

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

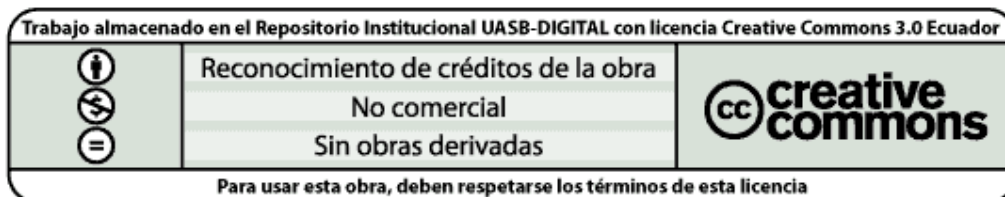
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su  
incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador**

Autora: Cristina de la Dolorosa Salgado Carrillo

Tutor: Wilson Abad

**Quito, 2017**



## DECLARACIÓN

Yo, Cristina de la Dolorosa Salgado Carrillo, autora de la tesis titulada “Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos: virtual, electrónico, digital óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentar cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 01 de junio de 2017

.....  
**CRISTINA DE LA DOLOROSA SALGADO CARRILLO**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca exponer el funcionamiento de las principales empresas del sector cosmético del Ecuador que utilizan como estrategias de comercialización de sus productos la venta directa y el marketing multinivel, los beneficios que éstas pueden brindar como fuente alternativa de ingresos y como emprendimiento para sus vendedores independientes y su aporte al desarrollo productivo del país.

El estudio está distribuido en tres capítulos, en el primero se aborda el marco teórico y la definición de conceptos claves para comprender el tema de estudio, el segundo capítulo se enfoca en la caracterización de los vendedores independientes y de las empresas del sector cosmético con estrategias de comercialización de venta directa y marketing multinivel a nivel nacional y mundial y el tercero contiene la formulación de un Modelo de Estudio de Comportamiento realizado a los representantes de venta de una de las empresas de venta directa del sector cosmético para determinar, mediante un análisis de factores, su comportamiento y con la aplicación de un estudio de campo y con la utilización de técnicas de análisis multivariante, determinar sus percepciones sobre su negocio, los productos que comercializan y la empresa a la que representan.

El modelo de comportamiento planteado busca caracterizar a los integrantes de la empresa estudiada y encontrar estrategias que la hagan sostenible en el tiempo, es importante señalar que si bien el modelo no es inferible a todo el mercado de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético, la forma cómo se realiza la investigación es exportable a otras empresas que se encuentran dentro de esta actividad comercial y pueden aplicar parte de las estrategias de sostenibilidad planteadas en su negocio.

El estudio muestra además que las empresas de venta directa y marketing multinivel aportan positivamente al desarrollo productivo del país puesto que son productoras e importadoras de productos, son generadoras de empleo directo e indirecto, son grandes consumidores de bienes y servicios y contribuyen mediante el pago de impuestos y contribuciones al progreso del Ecuador.

Venta directa, marketing multinivel, sector cosmético, desarrollo productivo

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi Virgen Dolorosa, que bendicen cada momento de mi vida

A mis papis que con su amor, comprensión, confianza y apoyo me han dado la fortaleza para crecer, aprender y cumplir todos mis sueños, son y serán siempre la piedra angular de mi vida

A mi esposo Diego por su amor, su paciencia y su apoyo constante y a la gran bendición que está por llegar a nuestras vidas, nuestro bebé.

A mis hermanos, hermanas y sobrinos por permitirme formar parte de una familia maravillosa que se mantiene unida para celebrar buenos momentos y para afrontar como uno solo tiempos difíciles

A mis abuelitas Enma y Carmen, por derramar sus bendiciones sobre mí

A mi ñaña Kathy, a mis amigos y amigas, siempre están en mi corazón

**Los amo**

**Cris**

## **AGRADECIMIENTO**

Todo lo que soy y todo lo que tengo se lo debo a Dios y a mi familia, por eso mis eternos agradecimientos a ellos.

Gracias a mis papis por su infinito amor, por su ejemplo y por enseñarnos que cada día es una nueva oportunidad para aprender, para crecer, para compartir y para luchar por nuestros ideales, gracias por demostrarnos que con esfuerzo todo es posible y que unidos siempre seremos más fuertes.

Gracias a mi esposo Diego por todo el tiempo que hemos compartido, gracias por su amor y por construir nuevos sueños juntos

Gracias a mis hermanos, hermanas y sobrinos por alegrarme siempre con su presencia y brindarme su apoyo incondicional

Gracias a mi hermana y confidente Kathy por estar conmigo siempre

Gracias a mi tutor de tesis Ing. Wilson Abad, ha sido un privilegio para mí conocerlo y poder desarrollar esta investigación bajo su dirección, infinitas gracias por su orientación, sus consejos y el compromiso y predisposición demostrada a lo largo de la realización de este trabajo.

Y gracias a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron con el desarrollo de la presente investigación

Gracias a todos, y gracias a Dios por ponerlos en mi camino...

Cris

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	10
Capítulo primero.....	11
Las empresas de venta directa y marketing multinivel.....	11
1. Planteamiento del problema.....	11
1.1. Objetivos del Estudio.....	12
1.2. Objetivo General.....	12
1.3. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Hipótesis s.....	12
1.5. Definición de Conceptos.....	12
1.5.1. Venta Directa.....	12
1.5.2. Marketing Multinivel.....	14
1.5.2.1. Tipos de Compensaciones.....	16
1.5.3. Venta Piramidal.....	18
1.6. Enfoque teórico.....	21
Capítulo Segundo.....	25
Los vendedores independientes y las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético.....	25
2. Venta Directa y Marketing Multinivel a Nivel Mundial.....	25
2.1. Caracterización de la Venta Directa y Marketing Multinivel.....	25
2.2. Principales Empresas de Venta Directa y Marketing Multinivel del Sector Cosmético.....	27
2.2.1. Amway.....	27
2.2.2. Avon.....	27
2.2.3. Mary Kay.....	28
2.2.4. Yanbal.....	28
2.2.5. Belcorp.....	28
2.3. Caracterización de vendedores independientes en Ecuador.....	28
2.4. Principales empresas de venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético en Ecuador.....	30

2.4.1. Yanbal Ecuador S.A.....	30
2.4.2. Productos Avon Ecuador S.A. ....	33
2.4.3. Grupo Transbel S.A. ....	38
Capítulo Tercero .....	41
Análisis de la venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético en Ecuador .....	41
3. Metodología de la investigación .....	41
3.1. Focus group.....	42
Información del focus group:.....	42
Etapa 1: Análisis del negocio como vendedores independientes .....	43
Etapa 2: Análisis de la perspectiva sobre el crecimiento del negocio independiente y la formación de redes de comercialización .....	45
Etapa 3: Cierre de la evaluación .....	46
3.2. Análisis de Variables del Estudio .....	47
3.3. Diseño del Instrumento .....	49
3.4. Determinación de la muestra.....	49
3.5. Análisis de resultados.....	52
3.6. Estrategias enfocadas en resultados .....	59
Capítulo cuarto.....	72
Conclusiones y Recomendaciones.....	72
4. Conclusiones y Recomendaciones .....	72
4.2. Recomendaciones.....	74
Bibliografía .....	78
Anexos .....	81
1. Encuesta Venta Directa y Marketing Multinivel .....	81
2. Tabulación de la encuesta .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Reclutamiento en sistema de venta piramidal .....	19
Tabla 2 - Venta directa y marketing multinivel y sus diferencias con la venta piramidal .....	20
Tabla 3 - Venta directa por países de Centro y Sudamérica .....	26
Tabla 4 - Perfil de representantes de venta directa .....	29
Tabla 5 - Empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético en Ecuador .....	30
Tabla 6 - Variables económicas Yanbal Ecuador S.A. ....	33
Tabla 7 - Variables Económicas Avon Ecuador S.A. ....	37
Tabla 8 - Variables Económicas Grupo Transbel S.A. ....	40
Tabla 9 - Análisis de clusters con 2 grupos .....	53
Tabla 10 - Análisis de clusters con 3 grupos .....	54
Tabla 11 - Test de Bartlett .....	55
Tabla 12 - Rotación varimax .....	55
Tabla 13 - Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar en los grupos ...	58



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Venta global y participación de venta directa por países .....	25
Gráfico 2 - Venta directa y vendedores independientes a nivel mundial .....	26
Gráfico 3 - Plan de Compensación Yanbal Ecuador S.A. ....	32
Gráfico 4 - Plan Ejecutivo de Carrera Avon.....	35
Gráfico 5 - Ganancia estimada nueva representante Avon.....	36
Gráfico 6 - Oportunidad de Ganancia Plan Ejecutivo de Carrera Avon.....	36
Gráfico 7 - Definición de variables de Estudio.....	48
Gráfico 8 - Marco Muestral .....	50
Gráfico 9 - Clasificación de factores de estudio .....	57

## INTRODUCCIÓN

La venta de productos en empresas que los comercializan vía venta directa y marketing multinivel se ha convertido en una alternativa de obtención de ingresos para sus vendedores independientes que lo ven como una oportunidad para trabajar en un negocio autónomo con administración de su tiempo y un bajo nivel de inversión. Dentro del sector cosmético, según la estructura de compensaciones, el vendedor puede obtener beneficios tanto materiales como económicos por las ventas del producto y por la generación de comisiones producto de las ventas de la red que se constituye por la incorporación de nuevos vendedores.

Por otra parte, empresas como Yanbal, Avon y Grupo Transbel, que pertenecen al sector cosmético, se han consolidado en el país y son reconocidas por su nivel de ingresos, por la generación de empleo, por el posicionamiento de su marca en el consumidor y por la generación de producción local y consumo de bienes y servicios tanto locales como extranjeros.

Sin embargo, a nivel local, no se ha visto desarrollo de estudios de este tema, por lo cual es importante ofrecer mediante la presente investigación una fuente que permita conocer el funcionamiento de las empresas del sector cosmético que utilizan a la venta directa y al marketing multinivel como su estrategia de comercialización, tanto a nivel empresarial por el beneficio que aporta a la economía nacional como a nivel de los vendedores independientes que se encuentran relacionados a este tipo de negocio, y mediante la aplicación de un modelo de comportamiento a una de las principales empresas del sector, buscar estrategias de sostenibilidad que le permitan seguir creciendo y fortaleciéndose en el mercado, modelo que puede servir como base para otras empresas con actividades similares para determinar los comportamientos de sus representantes de venta y la aplicación de estrategias propuestas o similares en base a su modelo de negocio y a las conductas resultantes del estudio.

## **Capítulo primero**

### **Las empresas de venta directa y marketing multinivel**

#### **1. Planteamiento del problema**

Según información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, para junio del 2014, el 41.25% de la Población Económicamente Activa, PEA, se encontraba subempleada, y el 5.71% en condiciones de Desempleo; en valores relativos esta suma asciende a alrededor de 2'260.000 personas, siendo una porción del mercado laboral que al no poder ubicarse en un trabajo formal que les permita condiciones de “pleno empleo” se ve en la necesidad de conseguir fuentes alternativas de ingreso, siendo las empresas con estrategia de comercialización de venta directa y el marketing multinivel una opción atractiva adoptada por un número importante de personas para obtener medios de subsistencia para sí mismos y sus familias.

Por su parte, asociada a la generación de fuentes alternativas de ingresos y emprendimientos, las principales empresas que enfocan su comercialización en la venta directa y el marketing multinivel han centrado sus esfuerzos en ofrecer productos de calidad y eficiencia en su abastecimiento para sus vendedores independientes, para lo cual contratan equipos multidisciplinarios de colaboradores directos y son grandes consumidores de bienes y servicios aportando al desarrollo económico y productivo del país.

En base a lo expuesto y considerando que una gran porción del mercado de venta directa y marketing multinivel se concentra en el sector cosmético, se ha visto la necesidad de conocer su funcionamiento y las estrategias que actualmente utilizan para determinar posibles alternativas que se podrían utilizar para hacerlas sostenibles en el tiempo, para lo cual se plantea la ejecución de un Modelo de Estudio de Comportamiento aplicado a los niveles donde se genera una mayor rotación de una de las principales empresas del sector.

## **1.1. Objetivos del Estudio**

### **1.2. Objetivo General**

Plantear un modelo que permita definir estrategias de sostenibilidad sobre la base del comportamiento de los integrantes de la estructura de venta directa y marketing multinivel de empresas del sector cosmético.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Caracterizar a los vendedores independientes y sus redes de comercialización con el fin de comprender su funcionamiento.
- Determinar las principales estrategias empleadas por las empresas del sector cosmético enfocadas en la venta directa y marketing multinivel en Ecuador para su crecimiento y fortalecimiento.

### **1.4. Hipótesis s**

Las estrategias adoptadas por las empresas del sector cosmético enfocadas en la venta directa y el marketing multinivel las han convertido en una opción para obtención de recursos económicos de sus vendedores y han contribuido con el crecimiento y fortalecimiento de este mercado en Ecuador y por ende con su desarrollo productivo.

### **1.5. Definición de Conceptos**

#### **1.5.1. Venta Directa**

La venta directa constituye una estrategia de comercialización con características propias que se ajustan a las necesidades de una gran cantidad de empresas a nivel mundial; existen varios conceptos asociados a la Venta Directa, entre los que se pueden destacar:

Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (World Federation of Direct Selling Associations WFDSA): “Venta Directa es un canal de distribución dinámico, vibrante y de rápida expansión para la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores” (WFDSA 2015)

Asociación de Empresas de Venta Directa (España): “Se entiende por Venta Directa la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora” (AVD, Asociación de Empresas de Venta Directa 2016)

Los dos conceptos previamente citados muestran características que se deben destacar:

- Canal de distribución: Según la teoría de Marketing Mix, la venta directa se enfoca en el elemento “Plaza o Distribución”, mismo que “persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que tengan mayores oportunidades de comprarlo” (Soriano 1990, 7) . La venta directa emplea un canal directo, sin intermediarios, entre la empresa y el vendedor independiente para poder llegar al consumidor final.
- Comercialización fuera de un establecimiento mercantil: la venta directa no se desarrolla en un local comercial, sucursal de una empresa o establecimiento mercantil, sino que busca facilitar al cliente las condiciones de acceso al producto, mediante visitas programadas, reuniones, u otros ambientes creados para llegar él y facilitar su compra.
- Comercialización de Productos y Servicios: la venta directa no se relaciona solo a venta de productos sino también de servicios que, si se adaptan a las condiciones requeridas, pueden ser comercializados por este canal
- Demostración Personalizada: los vendedores independientes buscan y crean los espacios adecuados para hacer una demostración personalizada de sus productos y mediante ella pueden elevar sus niveles de venta por el interés que crean en sus clientes potenciales, esto se asocia además al nivel de formación y conocimiento sobre el producto del vendedor independiente y de las estrategias publicitarias entregadas por la empresa como demostradores, obsequios y material promocional.

Un sistema de venta directa debe considerar entre otros aspectos, principios como: “a) un precio uniforme, b) un producto o servicio que no se consiga en otro lugar que no sea el canal directo, c) con un adecuado sistema de pago, d) de una

excelente calidad, e) con stock suficiente para atender las necesidades del mercado” (Ongallo 2013, 14).

