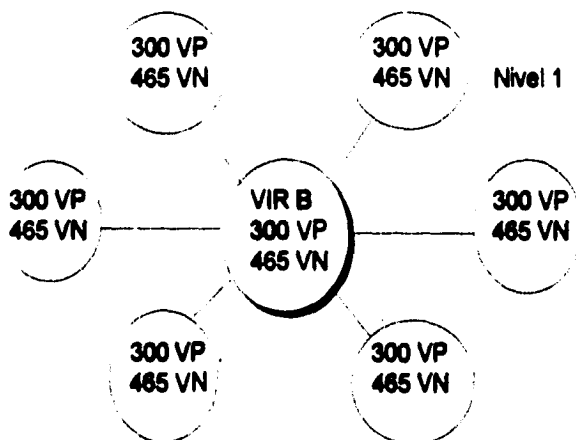
Total de personas: 7

Total de VP mensual: 2,100

Total de VN mensual: 3,255

Figura 4-5 El VIR B y su primer nivel de distribuidores

Aplicación del Modelo 6-4-2



Personas: 7

Total de VP mensual: 2,100

Total de VN mensual: 3,255

Descuento recibido (3,255 x 6%) _ \$ 195.30

Descuento pagado (465 x 3% x 6) \$ 83.70

VIR B obtiene \$ 111.60

Margen sobre sus 465 VN x 30% + \$ 139.50

Ingreso bruto mensual \$ 251.10

Ingreso bruto anual \$ 3013.20

Fuente:

**Amway de México, Manual de referencia
para su negocio, 1992.**

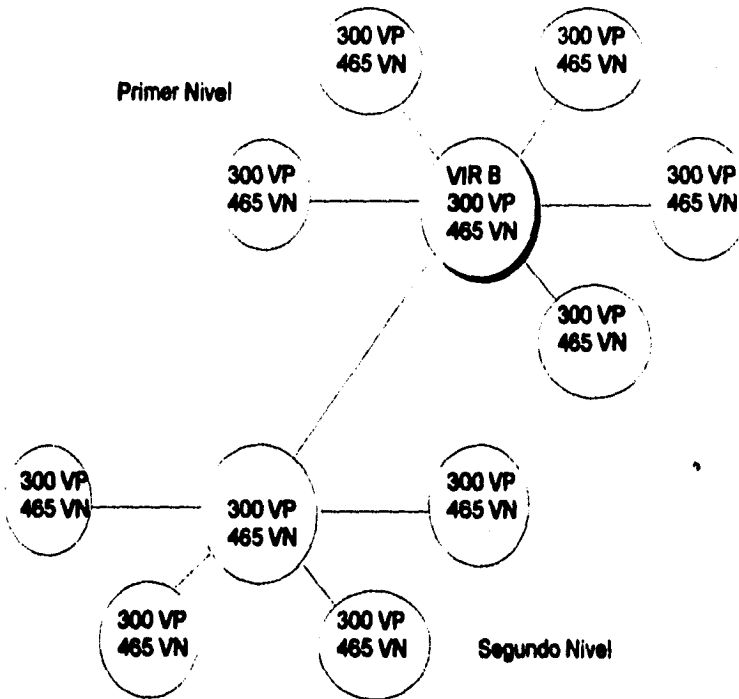
• **Ejemplo 3**

El crecimiento del volumen del negocio depende de dos elementos: 1) las ventas al menudeo (con una ganancia de 30%) y 2) el descuento basado en el volumen de compras realizadas por el grupo comercial.

Suponiendo que cada uno de los seis VIRs obtiene 300 VP/465 VN en un mes dado, y que cada uno patrocina a otros cuatro VIRs (aunque es importante señalar que no todos los VIRs patrocinarán otros cuatro, dado que el número de personas patrocinadas dependerá de sus esfuerzos y tiempo dedicados a cada negocio). Ahora son 31 distribuidores en total (incluyendo al VIR B).

El volumen total de todos estos VIRs será de 9,300 VP y de 14,415 VN. Ver la figura 4-6.

Figura 4-6 El VIR B y su segundo nivel de distribuidores



Personas: 31
Total de VP mensual: 9,300
Total de VN mensual: 14,415

Descuento recibido (14,415 x 15%)	-	\$ 2,162.25
Descuento pagado (2,325 x 6% x 6)	-	\$ <u>837.00</u>
VIR B obtiene		\$ 1,325.25
Margen sobre sus 465 VN x 30%	+	\$ <u>139.50</u>
Ingreso bruto mensual		\$ 1,464.75
Ingreso bruto anual		\$ 17,577.00

Fuente: Amway de México, Manual de referencia para su negocio, 1992.

• **Ejemplo 4**

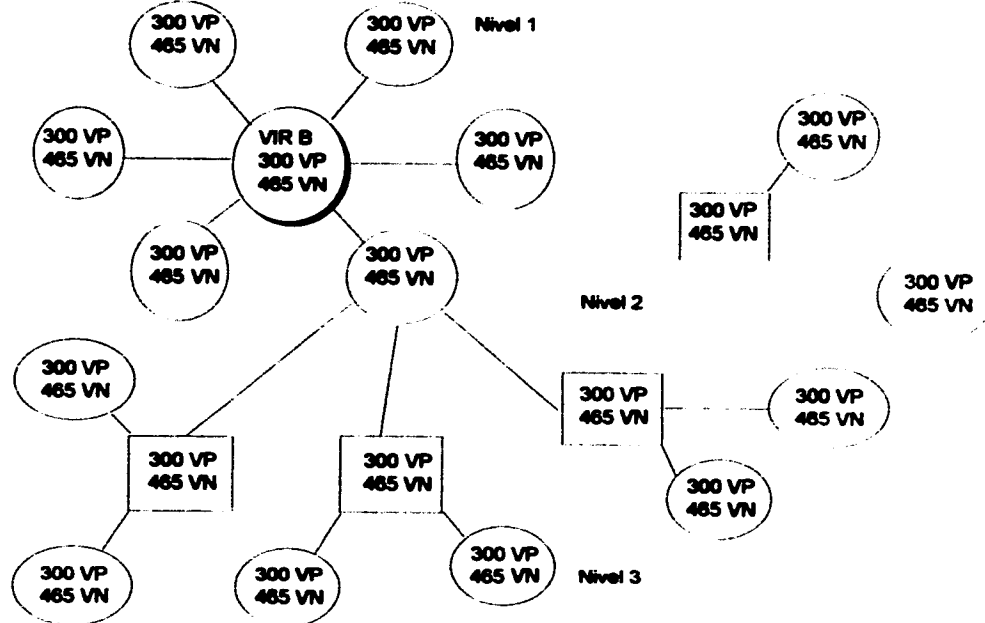
Suponiendo que cada uno de estos nuevos cuatro VIRs en cada uno de sus seis grupos introduce otros dos VIRs, y si cada uno continúa obteniendo 300 VP/465 VN al mes. Ahora son 79 personas.

El VP de cada uno de sus grupos personalmente patrocinados será 3,900 VP y el 6,045 VN. Si continúa generando personalmente 300 VP/465 VN, el ingreso sería: (Ver la figura 4-7)

Ingreso bruto mensual: \$ 4,589.55

Ingreso bruto anual: \$ 55,074.60

Figura 4-7 El VIR B y su tercer nivel de distribuidores



Personas: 79
 Total de VP mensual: 23,700
 Total de VN mensual: 36,735

Fuente:
 Amway de México,
 Manual de referencia
 para su negocio, 1992.

Descuento recibido (36,735 x 21%)	-	\$ 7,714.35
Descuento pagado (6,045 x 9% x 6)		\$ <u>3,264.30</u>
VIR B obtiene		\$ 4,450.05
Margen sobre sus 465 VN x 30%	+	\$ <u>139.50</u>
Ingreso bruto mensual		\$ 4,589.55
Ingreso bruto anual		\$ 55,074.60

4.1.8. El ascenso del Vendedor Independiente Registrado

La empresa tiene un amplio sistema de descuentos, que se presentan a continuación, operando en los distintos niveles. Para tener acceso a ellos, el VIR debe cumplir con todas las disposiciones de su contrato de compraventa, del Manual de Referencia, el Código de Ética y las Reglas de Conducta.

4.1.9. Los Motivadores: Distintivos, Reconocimientos y Descuentos

La empresa motiva a sus VIRs, realizando aquellas cosas que satisfarán sus impulsos y deseos, induciéndolos a actuar en una forma deseada. Entre los motivadores que usa la empresa son las recompensas o incentivos identificados como distintivos, reconocimientos y, también, los descuentos, que agudizan el impulso para satisfacer los deseos de los distribuidores.

Los siguientes cuadros muestran la clase de distintivo, el Valor de Puntos (VP) y el tiempo que la empresa líder designa a los VIRs en base a sus avances.

Cuadro 4-8 Distintivos por Compras Personales de un sólo VIR

Distintivo	Valor de Puntos (VP)	Tiempo
Por constancia en las compras	8,000 o más	Cada mes, durante 1,3,6,9,12,18 y 24 meses consecutivos
Placas por compras al por menor:		
Primera placa	2,400 o más	Por mes, durante 3 meses consecutivos
Segunda placa	4,800	En el mismo año
Tercera placa	Para 8,000; 13,500 y 20,000	En el mismo año

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

El siguiente cuadro ofrece los distintivos sobre la base del VP del negocio del VIR junto con su grupo comercial, es decir, el total del VP de VIR más el de todos los distribuidores que forman parte de su red comercial.

Cuadro 4-9 Distintivos para el VIR con su red de distribuidores

Distintivo	Valor de Puntos (VP) o % de descuento	Tiempo
Distintivo del Productor	Cuando el VP asciende al descuento de 15%	en un mes
Distintivo del Productor Activo	Descuento de 18%	en un mes
Distintivo del Productor Plata (Cuando el VIR llega a este grado, la empresa se lo comunica a través de una carta)	Requisitos: 1.- Generar un VP de 20,000 en el grupo personal 2.- Tener un grupo al 21% y mantener un VP de 8,000 por grupo comercial 3.- Descuento 21% en 2 o más grupos.	en un mes en un mes en cualquier mes
Productor Oro	21% de descuento	en 3 meses consecutivos (sin importar si es el año de calendario)
Vendedor Independiente Directo Registrado (VIDR).	si el grupo personal tiene 20,000 VP	en 6 meses; 3 de los cuales deben ser consecutivos.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

Cuando se llega al grado de VIDR se recibe el distintivo, un certificado al mérito, participación en un seminario especial para los nuevos VIRs, una placa con su nombre en la Galería de Reconocimientos de la compañía en México y en Ada, Michigan y la posibilidad para recibir una invitación para el Seminario Anual de Liderazgo.

Además de lo anterior, la ELIC otorga un reconocimiento simbólico y financiero a los VIDRs que han desarrollado sus negocios a un grado excepcional. Los descuentos y distintivos que aumentan el valor de los negocios se muestran en el cuadro 4-10.

Cuadro 4-10 Niveles de Descuentos para el VIDR

Distintivo	Valor de Puntos (VP) y % de descuento	Tiempo
Rubí	Cuando se llega a los 40,000 (equivale a un descuento de 2% de VN de su grupo)	durante cualquier mes
Perla	Cuando un VIDR patrocina 3 negocios y cada uno logra un nivel de descuento de 21%. Se reembolsa con un descuento de 1% del VN generado por todos los grupos del segundo nivel en línea descendente.	un mes
Esmeralda	Cuando un VIDR patrocina 3 VIRs y cada uno, con su grupo, alcanza el nivel de descuento de 21% (reembolso de 1 a 4% del VN de cada grupo)	durante 6 meses del año fiscal
Diamante	Cuando un VIDR patrocina 6 VIDRs y en cada grupo llegan a un nivel de descuento de 21%. El descuento es del 0.25% de todo el VN de línea descendente de los negocios del nivel de VIDR Diamante.	por lo menos 6 meses del año fiscal
Ejecutivo Diamante	Cuando un VIDR patrocina 9 VIDRs, y cada grupo de ellos llegan al 21% de descuento. Se asigna una cantidad de 0.25% de todo el VN de la línea descendente del VIDR Ejecutivo Diamante.	en 6 meses del año fiscal.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

Los descuentos Rubí y Perla se reciben cada mes, mientras que los de Esmeralda, Diamante y Ejecutivo Diamante se reciben cada año.

Cuando se llega a estos grados se recibe el distintivo, un certificado al mérito, participación en un seminario especial para los nuevos VIRs, una placa con su nombre en la Galería de Reconocimientos de la compañía en México y en Ada, Michigan, recibir una invitación para el Seminario Anual de Liderazgo y fotografías en la revista más importante de la empresa, entre otros premios.

También se premia a los VIDRs que llegan a un nivel de Doble o Triple Diamante, de Corona y de Embajador de Corona con un descuento especial en efectivo (cheque anual y único) y, por supuesto, los premios son los anteriores y más.

Cuadro 4-11 Descuentos Especiales para el VIDR

Distintivo	Valor de Puntos (VP) y % de descuento	Período
Doble Diamante	Se otorga al negocio del VIDR cuando patrocina a 12 VIDRs y que individualmente llegan al nivel de descuento de 21%	en 6 meses del año
Triple Diamante	Cuando el VIDR patrocina 15 VIDRs que individualmente logran el nivel de 21%	en 6 meses del año fiscal
Corona	Cuando el VIDR patrocina a 18 VIDRs y cada uno logra, individualmente, 21%	durante 6 meses del año fiscal
Embajador Corona	Cuando el VIDR patrocina 20 VIDRs e individualmente han llegado al descuento de 21%	durante 6 meses del año fiscal.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

4.1.10. Medios para ordenar pedidos

El procedimiento para solicitar productos se lleva a cabo cuando la ELIC asigna un número de identificación a cada VIR que es utilizado para hacer pedidos y el cual debe incluirse en las comunicaciones dirigidas a la empresa.

Se solicitan mediante telemarketing (vía telefónica), por correo, fax y en los Centros de Abastecimiento de la compañía (Pick Up Centers).

Su pueden ordenar en cualquier cantidad, en unidades o cajas, de esta manera:

- 1.- Se llena un formato para ordenar.
- 2.- Se coloca el código, la descripción del producto, el número de la orden de pedido y la cantidad solicitada, especificando unidades o cajas.
- 3.- Se paga, previamente, el valor monetario de los productos y el flete en algún banco afiliado con la empresa.
- 4.- Las mercancías se despachan con el recibo de pago.

Los VIRs deben asegurarse de recibir la cantidad de productos solicitados antes de firmar la nota de conformidad.

El pedido recibido debe ser examinado inmediatamente. Cualquier producto excedente, deficiente o dañado debe ser notificado, de esa forma se podrá cambiar el producto, reembolsar y otros problemas relacionados con la entrega de los artículos.

4.1.11. Patrocinio internacional

Un VIR tiene la posibilidad de extender su negocio en el extranjero para obtener mayores ingresos. Se lleva a cabo en países donde la empresa realiza operaciones y siempre que el VIR cumpla con las regulaciones y leyes de cada mercado local. Los países ya se han mencionado anteriormente.