Adicionalmente, el sistema de venta directa tiene que considerar que parte de su éxito radica en mantener a sus representantes de ventas altamente motivados para el cumplimiento de objetivos y en proporcionarles capacitación permanente. Además, los vendedores independientes deben percibir que el plan de compensaciones o incentivos por sus ventas se ajusta a sus necesidades y los mantiene interesados en continuar la relación que mantienen con la empresa, por lo cual la compañía debe establecer un programa de compensaciones que sea:

- a. “Internamente equitativo: [...] La retribución de los distribuidores, vendedores, representantes, debe mostrar la equidad entre la venta, el trabajo desarrollado y otros factores correctores.
- b. Externamente competitivo: El beneficio que puede reportar la venta directa debe ser un incentivo para que los vendedores no se vayan a la competencia [...].
- c. Motivador: Toda retribución, fija o variable, dentro de un equipo de ventas, debe ser motivadora, es decir, que mantenga la ilusión y las ganas de trabajar de los equipos” (Ongallo 2013, 16)

### **1.5.2. Marketing Multinivel**

El marketing multinivel es una estrategia de comercialización complementaria a la venta directa; tiene varias denominaciones entre las que se encuentran: venta multinivel, Multi Level Marketing (MLM), venta en red o marketing en redes, Network Marketing, Networking, entre otras, todas ellas utilizan el sistema de venta directa y se enfocan en la forma del pago de compensaciones a los representantes de ventas; para el presente estudio se utilizará la terminología de marketing multinivel.

El marketing multinivel es un negocio de venta directa que estimula a los vendedores independientes mediante un sistema de compensaciones por sus ventas y por las ventas de las personas que incorporan en sus redes. Entre los conceptos que se pueden asociar al Marketing Multinivel o Network Marketing está el descrito por la Federación de Asociaciones Europeas de Venta Directa, la cual lo define como:

“Un negocio de venta directa mediante el cual se ofrece a los consumidores productos y servicios para su consumo final a través de ventas realizadas por una red de distribuidores independientes. Estos distribuidores pueden recibir una compensación por sus propias ventas de productos y servicios a los consumidores, así como por las ventas generadas por la red de distribuidores independientes que ellos hayan introducido en el negocio” (García 2004, 39).

Desde el enfoque del distribuidor independiente, se puede concebir al marketing multinivel como un nivel superior al concepto tradicional de vendedor en el cual los recursos se generan en función de su propia capacidad; tomando en consideración que con el sistema multinivel el vendedor “se rodea de un equipo de vendedores que, a su vez, participan y colaboran en las ventas del equipo” (Ongallo 2013, 239).

Es importante destacar lo citado por Rafael Hernández, director de Marketing de Amway en España:

Lo que marca la diferencia de la venta multinivel es el ingenioso método de reparto de márgenes brutos, que permite que un distribuidor perciba ingresos no solo por los productos que vende él, sino también por parte de la red de distribuidores que él mismo ha contribuido a crear y a la cual – y ésta es la clave de un rendimiento de una red de ventas – da soporte y asistencia” (Ongallo 2013, 242)

Con los conceptos previamente citados, se puede destacar que el marketing multinivel es un sistema que:

- Cumple a cabalidad con todas las características de un negocio de venta directa
- Incorpora, además de la ganancia por las ventas realizadas por el distribuidor independiente, un plan de compensaciones por las ventas realizadas por las personas que entran a formar parte de su red de distribuidores
- Compromete al distribuidor independiente a dar soporte y asistencia a los miembros de su red de distribuidores

- Proporciona a sus distribuidores capacitación permanente en productos, técnicas de venta, procesos de cobro, manejo de equipos y temas relacionados
- Reduce o elimina en los distribuidores independientes dos barreras importante de acceso al mercado: financiación y conocimiento del sector

### **1.5.2.1. Tipos de Compensaciones**

Entre los principales tipos de compensaciones que se encuentran en un sistema de marketing multinivel se encuentran:

- **Venta Uninivel:** este sistema se enfoca en que la compañía otorga un porcentaje sobre las compras de x niveles formados debajo del distribuidor independiente, no hay restricción en el número de distribuidores que se incorporan a la red, ni en la primera línea de distribución. La venta uninivel funcionaría de la siguiente forma:

La compañía te pagará un 1% del consumo de todas las personas en tu primera línea, no de su grupo sino de las personas que están directamente afiliadas por ti. Luego recibirás un 4% de las personas de la segunda línea. Un 5% de la tercera, cuarta y quinta y se acabó. No hay grupos, cada persona es un ente individual y gana de su volumen de compras según donde esté situada (nivel) (Beas 2007,43) (Beas 2007, 43)

Cuando se crean líderes con grupos fuertes se pueden crear incentivos adicionales como bonos para conservar el interés del líder en el sistema.

- **Breakaway:** Bajo este modelo, el distribuidor compra un kit de iniciación y empieza a integrar distribuidores independientes a su red, la primera línea de expansión puede ser tan amplia como el distribuidor independiente quiera y debe concentrar sus esfuerzos para que los miembros de su primera línea sigan trayendo nuevos miembros para las siguientes generaciones. Puede tener la diagramación de un árbol con tantas ramas como sea posible.

En este modelo, el distribuidor tiene un esquema de escalones, que los va ascendiendo conforme su venta y la de su grupo aumentan. Para una mejor visualización del esquema se puede resaltar lo siguiente:



Yo asciendo un escalón en el modelo y suceden dos cosas: primero que mis comisiones por venta personal o mis descuentos en la compra de productos aumentan, y segundo que empiezo a ganar un porcentaje de las ventas de los asociados de mi downline (línea descendente) [...] En todo caso para cobrar tus comisiones siempre se te exigirá un volumen personal de ventas y un volumen de grupo determinado (Beas 2007, 44-45).

- Sistema Binario: éste modelo busca “duplicarse a través de dos distribuidores y conseguir ventas de un lado y otro” (Beas 2007, 46), la idea fundamental es que el asociado debe integrar a dos personas a su primera línea de ventas y conseguir un equilibrio o balance en el nivel de ventas de los dos. Este modelo es claro con lo que un distribuidor independiente debe hacer para ganar una cantidad determinada de dinero bajo premisas como:

Tienes que traer a dos personas, las colocas una a cada lado (derecha e izquierda) y se traza una línea entre ambas. Todas las ventas a la izquierda de la línea se comparan con las de la derecha en busca del equilibrio. Después se mira en la tabla de equilibrio y se sabe exactamente lo que corresponde en ganancia de comisiones. Cantidades fijas, no porcentajes. (Beas 2007, 48)

Entre las ventajas de este sistema, es que la ganancia para el distribuidor independiente es la misma por los asociados incorporados por él o por los incorporados por los distribuidores de su red y que al tener solo dos ramificaciones, puede concentrar su esfuerzo en el desarrollo de la que menos está produciendo con el fin de conseguir el equilibrio deseado.

- Matriz o Matrix: este modelo limita desde un principio el número de distribuidores por línea y el número de líneas por las que el distribuidor independiente puede ganar dinero, y establece la obligatoriedad de completar una línea antes de pasar a la siguiente, así por ejemplo:

Matrix 3x8 significa que tú puedes traer 3 nuevos distribuidores en tu primera generación de downline y ellos harán lo mismo. Tú ganarás comisiones de esos 3 directamente patrocinados por ti y de todos los distribuidores que haya debajo de ellos hasta 8 generaciones. [...] Aunque parezca que el plan limita el número de distribuidores en tu red lo cierto es que en la práctica esa limitación solo se da en las primeras generaciones (Beas 2007, 56)

Tanto para el sistema matrix como para el sistema binario existe un concepto denominado “Spill Over” que es la reubicación de un nuevo distribuidor a la red de otros distribuidores asociados, con el fin de incentivar el incremento de productividad de las ramificaciones mediante la búsqueda del equilibrio de sus ramas menos productivas con la producción del nuevo integrante.

Este concepto se puede aplicar puesto que no se puede ampliar las redes a más ramas de las ya establecidas y en el caso de nuevas incorporaciones se debe reubicarlas en otras líneas de la red y los miembros de las líneas superiores al no poder incorporar más posiciones deben reubicarlas debajo de distribuidores productivos de su red.

Los modelos previamente citados son los de uso general, sin embargo según las necesidades específicas de las empresas de marketing multinivel se han creado múltiples variantes que consideran y combinan sus características.

### **1.5.3. Venta Piramidal**

La venta piramidal es una estrategia de ventas cuya naturaleza es la captación o reclutamiento de personas y no la venta de un producto al consumidor, es considerado como un negocio ilícito y fraudulento.

La venta piramidal o “esquema de Ponzi”, por su creador Charles Ponzi<sup>1</sup> también puede denominarse como “marketing piramidal”, “estructura piramidal” o

---

<sup>1</sup> Modelo creado por Charles Ponzi, quien creó un sistema ficticio de venta de cupones de contestación que afirmaba produciría cantidades de intereses sin precedentes. El esquema piramidal se deshizo al conocer la inexistencia de los cupones y que la única forma de generar dinero para sus inversiones era el que obtenía de nuevos inversionistas para pagar a los antiguos. El esquema funcionó hasta que un número mayor de inversionistas de los que ingresaban quiso retirar sus inversiones y la pirámide se vino abajo. García Sánchez, María Dolores, “Marketing Multinivel”, ESIC Editorial, España, Pág.47, 2004

pirámide de ventas y cuenta, entre otras, con las siguientes características: El reclutamiento de nuevas personas constituye la base del negocio, mas no la comercialización de un producto o servicio específico, se ofrece la obtención de grandes ganancias por incorporarse al sistema.

- a Normalmente se debe pagar una cuota inicial muy alta para acceder al sistema. Estas son las cuotas que permiten sostener la pirámide y distribuir beneficios.
- b Puede tener un producto de baja repetición de por medio, pero no se brinda información ni capacitación para comercializarlo, pero es importante aclarar que lo que principalmente se comercializa es el derecho de reclutar a otras personas.
- c La pirámide busca formar una progresión geométrica, en donde los ingresos generados por la captación de nuevas personas en la base, permita la distribución de beneficios económicos en la parte superior. Así, “si se estimula a cada nuevo vendedor a juntar solo a seis inversionistas adicionales, en 9 etapas se habría reclutado a más de 10.000.000 de vendedores” (García 2004, 49)

**Tabla 1 - Reclutamiento en sistema de venta piramidal**

Niveles	Número de Vendedores
	1
1	6
2	36
3	216
4	1.296
5	7.776
6	46.656
7	279.936
8	1.679.616
9	10.077.696

Fuente: García 2004,49

Es esencial realizar una distinción entre el negocio de venta directa y marketing multinivel y la venta piramidal, entre las características más importantes a destacar están:

**Tabla 2 - Venta directa y marketing multinivel y sus diferencias con la venta piramidal**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VENTA DIRECTA Y MARKETING MULTINIVEL</b>	<b>VENTA PIRAMIDAL</b>
Producto	Están respaldados por un producto de alta repetición y aceptación en el mercado, generalmente dada por su calidad. Un comprador normalmente repite sus compras	Ventas dirigidas a reclutar personas para la base de la pirámide, normalmente productos de baja repetición que un comprador no volvería a consumir, generalmente productos caros y de difícil venta
Beneficios	Los beneficios se dan principalmente por la venta del producto, un representante de ventas que no es productivo no percibe beneficios económicos	Los beneficios se dan para las escalas superiores de la pirámide por el reclutamiento de nuevas personas, en este sistema si se pueden percibir beneficios por antigüedad cuando se encuentra en puntos altos de la pirámide
Monto de Ingreso	Generalmente la inversión es baja y se asocia a la compra inicial de los productos	La inversión es alta y no retornable
Legalidad	Es legal y garantiza al consumidor sus compras. Es un negocio estable a largo plazo.	Es fraudulenta e ilegal, su funcionamiento no se puede garantizar en el tiempo, no garantiza al consumidor por los productos comprados
Actividad Comercial	Asociada a la venta de productos y en caso de marketing multinivel a la formación de redes	No tiene una actividad comercial

DESCRIPCIÓN	VENTA DIRECTA Y MARKETING MULTINIVEL	VENTA PIRAMIDAL
	comerciales que les permiten crecimiento por las ventas de productos generadas por su grupo.	
Planes de Venta	Basados en reconocimiento y recompensa progresiva por el desarrollo de clientes que consumen los bienes de la compañía. El desarrollo de un vendedor independiente se basa en consumidores satisfechos y miembros de los grupos o redes de comercialización de venta directa debidamente remunerados	Planes para obtener ganancias de la noche a la mañana, plan no viable en el largo plazo.

Elaborado por: Cristina Salgado C.

### 1.6. Enfoque teórico

Para el análisis de la venta directa y el marketing multinivel, se puede considerar algunas teorías que las empresas utilizan para posicionar su producto en el mercado y el enfoque de su giro de negocio en la mente de sus vendedores independientes; entre las principales teorías que se pueden adaptar a este estudio están:

*Marketing Mix*: constituye un “instrumento estratégico y táctico del marketing, [...], cuyo objetivo es producir una reacción en el mercado que le permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa” (Soriano 1990, 7) señalando que en todo lo que haga la organización siempre se tendrá participación de sus elementos básicos: Producto, Precio, Plaza o distribución y Promoción o Comunicación.

Bajo este enfoque, la comercialización mediante venta directa y marketing multinivel mantiene como su principal estrategia de participación de mercado al elemento de Plaza o distribución, definido como el elemento que “persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que tengan mayores oportunidades de comprarlo” (Soriano 1990, 7), puesto que las organizaciones que la utilizan emplean un canal directo entre la empresa y el vendedor independiente para poder llegar al consumidor final.

Adicionalmente y como complemento a la teoría del marketing mix, y asociado a estrategias de retención de fuerza de ventas se puede incluir la teoría del marketing relacional.

*Marketing Relacional*: esta teoría va más allá de la captación de nuevos clientes o compradores, lo que busca es que una vez que se los consigue se empleen los mecanismos y estrategias adecuadas para su retención. El objetivo del marketing relacional es “convertir a los nuevos compradores en clientes que mantengan un nivel regular de compras, para luego, de forma progresiva, llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y de sus productos y, finalmente, a que lleguen a ser verdaderos abogados o defensores verbales de la empresa, convirtiéndose, en consecuencia, en una importante fuente de referencias” (Christopher 1994, 32).

El marketing relacional asociado a la comercialización vía venta directa y marketing multinivel busca implantar las estrategias idóneas que permitan la retención de los vendedores independientes y convertirlos, mediante planes de compensación atractivos, en los principales promotores de la empresa, de sus productos y de la incorporación de nuevos representantes de venta que sigan ampliando las redes de comercialización del producto y formalizando un mercado de referencias, resaltando que en este tipo de venta existe un grado de confianza o amistad entre los vendedores y sus clientes que influye en la imagen percibida de los productos y la fidelidad de compra.

*Teorías del comportamiento del consumidor*: la aplicación de estrategias de marketing en las empresas se basan en el comportamiento del mercado y por ende de sus consumidores, por lo cual se han elaborado teorías que buscan orientar a las empresas en el manejo de las distintas variables de consumo de los individuos, entre las que se encuentran:

- Teoría Económica – Racional: en la cual “el consumidor escoge entre las posibles alternativas de consumo procurando la mejor relación calidad – precio; es decir una satisfacción máxima” (Rivera, Arellano Cueva y Molero Ayala 2013)
- Teoría Psicoanalítica: la cual “propone la existencia de una serie de fuerzas muy internas (o poco conscientes) que guían el comportamiento humano. Es decir que las personas no siempre se dejan llevar por criterios económicos” (Rivera, Arellano Cueva y Molero Ayala 2013)
- Teoría del aprendizaje: misma que sugiere que si bien la primera elección del consumidor se base en principios económicos, las futuras decisiones se basan en la satisfacción obtenida, lo que llevado a su extremo genera la fidelización con el producto. “El consumidor ha probado un producto que le ha resultado satisfactorio y ya no se arriesga a probar otros. Esto indica que el comportamiento del consumidor, según esta teoría, no es totalmente racional, aunque pueda partir de principios económicos” (Rivera, Arellano Cueva y Molero Ayala 2013)
- Teoría Social: basada en la idea de que “los consumidores adoptan ciertos comportamientos de consumo con el objeto de integrarse en su grupo social, o de parecerse a los individuos de su grupo de referencia y diferenciarse de otros” (Rivera, Arellano Cueva y Molero Ayala 2013)

Estas teorías tratan de manera general el comportamiento del consumidor frente a un producto o servicio, y las estrategias de marketing se enfocan en la manera cómo, en función de las mismas, se puede posicionar en el mercado y en la mente de los consumidores los productos que una determinada empresa comercializa.