Si un VIR conoce a una persona interesada en incorporarse al negocio, en uno de esos países o va de visita, puede despertar el interés de alguien a través de una carta, por teléfono o visitándolo para presentarle el plan de ventas y mercadeo de la empresa.

Es importante destacar que la empresa prohíbe anuncios de patrocinio en otros países, ya que ese tipo de publicidad es ilegal. El VIR debe comunicarse con la oficina local de la empresa en ese país antes de iniciar cualquier actividad, ya que la legislación local y la cultura son diferentes.

Retomando, el VIR debe dar el nombre de su negocio, dirección y su número asignado a las personas que desea auspiciar y se les pide que se comuniquen con la oficina de la empresa del país en cuestión.

Entonces, el personal de la empresa selecciona un VIDR local para que invite al posible VIR a la presentación del plan de ventas y mercadeo de la ELIC.

Si el candidato decide establecer un negocio independiente de compra-venta de productos, puede comprar al VIR local o directamente a la ELIC de México el Kit para principiantes en ese país y firmar una solicitud de aprobación para calificar el negocio como VIR.

En la solicitud aparece el negocio del VIR (auspiciador mexicano) con el título de "Negocio Patrocinador Internacional", y el VIR local que explique a su nuevo integrante el plan de ventas será identificado como VIR o Patrocinador Local.

El patrocinador mexicano recibe una carta confirmando que el esfuerzo de su negocio y el de su patrocinador local (extranjero) integró a una nueva persona internacional.

Por ello, el VIR mexicano y el VIR patrocinador extranjero deben mantener comunicación, sin enviar publicaciones, medios auxiliares, ni productos de un país a otro.

4.1.12. El Código de Ética del VIR de la ELIC

Un VIR de la ELIC que va a dirigir un grupo o red de comercialización de productos se compromete a:

- 1.- Tratar a los demás como él quisiera que lo trataran.
- 2.- Respetar y seguir las reglas de Conducta y el Código de Ética de la empresa.
- 3.- Presentar los productos a los clientes y posibles VIRs verídica y honestamente, presentando sólo lo que indican las publicaciones de la compañía.
- 4.- Tramitar cualquier reclamación con rapidez y cortesía, siguiendo el procedimiento oficial de la firma para hacer un cambio y devolución.
- 5.- Tener una conducta de integridad, sinceridad y responsabilidad.
- 6.- Aceptar y cumplir las obligaciones de VIR, y las de patrocinador y Vendedor Independiente Directo Registrado (VIDR) al llegar a este nivel según lo establecido en las publicaciones oficiales de la empresa.
- 7.- Utilizar las publicaciones autorizadas por la empresa para desarrollar el Plan de Ventas y Mercadeo en la venta de las mercancías y las actividades como VIR⁹.

⁹ Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

4.1.13. Reglas de conducta para el VIR de la ELIC y Términos y condiciones para la autorización como VIR.

La corporación es completamente legal y mantiene un prestigio ético y profesional, tanto en México como en todo el mundo.

Entre las reglas más importantes destacan:

1. Interpretación

- El Plan de Ventas y Mercadeo de la ELIC se refiere a un sistema de porcentajes de descuento, sobre precios de mayoreo que se otorgan al VIR, según el volumen mensual de compras, procedimientos de patrocinio y orientaciones; requisitos, sistemas, procedimientos y normas en relación a la presentación de los productos, al negocio, así como la dirección de una organización, según se establecen en el manual de referencia, durante cada determinado tiempo.

- **Vendedor Independiente Registrado (VIR)** es un comerciante independiente que se dedica, por voluntad propia, a comprar productos y a venderlos directamente a los consumidores, para lo cual la empresa lo ha registrado como tal, con el fin de obtener precios de mayoreo en las compras de los productos de la compañía, ya sea del VIR patrocinador o directamente con la empresa, así como para obtener el reembolso de los descuentos adicionales que le corresponden sobre dichos precios según su volumen mensual de compras en los términos del Manual de Referencia.

- **Vendedor Independiente Directo Registrado (VIDR)** es un VIR que de acuerdo a su volumen mensual de compras ha llegado a ese nivel, según el Plan de Ventas.

- La línea de patrocinio de un VIR, significa que el VIR tuvo un patrocinador, y éste tuvo otro patrocinador, y aquél tuvo otro, y así sucesivamente.

- Grupo personal de un VIR son todos los VIRs que fueron patrocinados personalmente por ese VIR, y por las personas que fueron patrocinadas por esos VIRs, y así sucesivamente en línea descendente partiendo de aquél VIR inicial.

- Patrocinador es un VIR que da a conocer la empresa a una persona que solicita ingresar como VIR.

- Los productos de la compañía, son suministrados por, o a nombre de la empresa líder por los VIRs.

- La empresa utiliza los términos Volumen de Negocios (VN), Valor de Puntos (VP), VIDR Diamante (Diamante), VIDR Esmeralda, Patrocinador Internacional, VIDR Perla, entre otros.

- El Plan de Ventas y Mercadeo de la empresa forma parte de las reglas.

2. Autorización como VIR

- Un VIR puede serlo si ha sido auspiciado por un VIR que solicita autorización para comercializar los productos mediante la compra de un kit (portafolio de productos) y firmar el formulario SA-88MX.
- Todo individuo puede ser VIR, independientemente de su sexo, raza, nacionalidad, creencias políticas y religiosas.
- El VIR puede renunciar a su negocio en cualquier momento mediante una notificación por escrito a su patrocinador, al VIDR y a la empresa.
- Sólo las personas físicas pueden ser aceptadas y ejercer como VIR, teniendo por lo menos 18 años.

3. Responsabilidades del VIR

- El VIR debe cumplir en todo momento con las directivas, requisitos, sistemas, procedimientos y normas establecidas en el Manual de Referencia de la ELIC. También la empresa tiene la facultad de dar por terminado el contrato de inmediato y a su discreción, y cancelar la autorización y registro para operar como VIR, a quien falte al cumplimiento de cualquiera de las normas, mediante un aviso dado por escrito.
- Los VIRs deben vender los productos comercializados a los precios de venta que recomienda la empresa.
- El VIR debe explicar las instrucciones y precauciones especificadas en las etiquetas de los productos durante la demostración de los mismos.
- El VIR no debe dar a entender que son empleados o socios de la empresa.

4. Patrocinio

- Es importante que el VIR entrene y motive a sus distribuidores patrocinados para que promuevan sus negocios individualmente siguiendo los lineamientos del manual de referencia y el Código de Ética.
- El VIR debe volver a comprar los productos, auxiliares de venta y publicaciones recientes de la empresa que pertenecieron a un VIR que deje la organización, para que sean reembolsados.
- Un ex VIR puede solicitar su aprobación como VIR nuevamente, bajo un nuevo patrocinador y habiendo pasado 6 meses, por lo menos, de inactividad, después de haber renunciado o no haber renovado su antiguo negocio.
- Un VIR puede hacer un cambio de patrocinio al presentar una solicitud escrita y los acuerdos escritos de todos los VIRs de la línea de patrocinio.

5. Cesión, traspaso o Venta y transmisión por herencia de un negocio

- Sólo con el consentimiento de la empresa se puede traspasar, ceder o vender el negocio de un VIR a otro que tenga la eficiencia de VIR o que sea aceptado por la misma empresa.
- Un negocio puede transmitirse a futuros por testamento, siempre y cuando el heredero sea un VIR de la misma empresa.