Estas teorías son aplicables a las empresas de comercialización vía venta directa y marketing multinivel del sector cosmético tanto a nivel de representantes de ventas como a nivel de consumidores finales, puesto que de su comportamiento depende el éxito de las estrategias de venta.

En base a los aspectos previamente mencionados, para el presente estudio se propone la formulación de un Modelo de Estudio de Comportamiento, definiendo al Modelo como: “representaciones necesariamente simplificadas, de cualquier fenómeno, proceso, situación, y en general de cualquier sistema. [...]”

Invariablemente los modelos poseen un propósito central, el de ayudar al hombre a pensar racionalmente. El disminuir la complejidad de los fenómenos va a permitir apoyar la toma de decisiones y obtener predicciones de comportamiento” (Rivas y Grande Esteban 2004)

El modelo de comportamiento tiene como objetivos: conocer de manera global el comportamiento del consumidor y establecer estrategias en función de variables y aspectos clave que deben ser considerados.

Bajo lo anteriormente mencionado, en el capítulo 3 se realizará la formulación de un modelo de estudio de comportamiento de los representantes de venta de una de las principales empresas de venta directa del país para en función de los resultados obtenidos, generar estrategias de sostenibilidad para la empresa.



## Capítulo Segundo

### Los vendedores independientes y las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético

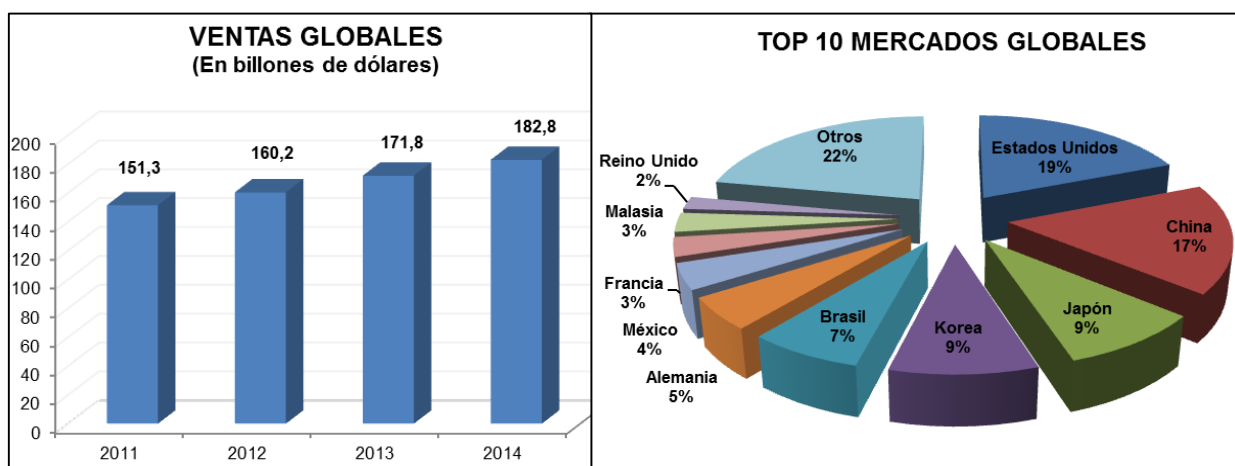
#### 2. Venta Directa y Marketing Multinivel a Nivel Mundial

##### 2.1. Caracterización de la Venta Directa y Marketing Multinivel

La World Federation of Direct Selling Association WFDSA, o Federación mundial de Ventas Directas es una entidad fundada en 1978 con el fin de representar a la industria de ventas directas a nivel mundial y promover los más altos niveles de conducta honrada en el comercio global del sector.

La venta directa es una estrategia de negocio que ha ido ganando terreno en el mercado global, así, según la WFDSA el negocio de venta directa mueve alrededor de 183 billones de dólares alrededor del mundo, siendo Asia la región que maneja alrededor del 45% participación.

**Gráfico 1 - Venta global y participación de venta directa por países**

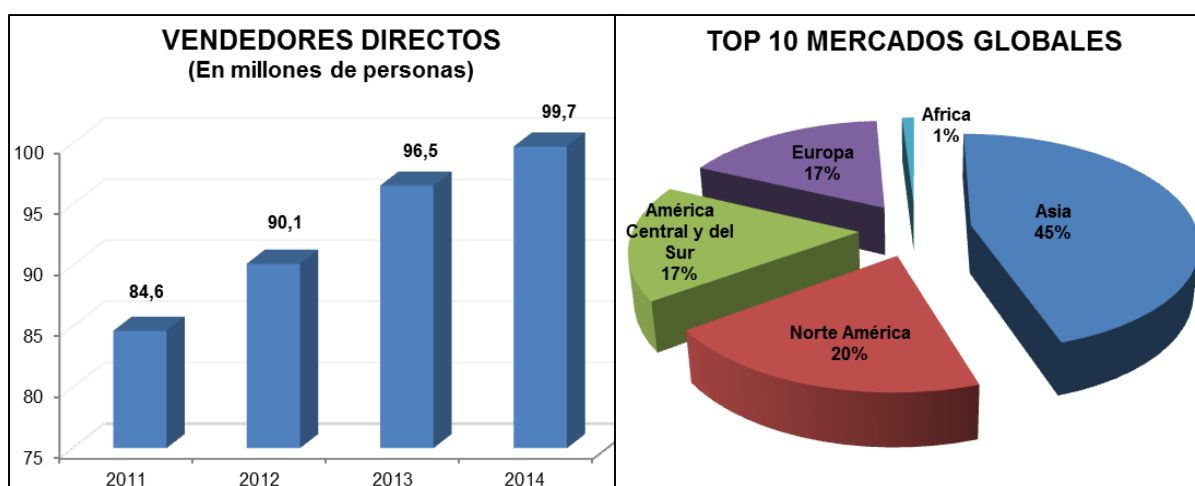


Fuente: (WFDSA, Annual report 2015 2015, 13)

Elaborado por: Cristina Salgado C.

Para el año 2014 alrededor de cien millones de personas fueron vendedores independientes y se tuvo un crecimiento del 3.4% con relación al año 2013, el crecimiento en América fue del 5.7% alcanzando los 33.1 millones de personas y Estados Unidos es el país con mayor participación de venta directa en el mercado.

## Gráfico 2 - Venta directa y vendedores independientes a nivel mundial



Fuente: WFDSA, Annual Report 2015

Elaborado por: Cristina Salgado C.

El reporte también explica la participación de la venta directa en el mercado Sudamericano y presenta una tabla con el nivel de ventas por país:

**Tabla 3 - Venta directa por países de Centro y Sudamérica**

Region/Country	2014 Retail Sales (1)		% Sales Change (YOY) in Constant 2014 US\$ (2)	3-Year CAGR in Constant 2014 US\$ (2011-14)	Direct Sellers (3)
	Local Currency (millions)	US\$ (millions)			
<b>South &amp; Central America</b>	na	31,136	4.6%	7.8%	14,120,533
Argentina	14,310	1,771	37.7%	28.8%	715,000
Bolivia (4)(5)	2,261	327	-3.8%	11.8%	297,010
Brazil	30,637	13,037	0.2%	6.7%	4,495,153
Chile (5)	268,356	471	3.3%	5.4%	341,943
Colombia	6,255,099	3,125	10.4%	7.5%	2,023,948
Ecuador	922	922	6.0%	9.5%	1,004,000
Mexico	105,975	7,974	2.1%	5.9%	2,200,000
Peru (4)	5,320	1,873	5.7%	7.5%	484,369
Uruguay (5)	2,175	94	17.0%	13.1%	92,700
Venezuela (2)(5)	22,400	747	40.0%	19.8%	1,417,950
Central America/Caribbean (5)	na	770	2.0%	3.0%	1,022,640
Other South & Central America (5)	na	26	4.0%	9.2%	25,820

Fuente: (WFDSA, Annual report 2015 2015, 16)

Como se puede observar, Ecuador para el 2014 tenía un promedio de venta de 922 millones de dólares y alrededor de un millón cuatro mil vendedores independientes, con la aclaración de que en este grupo de vendedores se encuentran:

- Vendedores independientes que están formando sus propios negocios de venta directa y sus redes de comercialización

- Vendedores a tiempo parcial que ven a la venta directa como una opción para la obtención de ingresos extras
- Individuos que utilizan los productos para autoconsumo, aprovechan los descuentos que la empresa ofrece y no se dedican a la venta de los mismos.

Las ventas más representativas en el Ecuador son en el sector “Cosméticos y Cuidado Personal” con una participación del 55% seguido por “Ropa y accesorios” con el 17%, “Bienestar” con el 16% y “Cuidado del Hogar” con el 7%. (WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations 2015)

## **2.2. Principales Empresas de Venta Directa y Marketing Multinivel del Sector Cosmético**

### **2.2.1. Amway**

- Historia: Inicio en 1959, con el detergente L.O.C. - Limpiador Orgánico Líquido. Se trató del primer producto de limpieza concentrado, biodegradable y sin riesgo para el medioambiente (Amway 2016).
- Líneas de Producto: Productos del hogar y categorías de salud y belleza.
- Compensaciones: Ganancia de margen en la venta de productos, Bonificaciones mensuales basadas en rendimiento e Incentivos de crecimiento

### **2.2.2. Avon**

- Historia: Fundada en 1886 bajo el nombre de “The California Perfume Company” por David McConnell en Estados Unidos, inicia su venta con un set de 5 fragancias y en 1939 se cambia su nombre por Avon
- Líneas de Producto: Productos cosméticos y categoría de Moda y Casa con bisutería, accesorios, ropa y productos para el hogar
- Compensaciones: Ganancia de margen en la venta de productos y “Plan ejecutivo de Carrera”

### **2.2.3. Mary Kay**

- Historia: Fundada en 1963 por Mary Kay Ash con 5 productos, en 1964 presenta una línea completa de productos de cuidado para hombres (Mary Kay 2016)
- Líneas de Producto: Productos cosméticos, fragancias y cuidado personal
- Compensaciones: Ganancia de margen por venta de productos, 50% de toda la venta y ganancia por ventas del equipo

### **2.2.4. Yanbal**

- Historia: Fundado en Perú por Fernando Belmont en 1967, su nombre se inspiró en el nombre de su hija Janine y el femenino de su apellido, empezando con la marca Yanbal.
- Líneas de Producto: Productos cosméticos, fragancias y cuidado personal
- Compensaciones: Ganancia por margen de venta de productos y por la venta de equipos mediante la “Escalera del Éxito”

### **2.2.5. Belcorp**

- Historia: Inicia con la apertura de Yanbal, al ser un negocio familiar de los hermanos Fernando y Eduardo Belmont, en 1985 nace la marca Ebel en Colombia y para 1991 se lanza Ebel en Perú, tiempo para el cual la empresa deja de utilizar la marca Yanbal para la comercialización de sus productos. (Belcorp 2016)
- Líneas de Producto: L’ebel se enfoca en tratamiento facial, maquillaje y fragancias, Esika maquillaje y fragancias y Cyzone es la línea juvenil.

## **2.3. Caracterización de vendedores independientes en Ecuador**

Según la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, en su “Estudio de Impacto Sector Venta Directa” (AEVD, Asociación Ecuatoriana de Venta Directa 2015, 10) para el año 2014 alrededor de 950.000 personas se encontraban trabajando como vendedores independientes y sus principales características son:

**Tabla 4 - Perfil de representantes de venta directa**

<b>PERFIL</b>	<b>CARACTERIZACIÓN</b>				
<b>Género</b>	Femenino			Masculino	
	95%			5%	
<b>Edad:</b>	De 18 a 25	26 a 35	36 a 45	Más de 45 años	
	10%	20%	22%	48%	
<b>Estado Civil</b>	Casadas			Solteras	
	52%			18%	
<b>Nivel de Instrucción</b>	Primaria	Secundaria	Universitario Incompleto	Técnico/Tecnológico Completo	Universitario Completo
	23%	38%	15%	4%	20%

Fuente: Estudio de Impacto Sector Venta Directa, AEVD  
Elaborado por: Cristina Salgado C.

Según el mismo estudio, el 63% de personas ingresó al negocio de venta directa por amistades o conocidos, el 18% por una consultora o asesor de ventas, el 15% por un familiar, el 2% por una directora de ventas y el 2% final por otros medios como internet.

Entre las principales motivaciones para iniciar con un negocio de venta directa, el estudio señala que el 43% lo hace por ganar dinero, el 18% para autoconsumo, el 10% para tener un negocio propio y el 8% para obtener ingresos extras para la familia; es importante señalar que el 43% de las personas encuestadas manifiesta que mantiene su negocio entre 3 y más de 6 años y el 48% lo ha mantenido por menos de 2 años.

Adicionalmente, el Estudio de Impacto reporta que el 65% de personas tiene dedicación a tiempo completo a su negocio y el 35% lo hace a tiempo parcial y los ingresos obtenidos por las ventas los destinan en un 70% a gastos mensuales. Entre los beneficios percibidos de ser distribuidor independiente se señalan 37% tener independencia, no tener jefes, 23% ganar dinero y apoyar económicamente en el hogar, 18% tener horarios flexibles y disponer de libertad de tiempo, 11% disponibilidad para la familia, 7% desarrollar nuevas habilidades, trabajo en equipo, liderazgo, ventas, entre otros y un 4% conocer gente nueva y hacer nuevas relaciones.

## 2.4. Principales empresas de venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético en Ecuador

En el Ecuador existen varias empresas que se dedican a la comercialización de cosméticos mediante la estrategia de venta directa y marketing multinivel, a continuación se realizará un estudio de las principales compañías de este sector por su nivel de ingresos:

**Tabla 5 - Empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético en Ecuador**

Ranking	Empresa	Actividad	Ingresos
72	YANBAL ECUADOR S.A.	Fabricación de diversos productos químicos	210,037,330
119	PRODUCTOS AVON (ECUADOR) S.A.	Comercio al por menor	149,857,231
145	GRUPO TRANSBEL S.A.	Fabricación de diversos productos químicos	125,713,339

Fuente: Revista Ekos, Ranking Empresarial 2015, Agosto 2015  
Elaborado por: Cristina Salgado C.

### 2.4.1. Yanbal Ecuador S.A.

Yanbal Ecuador se funda en 1977, después de 10 años de funcionamiento del modelo de negocio en Perú y aquí empieza su internacionalización, actualmente Yanbal se encuentra en: Bolivia, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, Italia, México, Paraguay, Perú y Venezuela y en estos países se agrupa una fuerza de ventas de quinientas mil consultoras y directoras independientes.

La planificación estratégica de Yanbal se basa en:

*Misión:* inspirar y cambiar las vidas de las personas y sus familias, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial, basados en el principio de “Prosperidad para todos”.