6. Presentación del Plan de Ventas y Mercadeo de la ELIC

- Un VIR no puede usar una invitación que:
 - a) de la impresión de que se trata de un empleo.
 - b) Parezca como una invitación a un acto social.
 - c) Diga que se trata de una investigación de mercado.
 - d) Promueva el acto como un seminario sobre impuestos, finanzas, inversiones o algo similar.
- Se debe indicar las características del negocio y la relación del VIR con la empresa como se establece en el contrato de compraventa a precios de mayoreo y en el Plan de Ventas de Mercadeo y otras publicaciones actuales producidas por la compañía.
- No puede expresar que un VIR puede beneficiarse solamente al patrocinar a otros VIRs.
- Debe recordar que un VIR tiene éxito con tiempo y esfuerzo.
- Debe decir que los ingresos, porcentajes de descuentos y descuentos extraordinarios sólo se obtienen a través de la compra de los productos como comerciantes independientes.
- Puede hacerse referencia al nivel de vida de los VIRs que han tenido éxito (viajes, autos, casas y contribuciones a organizaciones benéficas), siempre y cuando el VIR sepa que tales cosas hayan sido realmente el resultado de los descuentos obtenidos en la venta de productos.

7. Uso del Nombre y Marcas de Fábrica de la ELIC

- La empresa tiene derechos exclusivos sobre las marcas de fábrica, nombres de identificación, emblemas, logotipos, diseños y toda otra propiedad industrial e intelectual usados por la empresa en asociación con sus productos.
- No se deben usar anuncios, campañas telefónicas, correspondencia masiva o promociones similares sobre los productos de la empresa.
- Sólo pueden utilizarse publicaciones oficiales de la empresa con el objeto de desarrollar un negocio personal del VIR.

- El VIR debe asegurarse de que los costos para obtener los artículos estén justificados por las utilidades del negocio y debe minimizar los costos innecesarios.

8. Fallecimiento

Si un VIR fallece, la compañía abonará a los legítimos herederos cualquier descuento sobre compras efectuadas por el VIR fallecido o sobre compras efectuadas por sus patrocinados que se encuentre pendiente de reembolsar a su muerte.

9. Terminación y cancelación del patrocinio

- La empresa puede, a su elección y mediante una notificación por escrito al VIR, dar por terminado su contrato de compraventa a precios de mayoreo y cancelar su autorización como VIR, en caso de que éste haya dado información falsa en su solicitud como VIR o si ha violado alguna de las Reglas de Conducta y no la rectifica dentro de 14 días después de haber recibido su correspondiente notificación.

10. Período de prueba y re-entrenamiento

- Si la empresa considera que ha habido una presentación errónea de la misma o del negocio por parte de alguno o más VIRs o ha habido otra violación grave de las reglas de conducta entonces podrá imponer un período de prueba a todos o parte del grupo de ese VIR.

11. Generalidades

- Las reglas anteriores forman parte integral del Contrato de Compra-venta a Precios de Mayoreo celebrado por la ELIC con cada uno de los VIRs y rigen las relaciones entre ambos. Todo ello de acuerdo a las leyes vigentes en la República Mexicana, siendo de aplicación suplementaria al Código de Comercio y al Código Civil del Distrito Federal.

- La garantía de satisfacción es aplicado a la compra de un producto de la empresa, tiene derecho a ser utilizado por un tiempo razonable para determinar si le satisface al consumidor o no. Si no le satisface puede devolverlo al VIR que le compró. El VIR le ofrece la oportunidad de reemplazarlo sin cargo o aplicará el precio total de la compra¹⁰.

¹⁰ Amway de México, Manual de Referencia para su Negocio, 1992.

4.1.14. Beneficios de la ELIC

La Empresa Líder Industrial y Comercial ha tenido éxito en el mundo, el cual se traduce en sus crecientes beneficios, cuando se ocupa de la reducción de costos y sus consecuentes precios que se han apoyado en:

El reclutamiento y selección de personas que se desempeñan como distribuidores independientes registrados, haciendo a un lado los gastos de venta y prestaciones como lo hacen las empresas convencionales.

El desarrollo de un sistema de redes propio que se acciona con el canal de distribución más directo y corto: Productor - Consumidor.

Los almacenes regionales se encargan de abastecer a los vendedores directos.

La publicidad no es necesaria mediante los medios masivos de comunicación dado que los propios distribuidores la hacen.

Además porque parte de los ingresos de la firma se reinvierte en 3 conceptos: regalías, incentivos, dividendos para los VIRs, lo cual es más rentable para la misma.

4.2. La Empresa Líder en México

La ELIC llegó a México e inició sus operaciones en junio de 1990 y se ha establecido en las ciudades más importantes para mostrar y exponer a las personas sus características y fortalezas.

La ELIC en México opera con los siguientes rubros:

4.2.1. Departamento de Ventas

Plan de Ventas y Mercadeo y Productos

El sistema multinivel se desarrolla con el tratamiento del Plan de Ventas y Mercadeo, el cual fue diseñado para obtener mayores ingresos, generando, a su vez, mayores descuentos al comprar más productos.

Afiliaciones y Legalidad

La corporación es una afiliación a la Asociación Nacional Mexicana de Ventas Directas, Asociación Nacional de Mercadotecnia Directa, American Chamber of Commerce y Canacintra.

Por su parte, los VIRs tienen que pagar el IVA y el ISR en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y cuyos impuestos son deducibles.

Motivadores

Los distribuidores mexicanos también reciben incentivos o motivadores al calificar a diversos niveles por haber realizado cierto nivel de ventas personalmente y en grupo, como viajes con gastos pagados, regalos y más premios.

El sistema de capacitación instruye al VIR para tener una visión muy positiva de la vida, de superación, altruista y provechosa a través de materiales y reuniones como audiocassettes, libros, revistas, seminarios, convenciones y eventos especiales en los que se dan a conocer las experiencias, orientaciones, sugerencias de VIRs exitosos para el buen funcionamiento del negocio.

Se han realizado seminarios, convenciones y eventos en centros de prestigio en Querétaro, Monterrey, Guadalajara, Veracruz, Ciudad de México y Guadalajara.

Los VIRs actúan en un contexto de confianza y respeto entre ellos y la ELIC al seguir el Código de Ética y las Reglas de Conducta ya mencionadas.

Rentabilidad para el VIR

Los ingresos económicos se obtienen por la reventa de productos, descuentos por volumen de compra personal y de los patrocinados (grupo comercial), y, además, descuentos por crecimiento del negocio (royalties).

El sistema de reconocimientos incluye distintivos, diplomas, placas de galería, seminarios de primera clase en lugares atractivos de México y del extranjero y una publicación en su revista principal.

El Proyecto México es una segunda fase en la que aparecen los descuentos adicionales cuando se llega a la calificación Plata, Oro, Directo, Esmeralda y Diamante.

La tercera parte del Proyecto México ofrece descuentos adicionales por crecimiento lateral del negocio y, la cuarta fase, para un VIR Esmeralda, es la obtención de un viaje a las oficinas corporativas de Ada, Michigan.¹¹

Formas de Venta

Los medios por los que se pueden adquirir las mercancías son a través de telemercadeo (vía telefónica) con entrega a domicilio a toda la república; directamente, en centros de abastecimiento de productos llamadas Pick Up Centers; y en Centros de Comunicación Estafeta, desde donde los VIRs pueden hacer sus pedidos, pagarlos y recogerlos en determinados días de la semana.

¹¹ Amway, Lo que nos hace únicos, folleto 1996.

El equipo del Sistema de Telemercadeo es de los más modernos a nivel internacional con la que se genera una mayor eficiencia en dicha operación.

Recursos Humanos

Hasta la fecha, la compañía cuenta con 180 empleados en la planta.