*Visión:* ser reconocidos como la corporación de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y preferida en nuestros mercados objetivo (Yanbal 2016)

Productos:

- Maquillaje
- Fragancias
- Cuidado Personal

- Bisutería

#### Modelo de Negocio: Venta Directa y Marketing Multinivel

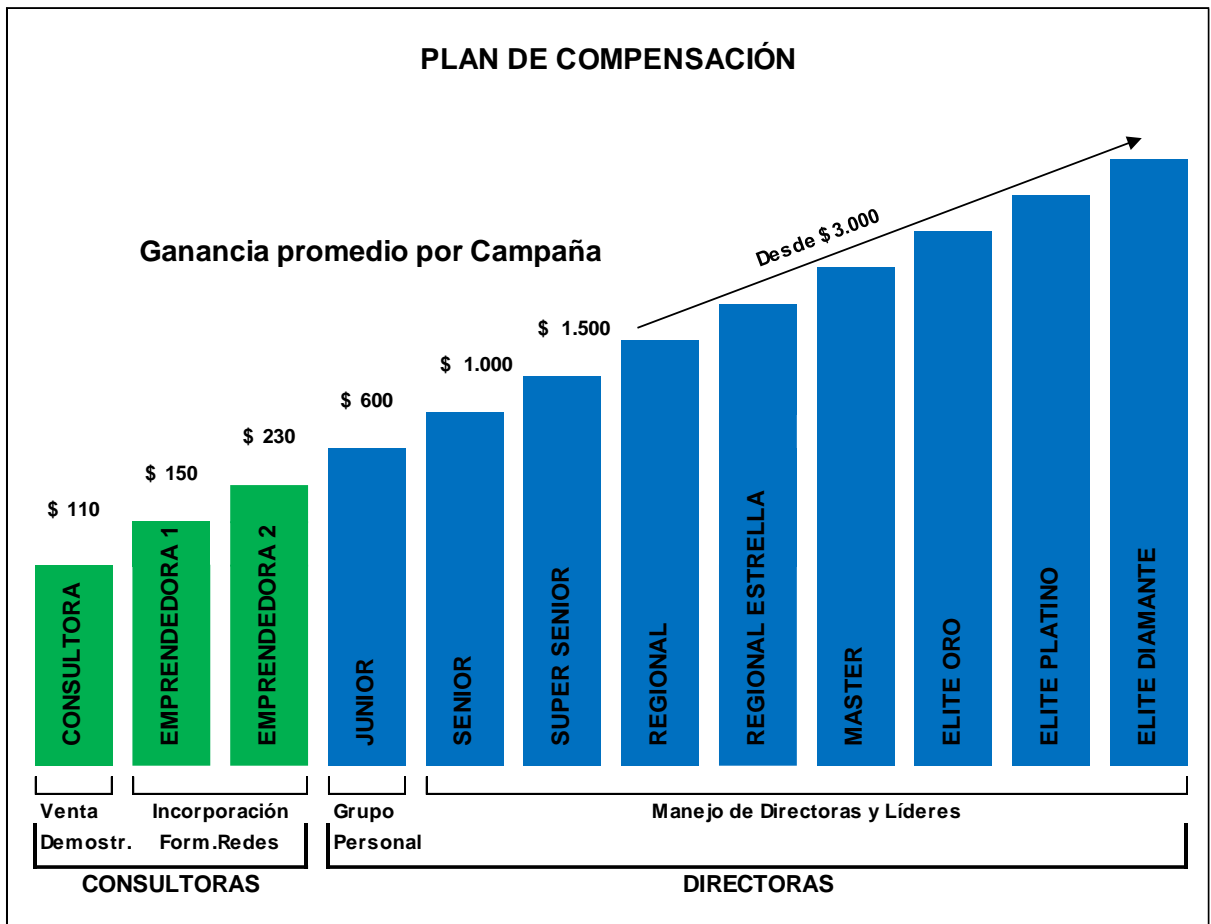
El modelo de negocio de Yanbal se basa en la denominada “Escalera del Éxito”, que es un la materialización de la oportunidad Yanbal de obtener desarrollo personal y profesional e independencia económica mediante la administración de un negocio propio basado en la comercialización de los productos ofertados por la Empresa.

La “Escalera del Éxito” es el plan de compensación de Yanbal en el cual se establecen los requisitos que voluntariamente la fuerza de ventas debe cumplir para ir fortaleciendo su negocio, las Incorporadas inician como Consultoras Independientes y en función del cumplimiento de requisitos y condiciones establecidas para cada nivel adquieren el status de Consultora Emprendedora Independiente, ascendiendo posteriormente a Directora Independiente. Las condiciones de crecimiento se dan en función de la venta personal, incorporación de nuevas integrantes al grupo personal y venta grupal.

La ganancia ofertada por la comercialización de productos se establece de la siguiente manera:

- Consultora Independiente: Descuentos del 25 al 40% en los productos según el monto de compras + premios por ventas + ofertas en productos
- Consultora Emprendedora Independiente: 4% de la compra de consultoras independientes hijas y 2 a 3% de la compra de consultoras independientes nietas + ganancias como Consultora Estrella (premios por ventas + productos para capitalización)
- Directora Independiente: 11% de la venta del grupo personal + hasta 6.5% de la venta de los grupos personales directos de directoras hijas + hasta 2.5% de la venta de los grupos personales de directoras nietas (Yanbal 2016)

**Gráfico 3 - Plan de Compensación Yanbal Ecuador S.A.**



Adicionalmente a los beneficios económicos previamente citados, de acuerdo al nivel de ventas y al cumplimiento de metas establecido por la Compañía, se pueden acceder a beneficios adicionales como:

- Talleres de desarrollo
- Viajes y eventos
- Autos 0 km
- Asesoría y acompañamiento
- Reconocimiento comercial
- Premios en productos para capitalización
- Premios materiales en función del nivel de ventas como menaje de hogar y productos promocionales.

A nivel empresarial, Yanbal Ecuador S.A. se posiciona dentro de las empresas más grandes del país, posición 120 entre las 1000 Empresas más grandes de Ecuador



de acuerdo a su nivel de ingresos según la publicación de la revista Ekos (Ekos 2015, 108) y la evolución económica de los últimos años se presenta en el siguiente resumen:

**Tabla 6 - Variables económicas Yanbal Ecuador S.A.**

VARIABLE	AÑO	2011	2012	2013	2014
	(USD Millones)				
TOTAL INGRESOS		178,00	195,71	206,63	210,04
TOTAL UTILIDADES		23,78	20,80	30,24	40,14
TOTAL IMPUESTOS		5,86	4,44	6,16	8,85

Fuente: Revista Ekos, varias publicaciones  
Elaborado por: Cristina Salgado C.

Además se constituye como una empresa generadora de empleo formal, según la Superintendencia de Compañías, para el año 2015 se reportó 661 personas ocupadas (Superintendencia de Compañías 2016) entre directivos, personal administrativo y personal del área de producción.

Es importante destacar que Yanbal Ecuador S.A. es una consumidora importante de bienes y servicios, lo que genera empleo indirecto para sus proveedores y dinamiza la economía del país, adicionalmente es consumidor de materias primas para la elaboración de producto terminado dentro de su planta en Quito.

#### **2.4.2. Productos Avon Ecuador S.A.**

Avon Ecuador inicia sus operaciones en el país en 1992, después de más de un siglo de la creación de la marca en 1886, misma que se encuentra en más de 100 países alrededor del mundo y cuenta con más de 6 millones de representantes a nivel mundial.

La planificación estratégica de Avon se basa en:

*Misión:* empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias.

*Visión:* ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo, enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global (Avon 2016)

Kit de Iniciación: Inversión de \$ 49.99 y se recibe en el primer pedido el Kit de Negocio Avon (Avon 2016)

Productos:

- Folleto Venta Cosméticos
  - Fragancias
  - Cuidado de la Piel
  - Cuidado Personal
  - Maquillaje
  - Cuidado del Cabello
- Folleto Moda y Casa
  - Joyería
  - Fashion
  - Ropa Interior
  - Bienestar
  - Niños
  - Hogar

Modelo de Negocio: venta directa

El modelo de negocios de Avon Ecuador S.A. se basa en el Plan Ejecutivo de Carrera cuyo objetivo es atraer a nuevas representantes de ventas para que se incorporen y se mantengan vendiendo los productos ofertados por la empresa. En este modelo solo se tienen 2 niveles, el de las representantes de ventas y el de las líderes, por lo cual no se lo puede considerar como un modelo multinivel.

Entre los requisitos del Plan Ejecutivo de Carrera se debe (Viteri 2014):

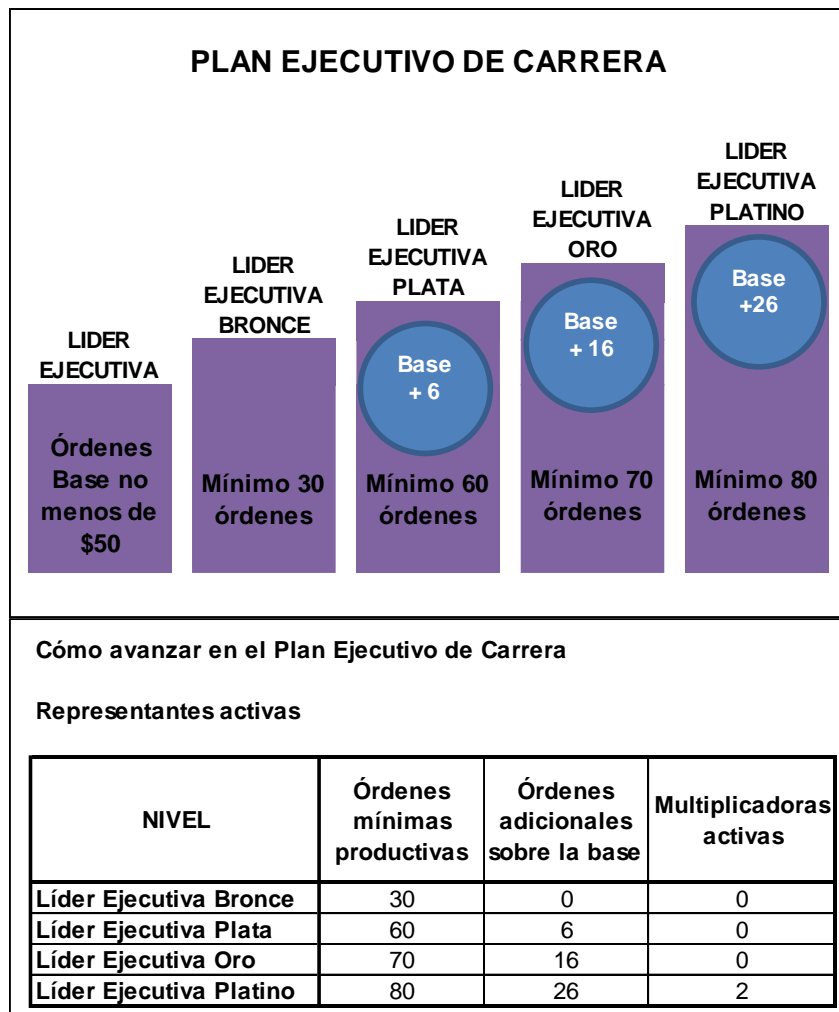
- Mantener un número determinado de representantes activas que deben cumplir con pedidos por un monto mínimo campañal
- Cumplir con la meta de venta personal establecida para la líder
- Cumplir con un monto de venta grupal conformada por ventas personales, ventas de representantes del equipo, ventas de multiplicadoras (persona encargada de conseguir nuevos clientes y por consiguiente nuevas órdenes a su líder) y de sus representantes
- Cumplir con el cronograma de asesorías programado

Los niveles del Plan Ejecutivo de Carrera son:

- Líder Ejecutiva
- Líder Ejecutiva Bronce
- Líder Ejecutiva Plata
- Líder Ejecutiva Oro
- Líder Ejecutiva Platino

Su ubicación dentro del Plan Ejecutivo se basa en función del número de órdenes mínimas productivas realizadas dentro de cada campaña.

**Gráfico 4 - Plan Ejecutivo de Carrera Avon**



Fuente: Análisis del Modelo de Gestión de Ventas e Incentivos de una Empresa de Venta Directa de Maquillaje, Avon Ecuador. Teoría y Evidencia<sup>2</sup>  
 Elaborado por: Cristina Salgado C.

<sup>2</sup> Viteri, María Fernanda. “Análisis del Modelo de Gestión de Ventas e Incentivos de una Empresa de Venta Directa de Maquillaje, Avon Ecuador. Teoría y Evidencia”. tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014, pág. 76

El estimado de ganancia para nuevas representantes según lo publicado por Avon Ecuador S.A. en su página web es:

**Gráfico 5 - Ganancia estimada nueva representante Avon**

	25% dscto. Pedidos	Premios programas incentivos	Programa Sin Límites y premios adicionales	Por tus indicaciones (2 por campaña)	Ganancia Kit Premium
<b>1 Campaña</b>	25,00				16,49
<b>2 Campaña</b>	30,00	30,00	70,00		21,48
<b>3 Campaña</b>	35,00		80,00	60,00	
<b>4 Campaña</b>	40,00	30,00	90,00	60,00	
<b>5 Campaña</b>	45,00		90,00	60,00	
<b>6 Campaña</b>	50,00	30,00	90,00	60,00	
<b>Ganancia Total</b>	<b>225,00</b>	<b>90,00</b>	<b>420,00</b>	<b>240,00</b>	<b>37,97</b>

**Ganancia Promedio Mensual**

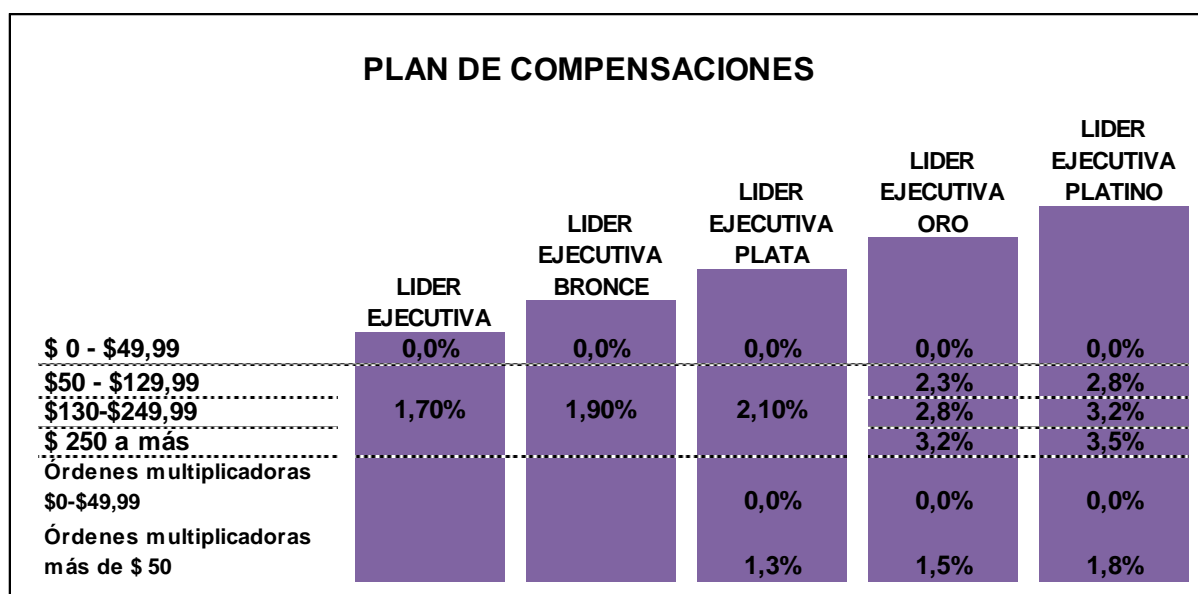
**\$ 250**

Fuente: Ganancias Infinitas (Avon 2016)

Elaboración: Cristina Salgado C.

Para el caso de líderes de ventas, el cálculo de las ganancias estimadas se realiza en función del escalón en la que se encuentre y del monto de las órdenes del folleto de cosméticos colocado por las representantes de venta de su zona y de sus multiplicadoras.

**Gráfico 6 - Oportunidad de Ganancia Plan Ejecutivo de Carrera Avon**



Fuente: Análisis del Modelo de Gestión de Ventas e Incentivos de una Empresa de Venta Directa de Maquillaje, Avon Ecuador. Teoría y Evidencia  
Elaborado por: Cristina Salgado C.