Por otra parte, durante los 6 años en los que la empresa ha estado operando en el país, se han registrado 500,000 VIRs. Sin embargo, hasta agosto 31 de 1996 (año fiscal 1995) sólo se han activado 80,000 de ellos, de los 160,000 contratados en todo el país¹² en dicho año. El cual es un efecto negativo causado por la crisis económica manifestada en México a fines de 1994.

Cabe señalar que un VIR Diamante coordina entre 3,000 y 5,000 VIRs.

La empresa proporciona al personal capacitación y desarrollo, promueve respeto, libertad y un clima de trabajo armónico.

4.2.2. Departamento de Distribución

Centro de Distribución Monterrey

Esta instalación se localiza en la Ciudad de Monterrey, N.L., y es la parte más importante del sistema de distribución de la empresa en México, iniciando sus operaciones en septiembre 29 de 1994, y es donde se almacenan los productos para el mercado nacional, surte a los Pick Up Centers y realiza el embarque de las órdenes telefónicas a cualquier parte del país. Este centro se construyó sobre 9,000 m² representando una inversión de más de 6.5 mdd (millones de dólares).

El Centro de distribución es uno de los más sofisticados de la empresa y del país. El proyecto fue elaborado por personal del departamento de ingeniería de distribución de Ada, Michigan, quienes lo equiparon con los requerimientos y la más alta tecnología adecuados a las necesidades del mercado mexicano. Por ejemplo, el uso de equipos de radiofrecuencia y lectores de códigos de barras para el registro de inventarios y la instalación de equipos de almacenamiento y manejo de materiales para mejor el mejor aprovechamiento de las características del edificio, tales como una altura de 12 m y que cuenta con áreas de almacenamiento y operación climatizadas.

Pick Up Centers

Las ventas en los Pick Up Centers indican un porcentaje significativo. Se cuenta con siete de ellos ubicados en seis ciudades: Tijuana, Baja California

¹² Amway de México, 1996.

Norte; Monterrey, N.L.; Guadalajara, Jal.; dos en México D.F.; Puebla, Pue. y Veracruz, Ver., en donde se han incorporado conceptos de tiendas de autoservicio y automatizados.

Centros de Comunicación

Los centros de comunicación de la ELIC fueron desarrollados en conjunción con Estafeta. Existen 22 de ellos en 22 ciudades del país: La Paz, Mexicali, Hermosillo, Querétaro, Morelia, Atlacomulco, Toluca, Lázaro Cárdenas, Cuernavaca, Mazatlán, Torreón, Aguascalientes, Tampico, León, Acapulco, Oaxaca, Cancún, México, Chihuahua, Cd. Juárez, Culiacán y Campeche.

4.2.3. Departamento de Sistemas

Sistema de Cómputo

Este sistema es el más grande del Noroeste del país, procesa toda la información de México y de las filiales en Guatemala, Costa Rica, Panamá, El Salvador y Honduras. Cuenta con el mejor sistema de protección de la información disponible para máquinas de su tipo, el cual proporciona servicio las 24 hrs. del día todo el año.

SIRVO (Sistema Automático de Respuesta y Reconocimiento de Voz)

La firma provee de información a los distribuidores por vía telefónica con una herramienta que reconoce la voz llamada SIRVO. Este servicio permite a los VIRs acceder con su teléfono directamente la información del computador central sin intervención de operadores con calidad en velocidad y respuesta de voz. Existen 16 líneas para consultar información para los VIRs.

Tecnología en Comunicaciones

Dicha tecnología permite una comunicación interactiva con la ELIC internacional, con los Pick Up centers de la república, aplicación inmediata a los pedidos de los VIRs. Para ello se usan las tecnologías de comunicación como: a) microondas, b) red digital integrada, fibra óptica, c) comunicación vía satélite y d) vías telefónicas privadas.

Conmutador Definity de AT&T

Se cuenta con la tecnología de punta en comunicación de voz dado que el conmutador Definity de AT&T puede manejar más de 30,000 llamadas en un día, así como interactuar con el sistema de cómputo, SIRVO y la Red de comunicaciones.

4.2.4. Departamento de Finanzas

Cheques de descuento

- Un sistema de cálculo automático, exacto y actualizado que permite llevar una cuenta fiel y oportuna de los cheques de descuento ganados.
- Intercomunicación en línea con el resto de países filiales para conocer el estado de negocio del VIR si se expande en otro país.
- Pago mensual eficiente utilizando la tecnología bancaria disponible.
- Se opera con bancos que están disponibles de dar un servicio especial y personalizado al VIR.

Pago de pedidos

Los pedidos se pagan anticipadamente en las entidades bancarias sin costo alguno al VIR.

Servicios

- La empresa retiene el ISR y lo paga a Hacienda, pero el VIR debe cumplir con su pago de impuestos y los requisitos legales correspondientes.
- La firma ofrece servicios financieros y de asesoría adicionales a un costo razonable según lo requiera y si los solicitantes forman un grupo suficiente para que el costo unitario por VIR sea ventajoso. (Amway, Lo que nos hace únicos, 1995).

4.2.5. Departamento de Mercadotecnia

Líneas de Productos

Los productos que se ofrecen se ubican en 7 líneas: cosméticos, cuidado del hogar, cuidado de la ropa, complementos alimenticios, cuidado de la cocina, cuidado personal y catálogo; tales como: limpiadores, cosméticos, fragancias, complementos alimenticios, baterías de cocina, entre otros, básicamente de manufactura de EUA y, con poca participación, varios productos nacionales, entre los que destacan los electrodomésticos. Todos ellos conforman un total de 450 productos de calidad, acordes con el medio ambiente y están concentrados. La garantía es del 100% de satisfacción o la devolución del dinero al consumidor.

Un ejemplo es el limpiador orgánico de usos múltiples (L.O.C.) para superficies duras y para ropa. Contiene surfactantes biodegradables y está concentrado para diluirse según su uso. Otras características es que no es

flamable, ni volátil, sin solventes y se enjuaga con facilidad. Su calidad y rendimiento ofrecen una garantía de satisfacción total e impide la contaminación en las aguas.

4.2.6. Inversiones de la ELIC en México

- a) Un terreno agrícola de 130 hectáreas (ha), llamado Rancho Santa Clara María, ubicado en el Estado de Colima, que fue comprado, en 1991, para sembrar arbolitos de cereza acerola para utilizarlas en la manufactura de complementos vitamínicos Nutrilite. También, en el terreno, existe un invernadero de 1 ha. para la producción de berros, el cual se deshidrata y se pulveriza, se coloca en contenedores y se exporta a Lakeview, California, en donde el berro pasa por otro procesamiento.
- b) Se compraron más terrenos de 405 has. en el Rancho El Petacal, Jalisco, a principios de 1993. El cual se planea como uno de los principales centros agrícolas de la subsidiaria en el futuro.
- c) En 1994 se invirtieron 6.5 mdd en la construcción del Centro de Distribución en Apodaca, N.L.
- d) Maquila y acabado de productos como bolsas y empaques para lápices labiales con una inversión aproximada de 546,803.54 dólares en bolsas y 1,500,000.00 dólares en empaques de labiales Artistry por año fiscal.
- e) Comercio de exportación de materia prima mexicana para la producción de empaques (como la celulosa Carboximetryl) con una inversión anual en volumen de 600,000 libras de materia prima¹³.

4.2.7. Programas de Asistencia Social

Como una estrategia de mercadotecnia para atender el prestigio y la imagen de la ELIC, dado que resulta sumamente favorable a la misma para la continua aceptación de sus productos en el mercado, la compañía realiza actividades de asistencia para la comunidad, teniendo como filosofía corporativa: "Retribuir a la comunidad parte de lo que de ella recibe". Consiste en patrocinios deportivos, culturales y la creación permanente de programas de asistencia social.