Adicionalmente a los beneficios económicos previamente citados, de acuerdo al nivel de ventas y al cumplimiento de metas establecido por la Compañía, los líderes y representantes de ventas pueden acceder a beneficios adicionales como:

- Premios materiales en función del nivel de ventas como menaje de hogar y electrodomésticos
- Incentivos por formar parte de la “Constelación de Estrellas y Círculo de Honor”
- Talleres de capacitación
- Viajes y eventos
- Asesoría y acompañamiento
- Reconocimiento comercial
- Productos para capitalización

A nivel empresarial, Avon Ecuador S.A. se posiciona dentro de las empresas más grandes del país, posición 120 entre las 1000 empresas más grandes de Ecuador de acuerdo a su nivel de ingresos según la publicación de la revista Ekos (Ekos 2015, 108) y la evolución económica de los últimos años se presenta en el siguiente resumen:

**Tabla 7 - Variables Económicas Avon Ecuador S.A.**

VARIABLE	AÑO	2011	2012	2013	2014
	(USD Millones)				
TOTAL INGRESOS		166,21	169,95	173,73	149,86
TOTAL UTILIDADES		34,41	23,90	29,32	21,57
TOTAL IMPUESTOS		8,06	5,69	6,06	5,07

Fuente: Revista Ekos, varias publicaciones  
Elaboración: Cristina Salgado C.

Según la Superintendencia de Compañías, Productos Avon Ecuador reportó 340 personas dentro de su nómina en el año 2015 (Superintendencia de Compañías 2016).

Es importante destacar que Productos Avon Ecuador S.A. actualmente no cuenta con una planta de producción en el país, sin embargo ha establecido alianzas estratégicas con laboratorios y otras empresas para generar producción local de producto terminado; además es una consumidora importante de bienes y servicios

aportando de esta manera al desarrollo de la matriz productiva y a la dinamización de la economía del país.

### **2.4.3. Grupo Transbel S.A.**

Grupo Transbel S.A. se constituye en 1999 para la comercialización de los productos de la marca peruana Belcorp, que actualmente se encuentra en 16 países y cuenta con más de 900.000 consultoras de belleza a nivel global.

Las marcas que se comercializan son: L'Bel, Ésika y Cyzone

La planificación estratégica de la multinacional se basa en (Belcorp 2016):

*Misión:* Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal

*Visión:*

Creemos en la mujer: Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno.

Creamos experiencias de marca memorables que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.

Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

Productos:

- L'Bel: Se enfoca en cuidado de la piel
  - Cuidado de la piel
  - Maquillaje
  - Perfumes
  - Cuidado personal
- Ésika:
  - Maquillaje
  - Fragancias

- Accesorios
- Cyzone: Línea Juvenil
  - Maquillaje
  - Moda
  - Accesorios
  - Cuidado personal
  - Fragancias

#### Modelo de Negocio: Venta Directa

La propuesta de negocios de Belcorp se basa en (Belcorp 2016):

- Más ganancias: 3 catálogos de las marcas L´bel, Esika y Cizone con descuentos de hasta el 40% sobre las ventas; con la Revista “Gana” en donde se pueden obtener ganancias de hasta el 70% comprando productos al precio de revista y vendiéndolos a precio de catálogo y con el “Programa de Nuevas” para la iniciación de nuevas consultoras
- Más productos: alrededor de 700 productos distribuidos en las tres marcas y enfocados a distintos segmentos de mercado.
- Más facilidades: crédito de 21 días y apoyo tecnológico y pedidos en línea
- Más apoyo: herramientas de capacitación en línea y reuniones de negocio

El modelo de negocio de Belcorp organiza a sus consultoras por zonas y para cada zona existe una Gerente de Zona que es funcionaria de nómina de la compañía y que se encarga de guiar el proceso de incorporación de las consultoras, y brindarles capacitación, asesoría y motivación.

A nivel empresarial, Grupo Transbel se posiciona dentro de las empresas más grandes del país, posición 150 entre las 1000 empresas más grandes de Ecuador de acuerdo a su nivel de ingresos según la publicación de la revista Ekos (Ekos 2015, 110) y su evolución económica de los últimos años es:

**Tabla 8 - Variables Económicas Grupo Transbel S.A.**

VARIABLE	AÑO	2011	2012	2013	2014
	(USD Millones)				
TOTAL INGRESOS		107,49	121,73	145,89	125,71
TOTAL UTILIDADES		13,47	15,47	17,66	9,47
TOTAL IMPUESTOS		3,55	3,90	3,95	2,75

Fuente: Revista Ekos, varias publicaciones  
Elaboración: Cristina Salgado C.

Según la Superintendencia de Compañías, para el año 2015, Grupo Transbel S.A. reportó como personal ocupado a 346 personas (Superintendencia de Compañías 2016).

Grupo Transbel S.A. ha establecido alianzas estratégicas con varias empresas locales, entre las que se encuentran imprenta Offset Abad para la provisión de catálogos de las tres marcas que comercializa en la región costa y la imprenta Mariscal que hará lo propio en la región centro y norte del Ecuador (Ekos 2014), además son grandes consumidores de bienes y servicios aporta de esta manera a la economía del país.



## **Capítulo Tercero**

### **Análisis de la venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético en Ecuador**

#### **3. Metodología de la investigación**

Como se estableció en la investigación previa, las empresas con estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético cuentan con un número significativo y creciente de representantes de venta, quienes se ven comprometidos con la comercialización de sus productos por diferentes aspectos, mismos que deben ser comprendidos para poder establecer estrategias orientadas a conservar su interés en formar parte de la empresa y fortalecer sus niveles de ventas.

Dentro del sector cosmético, según la estimación de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa previamente expuesta, alrededor de quinientas veinte y dos mil personas se encuentran dentro del sector de cosméticos, de las cuales el 18% aproximadamente se dedican exclusivamente a realizar pedidos para autoconsumo y al existir un alto nivel de rotación también hay un gran porcentaje de personas que se encuentran registradas pero que realizan compras ocasionales o no representativas para las empresas; asociado a este factor, a las distintas formas de compensación existentes en las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético, y a factores de confidencialidad para dar a conocer el número de representantes de ventas de las empresas del sector, se ha visto la necesidad de concentrar la investigación en una de las principales compañías para poder generar aspectos determinantes de estudio y estrategias de sostenibilidad para la empresa que pudieran ser aplicadas según condiciones particulares a otras empresas de este tipo.

En función de la información previa, se realizará un estudio para conocer las motivaciones, actitudes y comportamientos de los representantes de venta de una empresa con estrategia de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético para poder determinar sus características propias, buscar oportunidades de fortalecimiento de su negocio y comprender cuáles serían las estrategias en las cuales la empresa puede enfocarse para mantener e incrementar el número de representantes y con esto garantizar su sostenibilidad en el mercado.

Para el estudio se plantea la formulación de un Modelo de Estudio de Comportamiento, que caracterice a los representantes de venta de empresas con estrategias de comercialización de venta directa y marketing multinivel. El modelo no es inferible para todas las empresas con estrategia de ventas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético, puesto que cada una tiene sus características y formas de compensación propias, sin embargo es exportable; el modelo y la forma de realizar la investigación se puede replicar en otras empresas que utilicen éstas estrategias de comercialización para la venta de sus productos. El modelo de estudio de comportamiento propuesto será aplicado a una de las principales empresas con estrategia de comercialización de venta directa del país y su desarrollo se muestra a continuación.

### **3.1. Focus group**

Para poder iniciar con este estudio, se estableció la necesidad de realizar un focus group con el fin de identificar los principales aspectos en los cuales se enfocará la siguiente herramienta de investigación y se establecieron los siguientes objetivos:

- Determinar las motivaciones de los representantes de venta para involucrarse en un negocio que tenga como estrategia de comercialización la venta directa y el marketing multinivel y sus razones para mantenerse en él, generar información sobre su comportamiento de venta y consumo
- Determinar el interés de los representantes de venta de empresas de comercialización vía venta directa y marketing multinivel en proyectarse en el tiempo y formar sus propios grupos de ventas, su percepción de la conformación de los mismos y la manera cómo se identifican con la empresa y cómo podrían atraer a nuevos representantes para sus grupos.

#### **Información del focus group:**

Fecha:	22 de febrero de 2016
Hora:	16:00
Duración:	70 minutos
No. Participantes:	16 personas

Caracterización de los participantes:

Edad:	Entre 20 y 60 años
Negocio:	Venta Directa Cosméticos
Tiempo en el negocio:	Entre 6 meses y 10 años
Formación de redes:	No
Interés en Formar redes:	Parcial

El focus group se conceptualizó en tres etapas definidas de acuerdo a lo que se consideró como los puntos más importantes de investigación y los resultados obtenidos de cada una fueron los siguientes:

### **Etapas 1: Análisis del negocio como vendedores independientes**

Para iniciar con el presente análisis es importante ver las formas de multiplicación del sistema de venta directa y concluir que su crecimiento está dado principalmente por relaciones de confianza, puesto que todos los participantes mencionaron que su incorporación se realizó mediante recomendaciones de amigos o familiares que pertenecen a este sector y que en algunos casos condujeron su ingreso por compra de productos con descuento para autoconsumo, pero posteriormente desarrollaron su interés por la venta directa.

Es importante mencionar adicionalmente, que todos los participantes conocían el producto con el cual iniciaron su negocio de venta directa de cosméticos previamente, ya sea porque lo utilizaban y por eso les resultaba atractivo el descuento para autoconsumo o porque lo conocían por diversos medios, familiares, amistades, publicidad, peluquerías y los habían probado con anterioridad.

Entre las principales motivaciones por las cuales los participantes decidieron ingresar al negocio de venta directa se pueden enunciar:

- Independencia económica y fuente de ingresos para su familia
- Mejorar su interacción social y generar un crecimiento en su interrelación con su círculo de familiares, amigos y conocidos
- Capacidad de manejar su horario de manera flexible y sobre la base de sus necesidades e intereses
- Poder distribuir su tiempo entre su trabajo y su familia o en otros casos con sus estudios o sus hobbies

“Me quedé sola, sentí la necesidad de trabajar un poco más y de obtener más ingresos para mi hogar y fue una sorpresa encontrar a una persona que me motivó a vender”

Se consultó a los participantes del focus group sobre su dedicación al negocio de venta directa, la mayoría de ellos no ejercían sus ventas a tiempo completo, sino que lo tenían como una fuente alternativa de ingresos, hubieron personas que si tenían dedicación exclusiva al negocio especialmente por la administración del tiempo entre su familia y su trabajo, sin embargo casi todos los participantes mencionaron que les gustaría que su negocio creciera y en el futuro formar sus propias redes de comercialización.

Al hablar sobre el producto, los participantes mencionaron que hay una buena aceptación principalmente por la calidad del mismo entre sus clientes, sin embargo el precio si puede constituirse en un condicionante de compra entre seleccionar los cosméticos que comercializan y los de la competencia tanto a nivel de venta directa como en percha de almacenes. Sin embargo, manifestaron también que la fidelidad al producto es un aspecto clave para mantener a sus clientes.

Basado en todo lo anteriormente explicado, se solicitó a los participantes comentar cuáles han sido las estrategias utilizadas en su negocio para mejorar su nivel de ventas, entre las principales se encuentran las siguientes:

- Participar en las capacitaciones y conocer el producto que comercializan y su forma de uso para poder convertirse en un asesor de compras de sus clientes
- Brindar crédito a los clientes
- Aprovechar ofertas de capitalización y de compra de unidades ofrecida por la empresa para mantener un stock de los productos más vendidos
- Conocer los hábitos de consumo de sus clientes y mantener un seguimiento de clientes preferenciales para mantenerlos provistos de los productos que habitualmente consumen, utilizar las herramientas entregadas por la empresa para entregar gratuitamente a los clientes preferenciales demostradores o muestras de los productos

- Mantenerse en contacto con el cliente mediante visitas, llamadas, medios tecnológicos como internet para permanecer conectado con los compradores y tenerlos informados de los productos ofertados.

Y por último se consultó sobre los principales problemas que impedirían a los participantes mantener su negocio de venta directa, entre los que se mencionó:

- Precio del producto vs. Precios de la competencia, lo que condiciona la decisión de compra de los consumidores
- Falta de estrategias de cobro, mismas que determinan la liquidez del negocio. Esto puede desencadenar incluso en preferir no vender a tener morosidad en los cobros
- Crisis económica, que reduce la capacidad adquisitiva de los clientes, desempleo y liquidación de personal en las empresas
- Falta de habilidades sociales que no permite incrementar el número de compradores

## **Etapas 2: Análisis de la perspectiva sobre el crecimiento del negocio independiente y la formación de redes de comercialización**

Al realizar el análisis de las perspectivas de crecimiento enfocadas en la formación de redes de comercialización, todos los participantes están de acuerdo en que exista la posibilidad de formar sus propios grupos personales e indican que uno de los beneficios de este tipo de negocio es que no hay límite de edad ni tiempo, y que se puede seguir creciendo hasta cuando uno decida.

Entre las principales motivaciones que manifestaron los participantes se encuentran:

- Incrementar su ganancia al no ganar solamente por sus ventas sino por las ventas de su grupo
- Acceso al crédito, lo que les da tiempo para recaudar los pagos de sus clientes
- Pasión por hacer lo que les gusta y no tener que cumplir rutinas de trabajo formal
- Reducción del nivel de estrés por la socialización que implica la relación con clientes y con miembros del grupo personal

- Obtener capacitación tanto de ventas como de manejo de equipos y poder proporcionar capacitación a los miembros de sus grupos personales
- No hay límite de tiempo y edad
- Ganancia de premios, viajes y reconocimientos por sus ventas
- Brindar la oportunidad de independencia económica a otras personas
- Cumplir metas

Adicionalmente se consultó sobre los aspectos que impedirían a los participantes formar sus grupos personales y se obtuvo las siguientes respuestas:

- Percepción sobre el precio de los productos de los representantes que se incorporan al grupo, quienes en muchos casos prefieren ir a la competencia
- Falta de tiempo
- Alta rotación en las personas que se incorporan a los grupos personales
- Las personas tienen miedo a incorporarse como representantes y cuando lo hacen lo toman como un hobby o para autoconsumo
- Situación económica general
- Falta de habilidades sociales para liderar un grupo

### **Etapas 3: Cierre de la evaluación**

Para concluir con la investigación se realizó una indagación final sobre estrategias que se pueden realizar para fortalecer los niveles de venta e incrementar los niveles de incorporación de nuevos representantes.

Con respecto a la atracción de nuevos representantes de venta, los participantes mencionaron que las estrategias que utilizan son:

- Enseñar a vender y brindar acompañamiento a los nuevos incorporados, con el fin de que sientan que cuentan con el soporte de su líder y permanezcan en el negocio
- Brindar capacitación a los representantes de ventas para que conozcan el producto que comercializan y puedan asesorar a sus nuevos clientes.
- Acompañar en citas y hacer demostraciones para que los clientes prueben el producto.

- Dar a conocer a los prospectos de representantes los beneficios que pueden obtener con el negocio y mostrar que puede ser una oportunidad para mejorar la situación económica actual.