En 1992, se realiza el Programa de ayuda a la comunidad indígena Tarahumara con la donación de fondos para la creación e implementación de programas de salud y nutrición.

¹³ Amway de México, Lo que nos hace únicos, Hoja de datos 1996.

Donación al DIF de Monterrey con un valor de \$260,000 pesos en una de sus líneas de productos en febrero de 1994¹⁴.

1995-1996, Apoyo a la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer AMANC, mediante un programa de ventas y promociones especiales.

Patrocinios deportivos

En 1991 se patrocina a la atleta Silvia Andonie. De 1992 a la fecha, patrocinador de Adrián Fernández, piloto mexicano de la serie Indy Car en los EUA. En 1993, apoyo al alpinista Ricardo Torres Nava, primer latinoamericano en conquistar el Monte Everest. En 1994 patrocina a la Selección Mexicana de Fútbol durante su participación en el Mundial de EUA. En 1994, Amway-Nutrilite, Cd. de México, patrocina los encuentros de exhibición entre cuatro equipos de basketball de la NBA.

Patrocinios Culturales

1991-1995, Promoción del director mexicano de orquesta de música clásica Enrique Bátiz. En 1992, presentación de la exposición "Maestros del Ártico" en el Museo de Antropología de la Cd. de México. En 1994 se patrocina al Coro de Niños del Valle de Chalco.

4.3. Evolución Económica de la Empresa Líder Multinivel en México

4.3.1. Motivadores

No cabe duda que los motivadores que ofrece la compañía a las personas influyen determinadamente en la incorporación a la misma posibilitando la creación de su propio negocio, al consumir y comercializar productos de uso diario.

La mayor obtención de ingresos, en base al escalonamiento de descuentos que maneja la empresa, se visualiza cuando se incrementan, a su vez, las ventas del VIR y su grupo comercial cuando se desempeñan como consumidores/distribuidores.

4.3.2. Precio del Kit

Actualmente, el kit (portafolio de iniciación) cuesta, normalmente, \$510 pesos pero ha habido una promoción y es de \$410 pesos (julio 1996), el cual contiene el contrato mercantil, seguro de vida, suscripción anual en su revista principal,

¹⁴ Amway de México, News Gram, Junio-julio 1994, No. 20.

algunos catálogos y 4 productos de limpieza. Es así porque habrá un relanzamiento del paquete con nuevos productos y, además, constituye otra estrategia para impulsar el repunte en las ventas y captación de nuevos VIRs.

4.3.3. Productos que se consumen

La gran variedad de productos que ofrece la compañía en estudio, puesto que vende 450 productos, ha tenido tal aceptación en el consumo que ha alcanzado alrededor del 70% de las ventas directas a nivel nacional, empero, los que más se han consumido en el país son los de limpieza doméstica debido a que representan un precio más bajo en relación con los demás. Hasta hace poco todos los artículos eran importados, motivo por el cual la empresa ha tenido que ajustarse a las fluctuantes situaciones económicas tales como la devaluación del peso frente al dólar, el cual ha manifestado una tasa de crecimiento media anual de 19.6% durante el período 1991 a enero de 1996.

El cuadro 4-12, y su correspondiente gráfica, ofrecen la evolución del tipo de cambio del peso frente al dólar en dicho período y en el que se observa un disparado crecimiento de casi 88% comparando el valor de 6.54 pesos en 1995 con el del año previo, siendo de 3.48 pesos por cada dólar estadounidense.

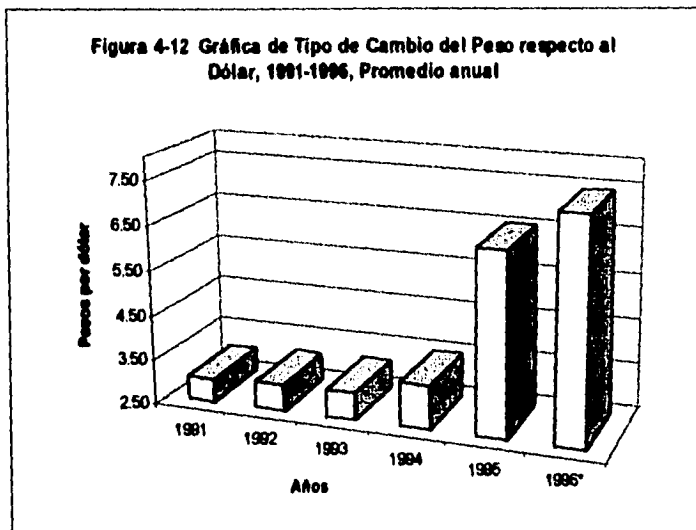
Cuadro 4-12 Tipo de Cambio del Peso respecto al Dólar, 1991-1996, Promedio anual

1991	3.02
1992	3.09
1993	3.11
1994	3.48
1995	6.54
1996*	7.40

Fuente: INEGI, Cuaderno de Información Oportuna, con base en indicadores económicos del Banco de México, enero de 1996.

*Enero de 1996.

Nota: Este tipo de cambio es para operaciones al mayoreo entre bancos, casas de bolsa y casas de cambio privadas y con empresas o clientes importantes.



Fuente: Cuadro 4-12 Tipo de Cambio del Peso respecto al Dólar.

4.3.4. Efectos de la crisis mexicana de 1994 a la ELIC

Al profundizarse la crisis mexicana de 1994, afectó negativamente a muchas empresas del país, y la ELIC no fue la excepción, ya que tuvo que congelar sus precios sólo durante enero y febrero de 1995 antes de aplicar un incremento promedio de 29% al iniciar marzo del mismo año.

4.3.5. Volumen de Ventas

Por su parte, la tasa de crecimiento promedio anual en ventas fue de 65% durante los últimos años. En 1990 tuvo ventas por 10 mdd (millones de dólares), en 1994, el valor fue de 90 mdd y, para 1995, se ha estimado en 94 mdd¹⁵ (un incremento de 4.4%). Mensualmente se obtienen ventas por 3 mdd. Ello demuestra que, a pesar del entorno económico de la compañía, las ventas se han mantenido en ascenso aunque, muy ligeramente, en este último año. Cabe agregar que los años son fiscales y terminan en agosto 31.

¹⁵ Aguilar Gabriela, "Explota Amway la venta de la distribución independiente", El Financiero, Junio 21 1995.

4.3.6. Volumen de VIRs

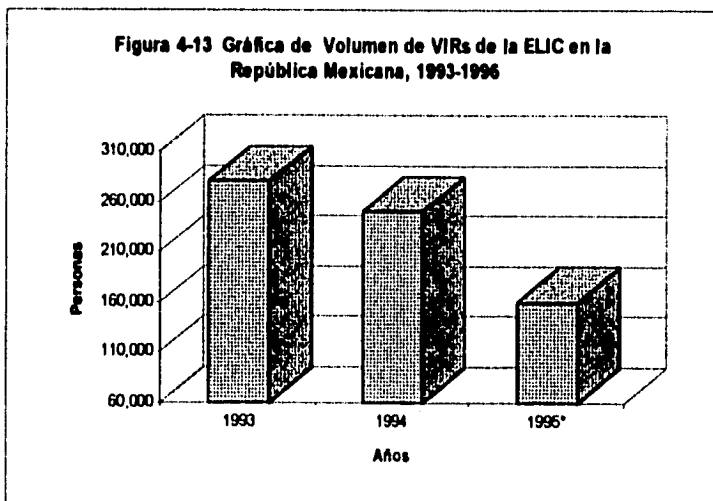
La ELIC, golpeada por la devaluación del peso mexicano, presenta un entorno de reducción en el volumen de VIRs, siendo en los 3 últimos años: 280,000 VIRs en 1993 y hasta agosto 31 de 1996, fueron 160,000, de los cuales sólo 80,000 eran VIRs activos, indicando una tasa media de descenso de -24.4% en estos años (caso contrario al de las ventas). Ver el cuadro 4-13.