Además se les consultó sobre los puntos críticos en los que la Empresa que utiliza la estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel a la que representan podría enfocarse para mantener a sus representantes y fortalecer sus ventas y las respuestas fueron:

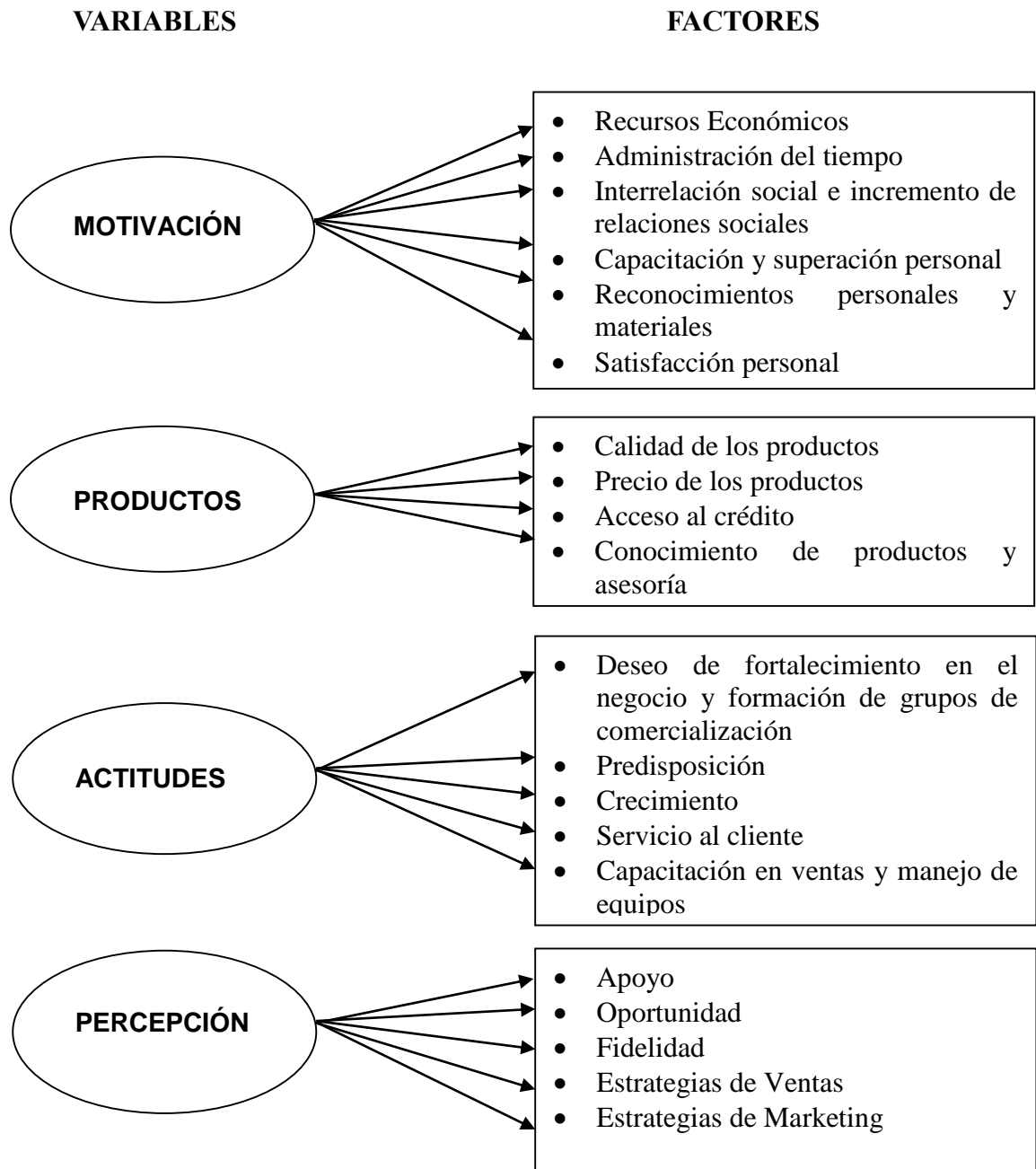
- Capacitación constante y motivación continua
- Dar opciones de crédito para poder manejar de mejor manera el capital del negocio y reducir la morosidad
- Entregar más material promocional con el fin de poder incrementar el número de demostraciones de producto y generar más tipos de demostradores de más líneas de productos.
- Considerar que se tiene clientes de todas las edades y que debería crearse nuevas líneas de productos enfocadas en segmentos que actualmente se encuentran desatendidos
- Mantener la fidelidad de los clientes a sus productos, el cierre de ciertas líneas deja sin opciones a sus compradores habituales, por lo cual en el caso de suceder se debe capacitar a los representantes para ofrecer al cliente opciones de productos sustitutos.
- Mejorar premios y ofertas
- Incrementar publicidad

Finalmente, los asistentes manifestaron que confían en la Empresa a la que representan y creen que se mantendrán en el tiempo en el negocio y procurarán crecer en el negocio.

### **3.2. Análisis de Variables del Estudio**

Producto de la información generada en el focus group se determinó las variables de estudio que se pretenden investigar, las cuales se concluirán a partir del estudio de los principales factores que las determinan y que expondrán en forma gráfica:

**Gráfico 7 - Definición de variables de Estudio**



Elaborado por: Cristina Salgado C.



### 3.3. Diseño del Instrumento

Una vez que se han establecido las variables de análisis y con el fin de caracterizar en grupos las principales determinantes de comportamiento de los representantes de ventas de empresas con estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel, se diseñó una encuesta en forma de “constructos”<sup>3</sup>.

La encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1 de la presente investigación y considera las siguientes escalas de respuesta:

1. En completo desacuerdo	2. Moderadamente de acuerdo	3. De acuerdo	4. Completamente de acuerdo
---------------------------	-----------------------------	---------------	-----------------------------

El instrumento estudia los factores previamente determinados en función de las proposiciones establecidas de la siguiente manera:

<b>MOTIVACIÓN:</b>	Proposiciones 1 – 6
<b>PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN:</b>	Proposiciones 7 – 10
<b>ACTITUDES:</b>	Proposiciones 11 – 15
<b>PERCEPCIÓN:</b>	Proposiciones 16 – 20

### 3.4. Determinación de la muestra

En base a la consideración de que si bien la estrategia de comercialización vía venta directa y marketing multinivel se desarrolla bajo los mismos preceptos en las principales empresas del sector cosmético del país, pero que todas tienen planes de compensación distintos y por ende la percepción de los representantes de ventas del multinivel puede ser variable, para el presente estudio se realizó un análisis de comportamientos de las representantes de ventas de una de las principales empresas del sector pertenecientes a este grupo.

---

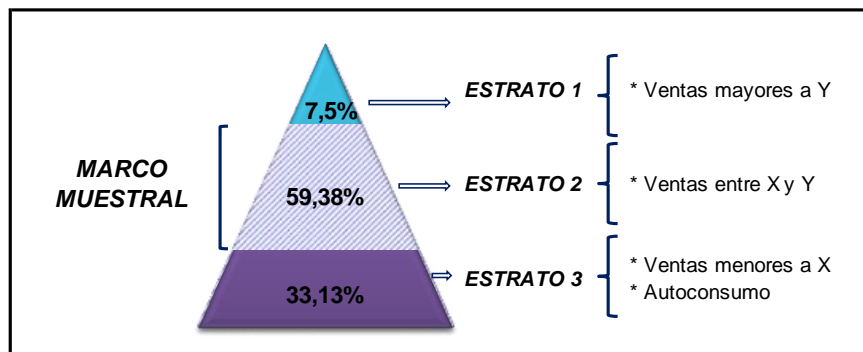
<sup>3</sup> Constructo: es una característica o virtud utilizada para explicar un fenómeno. Moncada Jiménez José, “Estadística para Ciencias del Movimiento Humano”, Editorial de la Universidad de Costa Rica, 1era. Edición, San José Costa Rica, 2005, pág. 107 / Constructo: Es un concepto o construcción teórica específicamente diseñado para un propósito científico determinado, generalmente para organizar el conocimiento y dirigir la investigación con el fin de describir y explicar algún aspecto del fenómeno a estudiar. Santesmases Mestre, Miguel, “Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados”, Ediciones Pirámide, España, 2009, Pág. 506

Para la determinación de la muestra se aplicará un muestreo aleatorio estratificado, en el cual en primer lugar se dividirá a la población en 3 estratos claramente definidos en función de su nivel de ventas (parámetro que por motivos de confidencialidad no pueden ser detallados en el presente estudio):

- Estrato 1: En este segmento se ubican las personas que, por su nivel de ventas, adquieren el producto para autoconsumo y personas que si bien están registradas como representantes no llegan a un nivel de ventas mínimo establecido
- Estrato 2: Personas que han superado el nivel de ventas mínimo establecido pero que no han superado un monto máximo, grupo de alta rotación, representantes que ven a la venta directa como una oportunidad de negocio pero que no tienen negocios consolidados, por su comportamiento de ventas demuestran interés en el negocio.
- Estrato 3: Personas que tienen comportamientos de venta sólidos, sus niveles de venta superan un determinado monto y han desarrollado su negocio. El nivel de rotación en este nivel es bajo.

Tomando en consideración que el Modelo de Comportamiento, objeto de la presente investigación, tiene como fin buscar la sostenibilidad de la empresa, el marco muestral determinado para el estudio es el Estrato 2, mismo que abarca a la mayor parte de la población (47.500 personas) que al reducir su nivel de rotación e incrementar su productividad podrían consolidar sus negocios y por ende garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

**Gráfico 8 - Marco Muestral**



Elaborado por: Cristina Salgado C.

Bajo este esquema, para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{4pqM}{EM^2(M - 1) + 4pq}$$

En donde:

N: Tamaño de la muestra

p: Proporción de los que poseen el atributo

q: Proporción de los que no poseen el atributo = 1-p

M: Tamaño de la población

EM: Error de muestreo

$$N = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 47.500}{0,05^2(47.499) + 4 * 0,5 * 0,5}$$

$$N = 396,67 \approx 397$$

Esta muestra está tomada con un intervalo de confianza del 95.5% y con un error de muestreo del 5%. Se partió del supuesto de que la proporción  $p$  y  $q$  son desconocidas.<sup>4</sup>

Una vez determinado el tamaño de la muestra se realizó un estudio de campo para la recolección de las encuestas y para su análisis se utilizarán dos análisis estadísticos:

<sup>4</sup> “El tamaño de la muestra, para un determinado nivel de error de muestreo admitido, puede obtenerse partiendo de que  $p$  y  $q$  son desconocidas a priori y aceptando que el error de muestreo admitido sea el máximo posible, lo que sucede cuando  $p$  y  $q$  son iguales, es decir  $p = q = 0,5$ ” Santesmases Mestre, Miguel, “Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados”, Ediciones Pirámide, España, 2009, Pág. 94

**Análisis de Clusters:** “Es un conjunto de técnicas estadísticas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre sí, bien por agrupación de unidades más pequeñas o por división de segmentos mayores [...] las técnicas de análisis de grupos se aplican en investigación social y de mercados para definir tipologías e identificar segmentos de mercado” (Santesmases 2009, 434).

**Análisis de Componentes Principales:** “es una técnica de análisis factorial<sup>5</sup> que sirve para revelar las dimensiones o factores subyacentes en la asociación o relación existente entre los valores de las variables analizadas [...] para su aplicación se parte de la matriz de covarianzas o de coeficientes de correlación entre todos los pares de variables incluidas en el análisis” (Santesmases 2009, 395)

### 3.5. Análisis de resultados

Para el análisis de datos se utilizará el programa estadístico Dyane Versión 4. Una vez que se ha incluido la información con las preguntas del cuestionario y la tabulación de las encuestas en el programa, se obtienen los siguientes resultados:

#### *Análisis de clusters:*

Este análisis inicialmente agrupa a las variables en 2 grupos, el test f muestra que para todas las variables se obtiene un  $p = 0.0000$  por lo cual al ser menor de 0.05 es pertinente esta clasificación, sin embargo en el grupo 1 conformado por 97 personas, el 24.4%, todas las variables tienden a 3 que en la escala significa “de acuerdo” y para el grupo 2 se concentran 300 personas, es decir el 75.6% y su tendencia de respuesta es tienden a 4 que dentro de la escala corresponde a “completamente de acuerdo”, con lo que no se puede determinar un comportamiento sobre la base de esta clasificación.

---

<sup>5</sup> El análisis factorial trata de identificar la estructura de un conjunto de variables observadas [...] con el fin de hallar un nuevo conjunto de variables, menor en número que el de variables originales, que exprese lo que hay en común entre las variables originales, Santesmases Mestre, Miguel, “Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados”, Ediciones Pirámide, España, 2009, Pág. 395

**Tabla 9 - Análisis de clusters con 2 grupos**

			Total muestra	Grupos originados por la partición		
				Grupo 1	Grupo 2	
Nº de integrantes:			397	97	300	
Suma de cuadrados:			2.973,10	1.015,36	1.072,06	
o	Identificación de las variables	Estadísticos				F de Snedecor
	X1	Media: Desv.Std.	3,64 0,63	3,00 - 0,75	3,84 + 0,41	F(1, 395) = 198,69 p = 0,0000
	X2	Media: Desv.Std.	3,68 0,58	2,99 - 0,70	3,90 + 0,30	F(1, 395) = 324,27 p = 0,0000
	X3	Media: Desv.Std.	3,70 0,57	3,07 - 0,74	3,91 + 0,29	F(1, 395) = 258,89 p = 0,0000
	X4	Media: Desv.Std.	3,68 0,60	3,14 - 0,79	3,86 + 0,39	F(1, 395) = 140,17 p = 0,0000
	X5	Media: Desv.Std.	3,68 0,61	3,09 - 0,75	3,87 + 0,41	F(1, 395) = 168,02 p = 0,0000
	X6	Media: Desv.Std.	3,69 0,59	3,18 - 0,76	3,86 + 0,40	F(1, 395) = 130,70 p = 0,0000
	X7	Media: Desv.Std.	3,58 0,65	3,04 - 0,70	3,76 + 0,52	F(1, 395) = 114,82 p = 0,0000
	X8	Media: Desv.Std.	3,30 0,78	2,90 - 0,77	3,44 + 0,74	F(1, 395) = 37,87 p = 0,0000
	X9	Media: Desv.Std.	3,56 0,63	3,07 - 0,68	3,72 + 0,52	F(1, 395) = 95,90 p = 0,0000
0	X10	Media: Desv.Std.	3,65 0,59	3,04 - 0,72	3,85 + 0,36	F(1, 395) = 215,00 p = 0,0000
1	X11	Media: Desv.Std.	3,57 0,66	2,86 - 0,73	3,80 + 0,42	F(1, 395) = 246,75 p = 0,0000
2	X12	Media: Desv.Std.	3,57 0,61	2,96 - 0,62	3,77 + 0,46	F(1, 395) = 191,31 p = 0,0000
3	X13	Media: Desv.Std.	3,74 0,51	3,12 - 0,63	3,93 + 0,25	F(1, 395) = 331,90 p = 0,0000
4	X14	Media: Desv.Std.	3,74 0,50	3,19 - 0,63	3,92 + 0,28	F(1, 395) = 251,33 p = 0,0000
5	X15	Media: Desv.Std.	3,68 0,55	3,11 - 0,67	3,87 + 0,34	F(1, 395) = 209,49 p = 0,0000
6	X16	Media: Desv.Std.	3,70 0,52	3,20 - 0,60	3,86 + 0,36	F(1, 395) = 173,98 p = 0,0000

			Total muestra	Grupos originados por la partición		
				Grupo 1	Grupo 2	
7	X17	Media: Desv.Std.	3,61 0,64	3,02 - 0,81	3,80 + 0,42	F(1, 395) = 151,15 p = 0,0000
8	X18	Media: Desv.Std.	3,52 0,69	2,86 - 0,85	3,74 + 0,46	F(1, 395) = 170,02 p = 0,0000
9	X19	Media: Desv.Std.	3,51 0,70	2,87 - 0,77	3,72 + 0,54	F(1, 395) = 145,33 p = 0,0000
0	X20	Media: Desv.Std.	3,71 0,56	3,16 - 0,76	3,89 + 0,31	F(1, 395) = 179,64 p = 0,0000

+: Grupo con media más alta  
- : Grupo con media más baja

Elaborado por: Cristina Salgado C.

Se genera nuevamente un análisis de clusters con agrupación de variables en 3 grupos y se obtienen como resultados pertinencia según prueba F y conformación de grupos de la siguiente manera:

**Tabla 10 - Análisis de clusters con 3 grupos**

	TOTAL MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
Número:	397	5	110	282
Suma cuadrados:	2.973,10	41,20	889,45	890,10

Elaboración: Cristina Salgado C.

Con esta nueva distribución, el grupo 1 se constituye como un grupo marginal puesto que solo está compuesto por 5 personas, es decir el 1.26% y el 98.74% siguen concentrándose entre las respuestas “de acuerdo” y en “completamente de acuerdo”, sin tener aún ningún rasgo característico para poder determinar comportamientos.

Con 4 y 5 grupos igualmente se tiene un grupo marginal de 5 personas y no se obtienen características de comportamiento determinantes, por lo cual se procede con la corrida de un análisis de componentes principales.