Cuadro 4-13 Volumen de VIRs de la ELIC en la República Mexicana, 1993-1996

Años	Vendedores
1993	280,000
1994	250,000
1995*	160,000

Fuente: El Universal, julio 30 1994; Entrepreneur, septiembre 1995; Reforma, abril 1 1996; Ramírez T. Zacarias, Expansión, sept 1995; Amway, Lo que nos hace únicos, 1996.

*Dato de la empresa a agosto 31 de 1996.



Fuente: Cuadro 4-13 Volumen de VIRs de la ELIC en la República Mexicana.

Considerando el desempleo, la empresa ha abierto oportunidades para que las personas desempleadas se incorporen a la misma como VIRs.

4.3.7. Publicidad

Respecto a la publicidad, no se lleva a cabo a nivel medios de comunicación masivos puesto que un elemento importante de la ELIC es disminuir los costos, prefiriendo difundir sus productos y servicios a través de la información en cadena de los propios VIRs, es decir, recomendaciones o patrocinio de persona a persona. Por ello, la empresa realiza las actividades de asistencia social que le ayudan a fortalecer su imagen como tal.

4.3.8. Expectativas de la ELIC

Otro objetivo de la firma es captar el 3% de la población nacional, ya que las experiencias de la misma con los mercados que ha abarcado ha sido de 3 y 4% de los habitantes de un país.

Incluso, planeó realizar inversiones de 3 mdd en tecnología para mejor servicio al cliente y aumentar 5% en las ventas con la finalidad de captar 4.5 mdd adicionales.¹⁶

4.3.9. Alianzas Comerciales

En el momento en que la marca de una firma, que goza de un gran prestigio, lanza productos nuevos al mercado en la competencia con otros productos, incluso con marcas de franquicias supuestamente bien cimentadas, tienen mayor probabilidad de ganar terreno en el mercado. Cabe mencionar que muchas de las marcas de productos de EUA tienen cierta aceptación e imagen en México.

Se debe recordar que la razón de ser de una empresa no sólo radica en el hecho de fabricar productos sino también su adecuada distribución hacia los consumidores y mantenerse en el mercado competitivo.

La calidad del producto no debe ser riesgosa y como la ELIC no puede producir todo bajo su misma marca, ha ampliado la gama con un catálogo de marcas que ofrecen garantía de calidad. Sobre todo si el catálogo ofrece al consumidor mexicano una serie de productos de marcas de prestigio, como: Disney, Audio Vox, Magnavox, Minolta, Seiko, Guillette, AT&T, Sharp, Sunbeam, Kodak, Osterizer, Pioneer, Fuji, Canon, Panasonic, Memorex, Eureka, entre otros.

¹⁶ Enfoque al éxito, 14 Jul 1995.

En el momento de la desaceleración económica, la firma elaboró una estrategia que fue accionada en septiembre de 1995 que consiste en unir esfuerzos con empresas líderes en diferentes ramos para diversificar los bienes de consumo fabricados en México a través de su catálogo "Compras personales". De esa forma, la compañía establecería alianzas estratégicas con empresas nacionales que ofrecen productos de calidad, continuando hasta hoy la introducción de artículos nacionales en los catálogos.

Entre los artículos mexicanos que se venden están los electrodomésticos (si bien son empresas extranjeras son fabricados en la república) y otros productos de diferentes líneas, aunque han tenido una mínima participación entre todos los productos que ofrece la ELIC, dado que la mayoría de los productos de manufactura son de origen estadounidense. Sin embargo, la compañía no tiene planes para manufacturar en el país.

Otra alianza comercial reciente (feb. 1996) que se ha establecido es con la Firma de Telecomunicaciones Avantel (conformada por Banamex-Accival y MCI), la cual tiene el objetivo de comercializar sus servicios a través de un primer producto de telecomunicación: una tarjeta prepagada para hacer llamadas de larga distancia, para comunicarse desde 40 países, incluyendo EUA y Canadá¹⁷.

También, en dicho año, se asoció con Hanes de México del grupo Sara Lee, el cual es el desarrollo de la marca exclusiva de pantimedias: Hanes Supreme de Amway.

4.3.10. Retos

Aunque la venta directa en México todavía tiene un largo camino que recorrer, lo cierto es que el plan de la empresa motiva a las personas a una vida mejorada, de éxito, que cualquiera puede alcanzar convenciéndolas a incursionar en el campo de ventas directas, abriendo camino en medio de la crisis económica y del desempleo.

Muchas de las personas se han incorporado al multinivel, sin dejar de trabajar en sus empleos originales, siendo aquella como una fuente de ingresos secundaria.

Existe un gran desconocimiento todavía de lo que es el multinivel del que ni las empresas ni sus asociaciones han podido superar, ya que mucha gente piensa que se trata de prácticas ilegales al confundirlas con "pirámides".

¹⁷ Reforma, Suplemento comercial, abril 1996

El crecimiento de una red de distribuidores depende de la habilidad de cada distribuidor y de la capacitación y preparación educativa, psicológica y filosófica de superación personal de autoestima y afectividad social para enfrentar aquellas barreras psicológicas y materiales que se presentan, siendo factores para desarrollar a un cierto grado la productividad de cada individuo.

El mercado que se ha elegido para la venta de los productos de la ELIC, en la mayoría de los casos, se dirige a los VIRs que constituyen el sector de ingresos que perciben más de 1.5 salarios mínimos mensuales, dejando fuera del mercado a los otros sectores de percepción inferior.

El salario mínimo nominal actual, a partir de abril 1 de 1996, ha sido de \$22.60 pesos diarios para el D.F., el cual forma parte del área geográfica A (que es el que se toma como parámetro), y cuya cantidad mensual es de \$678. Por lo tanto, 1.5 salarios mínimos equivalen a \$1,017 pesos. Sin embargo, los **salarios mínimos reales** manifiestan una tasa promedio anual en descenso de -5.52%, en el periodo 1989 a abril de 1996, traduciéndose en la pérdida del poder adquisitivo de productos del trabajador. Aunque, por otro lado, los salarios mínimos nominales en el área A durante dicho período muestran una tasa media de crecimiento de 12.6%. El cuadro 4-14 y su correspondiente gráfica muestran la dinámica que han tenido ambos tipos de salario.

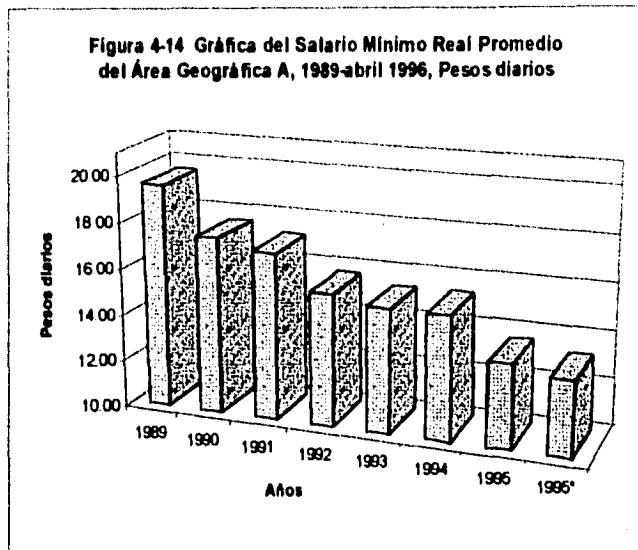
Cuadro 4-14 Salario Mínimo Promedio del Área Geográfica A, 1989- abril 1996, Pesos diarios

Año	Salario Nominal	INEC**	Salario Real
1989	9.29	47.47	19.58
1990	10.54	60.12	17.53
1991	12.62	73.75	17.11
1992	13.33	85.18	15.65
1993	14.27	93.49	15.26
1994	15.27	100.00	15.27
1995	18.26	135.00	13.53
1996*	21.38	162.56	13.15

Fuente: Comisión de Salarios Mínimos, Folleto Salarios Mínimos Vigentes a partir del 1 de abril de 1996; INEGI, Cuaderno de Información Oportuna, No. 275, Feb. 1996.

*De enero a abril de 1996

**Índice Nacional de Precios al Consumidor, 1994=100



Fuente: Cuadro 4-14 Salario Mínimo Promedio del Área Geográfica A.

Al ser artículos de importación procedentes de Michigan, EUA, los cuales han sido fabricados con tecnología de punta, en economías de escala, con las mejores materias primas y distribución, les son adicionados los costos de flete al transporte al llegar al país, además de la paridad cambiaria del peso frente al dólar.

En cambio, si se incorporan a los catálogos de ventas más productos mexicanos y, sobre todo, si la ELIC invirtiera para el establecimiento de plantas manufactureras en la república, proporcionaría mayores beneficios a la firma porque estarían determinados por los bajos costos de producción dado que la zona de producción y las áreas de consumo tendrían más cercanía, y, a su vez, cubriendo gran parte de diversos mercados regionales que se encuentran retirados de las zonas urbanas; dando oportunidad a que los sectores de bajos ingresos consuman sus productos a precios accesibles. Siendo que la comercialización, como lo marca el sistema de distribución multinivel, coloca, a través de los VIRs, directamente los productos en el mercado.

Por lo tanto, el sistema multinivel es nuevo en México y en muchos otros países, el cual comercializa directamente productos y servicios del productor al

consumidor, sin intermediarios. Es una megatendencia comercial que sigue tomando fuerza. Sin embargo, como se ha visto, cuando la economía del país en el que realiza sus operaciones es golpeada, también, le afecta de igual manera a dicho sistema.

Finalmente, se agrega que si se establecieran algunas de sus plantas manufactureras de productos terminados en el país, en el que se van a abrir mercados, vendería más y a menores precios los productos y, sobre todo, si éstos son ecológicos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1) Andrecht, Venus, La Magia del Multinivel, cómo cualquier persona puede lograr un negocio colosal de ventas de multinivel a partir de cero, México, 1993.
- 2) Clothier, Peter, Marketing Multi-Nivel (Multi-Level Marketing), Promociones Jumerca, S.L., Valencia, 1991.
- 3) De Vos, Rich, co-fundador de Amway Corporation, Capitalismo Solidario, gente ayudando a la gente a ayudarse a sí misma, 1994 Lasser Press Mexicana, S.A. de C.V.
- 4) Fischer, Laura, Mercadotecnia, Edición 1986, México, Edit. Interamericana
- 5) Gallardo Cervantes, Juan, Desarrollo de la Microempresa. Colección de temas de Administración para Microindustrias, Nacional Financiera, S.N.C., México, D.F., 1989.
- 6) Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, Elementos de Administración, Edición 5a, 1991.
- 7) McDaniel, Carl Jr., Curso de Mercadotecnia, Segunda edición 1986, México.
- 8) Seldon, Arthur y Pennance, F.G., Diccionario de Economía, 1986.
- 9) Sikula, Andrew F., Administración de personal. Colección Limusa para Ejecutivos, Edición 1983, México, Limusa.

Revistas

- 10) Amway Corp., Amway México, su propio negocio, Tríptico, 1990.
- 11) Amway México, Lo que nos hace únicos, Informe 1996.

- 12) Amway México, Manual de referencia para su negocio, 1992 Amway Corp.
- 13) Babener, Jeffrey A., "La Bitácora del Éxito", Entrepreneur, la Autoridad en la pequeña Empresa, para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 2 Núm. 6 Junio 1994. pág. 18-21.
- 14) Brice, Luis Felipe, "Amway: de los sótanos a la cumbre", Enfoque al Éxito, Revista mensual, Junio 1994, Núm. 1, pág. 10-16.
- 15) David, Marina, "Amway, un fenómeno de ventas en red", Excellentia, Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección, Núm. 32 Vol. 3, 1993, Número especial, pág. 26-28.
- 16) Esakt-Smith, Anna, "A Network of 1 billion", Newsweek, The International Newsmagazine, Revista mensual, Nov. 28, 1994, pág. 41.
- 17) Gitomer, Jeffrey, "Con Multinivel usted aumenta sus relaciones personales y sus ingresos al mismo tiempo", Entrepreneur, la Autoridad en la pequeña Empresa, para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 2 Núm. 11 Noviembre 1994. pág. 6-8.
- 18) Jenis Y Garcini, Joaquín, "La nueva forma de comercialización", Entrepreneur, la Autoridad en la pequeña Empresa, para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 3 Núm. 1 Enero 1995. pág. 151-153.
- 19) Monroy Bazán, Luis y Tapia Salinas, Carlos A., "Reportaje Especial de Multinivel", Entrepreneur, la Autoridad en la pequeña Empresa, para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 3 Núm. 9 Septiembre 1995. pág. 38-53.
- 20) Monroy, Luis, "El origen de la industria multinivel, breve historia", Excellentia, Revista del Colegio de Graduados en Alta Dirección, Núm. 52, Vol. 5, 1995, pág. 28-31.
- 21) Pinkus, Jorge, "Network Marketing", Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, Revista mensual, Vol. V Núm. 18, Nov-Dic 1992, Edic. UNAM, Fac. Contaduría y Administración.

22) Sierra R., Patricia, "Multinivel: una opción para superar el empleo", El Vendedor Ejecutivo de México, Revista mensual, Edición especial 40. Aniversario Vol. IV, núm. 6, 1993, pág. 30-31.

23) Tapia Salinas, Carlos A., MBA, "Multinivel: un negocio al alcance de su mano y bolsillo", Entrepreneur. la Autoridad en la pequeña Empresa. para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 2 Núm. 2 Febrero 1994. pág. 36-38.

24) Tapia Salinas, Carlos A., MBA, "Network Marketing: un área de oportunidad poco conocida en México", Entrepreneur. la Autoridad en la pequeña Empresa. para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 1 Núm. 8 Agosto 1993. pág. 38-41.

25) Tapia Salinas, Carlos A., MBA, "Reportaje Especial Multinivel", Entrepreneur. la Autoridad en la pequeña Empresa. para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 2 Núm. 5, Mayo 1994. pág. 22-46.

26) Tapia Salinas, Carlos A. y Jenis Y Garcini, Joaquín, "Reportaje Especial de Multinivel", Entrepreneur. la Autoridad en la pequeña Empresa. para el éxito del emprendedor. Revista Mensual, México. Vol. 3 Núm. 2 Febrero 1995. pág. 46-73.

Periódicos

27) Aguilar, Gabriela, "Explica Amway la venta de distribución independiente", El Financiero. Sección Negocios, pág. 14, Miércoles 21 de junio de 1995.

28) Anónimo, "Firman alianza Amway-Avantel", Reforma, Suplemento comercial, Lunes 1 de abril de 1996.

Correo Electrónico

29) Internet, Red de Información Internacional en Sistema Computacional, Fac. Economía, UNAM.