Una vez que se han hecho pruebas agrupando las variables en distintos números de grupos, se puede determinar que las variables que se encuentran analizadas en el instrumento no caracterizan satisfactoriamente el comportamiento de los grupos, por lo cual se trata de reducir el número de variables utilizando la técnica de Análisis de Componentes Principales.

### *Análisis de Componentes Principales*

Se realiza un Análisis de Componentes Principales obteniendo los siguientes resultados

Test de Bartlett: “Esta prueba somete a comprobación la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Esto significa que, las correlaciones entre las variables dependientes son cero. Si esto se confirma con la prueba de Bartlett, significa que las variables en estudio no están correlacionadas entre sí” (Pedroza 2007, 115).

Según Pedroza, las hipótesis son:

Ho: La matriz de correlaciones es una matriz identidad, las correlaciones entre variables son cero, las variables dependientes no están correlacionadas entre sí.

Ha: Las variables dependientes sí están correlacionadas entre sí

**Tabla 11 - Test de Bartlett**

#### **Test de Bartlett**

Determinante de la matriz de correlación:	0,0000	
Ji cuadrado con 190 grados de libertad:	5.047,7809	p = 0,0000

Elaborado por: Cristina Salgado C.

Dentro del análisis se utilizó la técnica de valores propios mayores a 1, con lo que se obtuvo tres macro variables o factores subyacentes que se presentan a continuación:

**Tabla 12 - Rotación varimax**

#### **ROTACIÓN VARIMAX<sup>6</sup>**

##### **Cargas de los factores retenidos (después de la rotación)**

Variabes	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Comunalidad
X1	0,5740*	0,3489	0,1328	0,4689
X2	0,7941*	0,2757	0,1151	0,7198

---

<sup>6</sup> Rotación Varimax: Rotación ortogonal de los factores retenidos con el fin de facilitar la interpretación de su significado. En los resultados de la rotación se indica con un asterisco (\*) el factor con el que está más asociada cada una de las variables ortogonales. Santesmases Mestre, Miguel, “Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados”, Ediciones Pirámide, España, 2009, Pág. 398

VARIABLES	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Comunalidad
X3	0,7712*	0,3401	0,1913	0,7470
X4	0,7748*	0,2179	0,1348	0,6659
X5	0,7738*	0,1197	0,2746	0,6885
X6	0,6511*	0,2017	0,3413	0,5811
X7	0,4850*	0,2607	0,2794	0,3813
X8	-0,0191	0,2221	0,7956*	0,6827
X9	0,3641	0,0833	0,5493*	0,4412
X10	0,4654	0,1498	0,5852*	0,5816
X11	0,4763	0,2483	0,6211*	0,6743
X12	0,4317	0,4321	0,5010*	0,6241
X13	0,5943*	0,3661	0,4048	0,6511
X14	0,5768*	0,4182	0,3101	0,6037
X15	0,5697*	0,4118	0,2924	0,5797
X16	0,4678	0,5691*	0,0639	0,5468
X17	0,1960	0,7778*	0,2179	0,6908
X18	0,2367	0,7593*	0,1313	0,6497
X19	0,1879	0,7811*	0,2222	0,6949
X20	0,3187	0,7571*	0,1884	0,7104
Valor propio	5,6366	3,9781	2,7687	
% de varianza	28,18%	19,89%	13,84%	
% acumulado	49,26%	56,44%	61,92%	

Elaborado por: Cristina Salgado C.

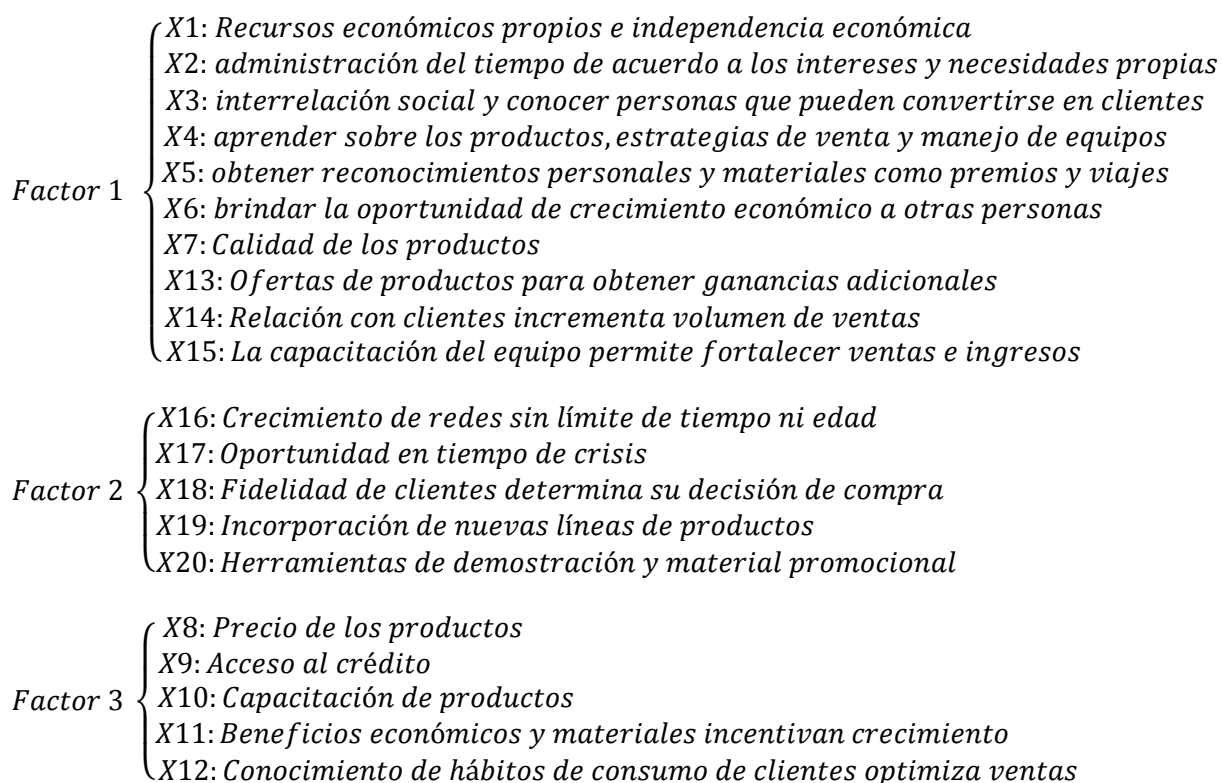
El sistema dividió a las variables estudiadas en 3 factores<sup>7</sup> y mediante la Rotación Varimax se puede establecer el factor más asociado a las variables ortogonales, esta caracterización está dada por el sistema mediante un asterisco (\*) y las principales relaciones son:

---

<sup>7</sup> Factor: es una combinación lineal de las variables originales. Los factores se representan geoméricamente por ejes, que son ortogonales, es decir, perpendiculares, lo que implica que los factores son independientes y están incorrelacionados entre sí. Los factores se generan de forma ordenada, según su importancia en la explicación de la varianza de las variables originales consideradas. Con un número de factores reducido, inferior al número de variables originales, se puede conseguir explicar la mayor parte de la varianza de las mismas. Santasmases Mestre, Miguel, "Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados", Ediciones Pirámide, España, 2009, Pág. 396



### Gráfico 9 - Clasificación de factores de estudio



Elaborado por: Cristina Salgado C.

Esta clasificación se encuentra asociada a la caracterización establecida al momento de diseñar la encuesta, en la cual se relacionó las variables con las preguntas a efectuar de la siguiente manera:

<b>MOTIVACIÓN:</b>	Proposiciones 1 – 6
<b>PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN:</b>	Proposiciones 7 – 10
<b>ACTITUDES:</b>	Proposiciones 11 – 15
<b>PERCEPCIÓN:</b>	Proposiciones 16 – 20

Con lo que se puede inferir que las relaciones iniciales fueron correctamente planteadas. Sin embargo con la nueva clasificación se puede renombrar a los factores encontrados de la siguiente manera:

*Factor 1 = Motivación*

*Factor 2 = Soporte de la Empresa*

*Factor 3 = Productos y Beneficios*

Una vez determinados los factores y sus características, se procederá a guardar los factores retenidos como variables con el fin de obtener sobre la base de éstos resultados información que nos permita caracterizar a la población, para lo cual se generará un análisis de clusters con máximo 3 grupos, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 13 - Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar en los grupos**

**Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados**

(Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA)

			Total Muestra	Grupos originados por la partición			
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
Nº de integrantes:			397	68	65	264	
Suma de cuadrados:			1.191,00	276,86	133,83	304,28	
Nº	Identificación de las Variables	Estadísticos					F de Snedecor
1	F1 Motiv	Media: Desv.Std.	0,00 1,00	-1,57 - 1,00	0,29 0,95	0,33 + 0,50	F(2, 394) = 206,84 p = 0,0000
2	F2 Sopor	Media: Desv.Std.	0,00 1,00	-0,82 - 1,31	0,60 + 0,82	0,06 0,79	F(2, 394) = 42,14 p = 0,0000
3	F3 Produ	Media: Desv.Std.	0,00 1,00	-0,12 1,16	-1,55 - 0,69	0,41 + 0,52	F(2, 394) = 205,61 p = 0,0000

+: Grupo con media más alta  
- : Grupo con media más baja

Elaborado por: Cristina Salgado C.

Esta distribución por grupos nos da como resultado:

- *Grupo 1*: 17.12% de los representantes de ventas con baja percepción de los factores de motivación y de soporte de la empresa
- *Grupo 2*: 16.37% de los representantes con buena percepción de soporte de la empresa pero con baja percepción del factor producto
- *Grupo 3*: 66.49% de los representantes con buena percepción de los factores motivación y producto, altamente comprometidos con la empresa.

Con el resultado obtenido, se analizarán las posibles estrategias que puedan aportar para que la percepción de los grupos 1 y 2 mejoren y se incremente su nivel

de ventas y su compromiso con la empresa de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético a la que representan.

### **3.6. Estrategias enfocadas en resultados**

A continuación se presentarán algunas estrategias sugeridas en función de los resultados del estudio de comportamiento planteado previamente para una de las principales empresas con estrategia de comercialización de venta directa del sector cosmético, es importante resaltar que podrían ser replicables para otras empresas del sector si se adaptan a sus requerimientos y planes de compensación, sin embargo, el enfoque principal de las mismas es la sostenibilidad de la empresa estudiada.

*Grupo 1: Estrategias enfocadas en cubrir los requerimientos del 17.12% de los representantes de venta estudiados que muestran baja percepción de los factores de motivación y de soporte de la empresa*

Tomando en consideración que las estrategias de comercialización de venta directa y marketing multinivel están basadas en marketing relacional enfocado a la retención de vendedores independientes y a la incorporación de nuevos representantes de venta con el fin de ampliar las redes de comercialización del producto, se puede determinar que se deben buscar las alternativas idóneas que permitan motivar a los representantes de ventas y darles a conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, de las redes de comercialización y de su negocio y para cumplir con este propósito se puede aplicar una estrategia de duplicación. “La duplicación en el Mercadeo Multinivel se refiere a la acción de enseñar a otra persona de la red las estrategias que permiten obtener resultados en el negocio multinivel” (Arenas 2016)

Según Arenas, los aspectos que considera la estrategia de duplicación son:

- Que una persona que se incorpore al negocio y no conozca la estrategia ni tenga formación al respecto, pueda aprenderla, aplicarla y replicar el conocimiento obtenido
- Que no requiera de condiciones específicas determinadas para funcionar
- Que aunque sea fácil de enseñar no sea efectiva

- Que sea detallada como para poder responder preguntas como qué, cómo y cuándo se debe aplicar
- Que debe tener una forma de retroalimentarse, revisarse y mejorarse continuamente
- Que debe ser escalable y debe funcionar a lo largo de toda la red de comercialización, tanto en los niveles altos como en los bajos que tienen su primera línea de incorporación.

Sobre la base de las características de estrategia duplicable citadas anteriormente, se sugiere incorporar un “Programa de Duplicación” enfocado en un análisis de casos de éxito y la evaluación de estrategias utilizadas por los representantes de ventas a lo largo de su experiencia en su formación, desarrollo y consolidación de grupos sólidos para las empresas con estrategia de comercialización de marketing multinivel, mientras que para las de venta directa se puede aplicar el mismo programa pero analizando casos de éxito de sus vendedores más productivos.

El “Programa de Duplicación” puede partir del análisis de crisis o momentos críticos determinantes en el desarrollo y crecimiento del representante de ventas seleccionado y las acciones que se tomaron para superarlos y se podría plantear que el Programa se ejecute por etapas:

- Etapa 1: Selección de representantes de venta a ser investigados

En esta etapa se seleccionará a los representantes de venta que formarán parte de la investigación en función de varios aspectos entre los que se puede considerar:

- Niveles de ventas y tiempo de permanencia en la empresa y para empresas de comercialización vía marketing multinivel formación y desarrollo de grupos personales
- Recomendación de Gerentes de Zona o Coordinadoras que conocen los comportamientos y evolución de los representantes sólidos de sus zonas y que han realizado un análisis previo de su perfil y de los aportes que podría realizar a la investigación
- Evaluación del comportamiento histórico de sus ventas y las de sus grupos personales

- Etapa 2: Contacto con las representantes seleccionadas

Una vez que se tiene la selección de los casos a analizar, se realizará el contacto con los representantes de ventas y se les informará que han sido escogidos para el desarrollo del estudio y se les explicará el objetivo del mismo.

Adicionalmente se les informará que el enfoque del Programa está en crisis o momentos críticos determinantes en su desarrollo y crecimiento y las acciones que tomaron para superarlos con el fin de que puedan tener una preparación previa de los temas a tratar.

- Etapa 3: Realizar mesas de trabajo con los representantes de venta seleccionados

Las mesas de trabajo deben estar moderadas por Gerentes de Zona, Coordinadoras o personal del equipo de ventas de la empresa y deben:

- Distribuir a los representantes seleccionados en grupos homogéneos y con un número de participantes determinado entre 5 y 8 personas, con el fin de que todos los seleccionados tengan la oportunidad de participar y el tiempo destinado a la mesa de trabajo no sea tan prolongado y haga que se pierda el interés en el tema.
- Establecer situaciones de crisis similares en función de lo expuesto por las representantes de ventas y acciones efectuadas con el fin de realizar una evaluación de estrategias que puedan ser comunes o estrategias innovadoras que puedan ser aplicadas y establecerlas como estrategias de duplicación

- Etapa 4: Revisión de resultados

Las moderadoras de las distintas mesas de trabajo se reúnen en una mesa de trabajo integral con los resultados obtenidos del ejercicio aplicado a cada grupo seleccionado y se determinan las mejores estrategias de duplicación que se pueden aplicar en el negocio.

Se pone a consideración de los representantes de ventas seleccionado los resultados obtenidos y las estrategias de duplicación generadas para que puedan evaluar su factibilidad dentro de la ejecución del negocio, recordando que la estrategia debe ser útil para todos los niveles de la red de comercialización y que no se debe tener condiciones particulares para poder ejecutarla.

Una vez evaluado por parte de los representantes se procede con su difusión.

- Etapa 5: Difusión del “Programa de Duplicación”

La difusión del Programa de Duplicación se efectuará mediante los representantes de ventas seleccionados y se lo realizará como una parte de las capacitaciones periódicas que las empresas comercializadoras realizan. Es importante que sean los seleccionados quienes compartan sus experiencias y cómo las estrategias de duplicación pueden contribuir en el desarrollo del negocio pues constituyen un referente para los representantes de ventas de niveles inferiores que aspiran o pueden motivarse para crecer y fortalecer sus negocios y sus grupos.

La difusión se realizará mediante la capacitación “Multiplicadores de Experiencias – Innovación en tiempos de crisis” en donde los representantes de ventas capacitadores serán los encargados de compartir sus experiencias en tiempos de crisis o momentos críticos determinantes en su desarrollo y crecimiento y la estrategia de duplicación que se aplicó o que se podría aplicar en ese tipo de casos. El tiempo destinado para el taller incluirá:

- Una reseña histórica del paso del representante capacitador vendiendo los productos de la compañía y su crecimiento, fortalecimiento y formación de grupos de ventas
- La experiencia a compartir
- La estrategia de duplicación
- Su visión de la oportunidad, de cómo percibe la oportunidad de crecimiento que la empresa le otorga al comercializar sus productos y en el caso de marketing multinivel la oportunidad de formar sus grupos personales.

Es importante destacar en esta etapa que se debe difundir a las representantes la “Oportunidad” y darles a conocer como la representante capacitadora aprovechó la oportunidad para su crecimiento personal y profesional.

Adicionalmente la empresa complementará la información otorgada por la representante capacitadora con información de soporte y la información de productos entregada en la reunión periódica de capacitación en la cual se realizaría el taller.

Es importante destacar que se debe complementar la explicación con material audio visual que permita involucrarse dentro de la realidad de las representantes de

venta que están siendo capacitadas para captar su atención y motivarlas para utilizar tanto la estrategia de duplicación compartida como para seguir fortaleciéndose tanto a nivel de venta personal como de crecimiento y formación de grupos de comercialización.

La estrategia propuesta se enfoca en los campos de motivación y soporte de la empresa y cubriría los requerimientos que se generaron como respuesta del análisis de los datos de la encuesta. La transmisión de experiencias tanto de crecimiento como de resolución de conflictos permitirá abarcar los aspectos más importantes evaluados dentro de los factores previamente determinados.

*Grupo 2: Estrategias enfocadas en cubrir los requerimientos del 16.37% de los representantes de venta estudiados que muestran buena percepción de soporte de la empresa pero con baja percepción del factor productos y beneficios*

En este grupo, la percepción de soporte de la empresa es buena, por lo cual los representantes comprenden el funcionamiento de la empresa y el soporte que les brinda para mantener su negocio, sin embargo la percepción del factor productos y beneficios es baja, por lo cual se plantea lo siguiente:

- Acceso al crédito:

Entregar a los representantes de ventas que se van a incorporar al sistema de comercialización de productos, un folleto con las condiciones, montos y plazos de acceso al crédito otorgado por la empresa, con el fin de que puedan familiarizarse con ellos y en caso de tener varias alternativas puedan seleccionar la que más se ajuste a sus requerimientos.

Mantener informados a los representantes de ventas que cuando se inicia con el desarrollo de sus grupos personales de comercialización y a lo largo de todos los escalones del mismo se debe tener en cuenta dos consideraciones importantes:

- Todas las personas que quieren ingresar a las empresas con comercialización vía venta directa y marketing multinivel son sometidas a análisis de su score crediticio para determinar si son sujetos de crédito y evitar, en la medida de lo posible, problemas de morosidad posteriores.
- El cumplimiento oportuno de sus pagos y de los miembros de sus grupos personales es determinante puesto que el nivel de morosidad tanto

individual como grupal puede afectar al pago de los beneficios obtenidos por las ventas.

Adicionalmente, es importante desarrollar una capacitación sobre “Estrategias Efectivas de Cobro”, puesto que los representantes pueden ver afectada la liquidez del negocio y sus beneficios si realizan ventas que posteriormente son incobrables, convirtiéndose en un factor determinante de su permanencia en el negocio.

- Capacitación de productos:

Complementar la capacitación física de los productos realizada durante las reuniones de formación periódicas efectuadas por las empresas de comercialización de productos de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético con:

- Apoyo audiovisual desarrollado mediante un sistema de capacitación virtual que puede ser incluido dentro de las páginas web de las empresas en los espacios desarrollados para sus representantes y puede distribuirse por módulos y temas de acuerdo a las líneas de productos que la empresa comercializa. Este desarrollo puede ser interactivo y con opciones de autoevaluación para que las representantes puedan desarrollar sus habilidades y convertirse en asesoras de sus clientes.
- Publicación de “Tips de asesoría de imagen y utilización de productos” en redes sociales con el fin de mantener al pendiente a los representantes de novedades y temas de actualidad relacionados a tópicos de cuidado e imagen personal y de los productos de la empresa y su correcta utilización, con el fin de brindarles una herramienta que les permita aprender y mantenerse a la vanguardia, utilizar el aprendizaje obtenido en su aspecto personal puesto que son la imagen de la empresa y brindar un valor agregado mayor a sus clientes con una asesoría integral y a detalle que se puede complementar compartiendo el material audiovisual de los productos recomendados con ellos y fortaleciendo su relación y por ende la fidelidad de compra.

- Beneficios económicos y materiales incentivan el crecimiento:

Asociado al nivel de ventas, las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético generan incentivos adicionales que pueden ser económicos o materiales y éstos constituyen una motivación adicional para las



representantes de ventas, por lo cual la percepción de valor que las representantes de ventas tengan de los premios es determinante en su interés por conseguirlo.

La percepción de valor puede verse condicionada por factores como:

- Estrategia de promoción utilizada para dar a conocer el premio y los niveles de venta que se deben alcanzar para conseguirlo; entre más retadores sean los niveles de venta deseados, el premio debe tener una mayor percepción de valor para las representantes.
  - Tipo de premio y utilidad del mismo, para premios físicos es importante ver el interés que genera en las representantes el premio en función de su uso, otros aspectos importantes a considerar son la marca, el material, el tamaño y la calidad que son factores que influyen en la decisión de conseguirlo.
  - Entrega oportuna de los premios en función de las condiciones establecidas en los promocionales y con productos exactamente iguales a los ofrecidos.
  - Evaluar permanentemente las estrategias de premios que se entregarán a las representantes de ventas con el fin de evitar en la medida de lo posible y dependiendo del tipo de producto su repetición.
  - Realizar una estimación adecuada de la cantidad de premios que se ofrecen para un determinado concurso o incentivo, con el fin de evitar faltantes de stock que influyen en la confianza de los vendedores independientes.
- Conocimiento de hábitos de consumo de clientes permite hacer mejores ventas:

Para las representantes de ventas es importante conocer los hábitos de consumo de sus principales clientes, frecuencia de compra y productos preferidos, con el fin de poder brindarles una atención personalizada.

En este sentido se propone generar un software que servirá como aliado estratégico para las representantes de ventas pues les permitirá mantener en línea la información de sus principales clientes y hacer revisiones periódicas de su comportamiento y hábitos de consumo para poder realizar un seguimiento adecuado de sus ventas e identificar nuevas oportunidades enfocadas en las preferencias de sus usuarios.

El desarrollo deberá contener lo siguiente:

- Ficha de información del cliente que incluya: datos personales, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños
- Lista de compras con el detalle del pedido realizado
- Registro de pagos efectuados por cliente
- Opción de mantenimiento de clientes en caso de haber modificaciones en datos y lista de referidos por cliente con teléfono de contacto

Con la información introducida por cliente se puede generar reportes como:

- Cumplimiento de metas de concursos
- Venta global y distribución entre categorías de productos, tablas y gráficos dinámicos
- Productos más vendidos por campaña
- Comportamiento de cartera global y por cliente
- Top ten de clientes preferenciales, a quienes se les puede brindar incentivos adicionales como demostradores o productos en fechas especiales dependiendo de la estrategia que defina dentro de su negocio el representante de ventas
- Frecuencia de compra de productos por cliente en caso de haber un comportamiento habitual de consumo, por ejemplo: el cliente “A” puede solicitar a la representante de ventas una base de maquillaje en promedio cada 90 días, al manejar la tabla de frecuencias, la representante puede anticiparse al pedido y recordarle a su cliente, próximo a este tiempo, que podría requerir su base de maquillaje, interactuando con el cliente y promoviendo su fidelidad de compra.
- Recordatorio de fechas especiales como cumpleaños, lo que le permitirá al representante estrechar sus relaciones con su cliente, con una llamada o un detalle en este día.
- Consolidación de los pedidos por cliente en un pedido global que es el que enviará el representante de ventas para su facturación.

*Grupo 3: Estrategias enfocadas en cubrir los requerimientos del 66.49% de los representantes de venta estudiados que muestran buena percepción de los factores motivación y producto y están altamente comprometidos con la empresa.*

Los resultados demuestran que en su mayoría, los encuestados están motivados con la comercialización de productos vía canal de venta directa y marketing multinivel y están satisfechos con los productos y el soporte brindados por la empresa, sin embargo con la implementación de las estrategias previamente mencionados se potencializará aún más la productividad de este grupo.

El estudio de comportamiento y las estrategias previamente planteadas tienen la intencionalidad de brindar mayores facilidades a los representantes de ventas y consolidar sus negocios y de esta manera garantizar la sostenibilidad de la empresa de venta directa estudiada en el mercado, sin embargo solo la aplicación de nuevos estudios estadísticos en el futuro podrán determinar el resultado de la implementación de las estrategias sugeridas.

La visión principal de las estrategias planteadas no necesariamente se enfoca en el incremento de la productividad, aunque si es un resultado esperado en el tiempo, sino más bien se orienta a la sostenibilidad de la empresa en el mercado mediante la conservación tanto de sus representantes como de sus niveles de venta, lo que se busca es no perder ventas y entregar a sus vendedores las herramientas que les permitan consolidar sus negocios y evitar que sean atraídos por la competencia.

Es importante destacar además que cada representante de venta constituye una inversión para la empresa de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético, puesto que para que pueda comercializar sus productos, requiere brindarle capacitación, asesoría, herramientas, demostradores, entre otros, cuyo costo se ve compensado por las ventas efectuadas por los representantes, sin embargo, la salida de vendedores capacitados no solo genera una caída en el nivel de ventas sino la necesidad de captar nuevos representantes, el aumento de costos de capacitación y el tiempo que representa la curva de aprendizaje de los nuevos incorporados, en el cual su nivel de venta normalmente será bajo. El éxito de la retención de representantes bajo este esquema y las estrategias de sostenibilidad sugeridas se basa en el ahorro generado por lo que la empresa deja de invertir.

Adicionalmente a las estrategias relacionadas a los resultados obtenidos del estudio efectuado, se pueden establecer estrategias complementarias de sostenibilidad generales que pueden ser aplicables tanto para la empresa estudiada como para otras empresas del sector o incluso otros negocios de comercialización vía venta directa o marketing multinivel como:

- Considerar la creación de productos para segmentos de edad que se encuentran desatendidos y que podrían constituirse en un buen mercado objetivo, como por ejemplo líneas de fragancias para hombres jóvenes comprendidos en edades desde los 12 años en adelante, que requieren fragancias frescas y acordes a su edad, además se podría considerar líneas de productos de cuidado de la piel enfocados en hombres puesto que cada vez es mayor su interés en mantener una piel radiante y protegida.
- Innovar y desarrollar productos enfocados en las tendencias mundiales y en los intereses de los consumidores por verse y sentirse bien, repotenciar los productos que actualmente se encuentran en sus catálogos principalmente en las líneas de cuidado personal y de maquillaje.
- En caso de que la empresa con estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel considere dejar de comercializar algún producto de su catálogo, establecer una estrategia de productos sustitutos, en la cual se capacite a los representantes de ventas con información sobre como asesorar a los consumidores habituales del producto que saldrá de stock para reemplazarlo con otro del mismo catálogo de manera óptima y sin afectar a sus ventas.
- Revisar periódicamente la cadena logística de distribución de productos a sus representantes de venta, con el fin de buscar oportunidades de mejora que optimicen tiempo y recursos y que reduzcan el tiempo que debe esperar el consumidor final para obtener el producto solicitado. Hay que considerar que dentro de la teoría de marketing mix, el enfoque de venta directa se basa en el canal de distribución que busca la eficiencia en la colocación del producto al alcance de los consumidores para incrementar sus oportunidades de compra y mientras más eficiente sea la entrega de los productos por parte de los representantes de venta a sus clientes, mejor será su percepción del producto y menores serán las posibilidades de que busque sustitutos en el mercado tradicional.

Es importante además, tomar en consideración que las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético deben hacer estimaciones de venta precisas con el fin de evitar desabastecimiento y envío de pedidos incompletos a sus representantes.

- Establecer y fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios, con el fin de consolidar relaciones que garanticen una negociación ganar – ganar, la provisión de insumos de alta calidad y el desarrollo de la producción local.
- Alinearse con las políticas gubernamentales establecidas y enfocar sus esfuerzos para el cumplimiento de las regulaciones implantadas; generar oportunidades de diálogo y comunicación con las autoridades nacionales, mediante organismos como la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, sobre temas específicos de producción, comercio exterior, certificaciones de calidad, entre otras.

En este ítem es importante destacar que las empresas con estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético tuvieron un impacto importante con la incorporación por parte del Gobierno Nacional de su Proyecto de “Transformación de la Matriz Productiva”, en la cual se incluye como eje de transformación: “3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que ya producimos actualmente y que seríamos capaces de sustituir en el corto plazo: industria farmacéutica, tecnología (software, hardware y servicios informáticos) y metalmecánica” (SENPLADES 2012, 12).

Las principales empresas comercializadoras estudiadas, pertenecen a corporaciones multinacionales por lo que gran parte de sus productos son importados y al establecerse cupos de importación se vieron en la necesidad de generar inversiones para potencializar sus plantas de producción o establecer alianzas estratégicas con laboratorios u otros proveedores para generar producción local y cumplir con las cuotas de importación establecidas por el Estado sin perjudicar el abastecimiento de productos para sus representantes de ventas.

Adicionalmente las empresas con estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético de Ecuador se han visto afectadas por la introducción de salvaguardias por balanza de pagos, que consisten en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones entre las que se encuentran (Presidencia República del Ecuador 2015):

- Materias primas y bienes de capital
- Artículos de higiene personal y uso en el hogar
- Medicinas y equipo médico
- Importaciones por correo rápido o courier y menaje de casa

Las sobretasas arancelarias se establecieron para tener una duración de 15 meses y dependiendo de la partida arancelaria a la que se aplican se cobra entre el 5% y el 45% adicional, así, bienes de capital y materias primas no esenciales gravan el 5% y bienes de consumo final el 45%. Entre las partidas relacionadas a las importaciones de empresas de comercialización de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético que tuvieron afectación se encuentran: joyas y artículos conexos, perfumes y aguas de tocador, aparatos de uso doméstico que se encuentran dentro de los premios de los planes de incentivos, entre otros.

Con todo lo expuesto en el desarrollo de la presente investigación, se puede determinar que las empresas del sector cosmético cuya estrategia de comercialización es la venta directa y el marketing multinivel inciden de manera positiva en el desarrollo productivo del Ecuador por aspectos como:

- Introducción de representantes de ventas a actividades productivas generando ingresos adicionales para sus familias y por ende incrementando su poder adquisitivo.

Según la caracterización efectuada en la Tabla No. 4, alrededor del 61% de los representantes cuentan con instrucción primaria o secundaria lo que dificultaría su acceso al mercado laboral, adicionalmente, alrededor del 65% de los representantes tiene dedicación exclusiva a su negocio de venta directa, por lo cual de no existir esta opción de negocio, probablemente una gran parte de estas personas no contarían con una oportunidad de generación de ingresos y se encontrarían desempleados. Esta condición limitaría su poder adquisitivo y el de sus familias, por lo cual, la oportunidad de negocio vía venta directa y marketing multinivel del sector cosmético permite a los representantes de ventas generar réditos económicos para destinarlos especialmente a gastos mensuales, lo que a su vez contribuye con el desarrollo productivo de un sinnúmero de empresas proveedoras de bienes y servicios en el país.

- Generación de empleo directo, alrededor de 1350 personas se encuentran trabajando bajo relación de dependencia en las 3 principales empresas del sector, existen además empresas más pequeñas que también tienen trabajadores vinculados directamente a sus nóminas. Esto genera un beneficio directo a las personas contratadas por las empresas y sus

familias, un incremento en su poder adquisitivo y en sus niveles de consumo.

- Generación de empleo indirecto mediante el consumo de bienes y servicios a terceros. Las empresas proveedoras se ven en la necesidad de contratar personal para poder satisfacer las demandas de las empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético. La variedad de requerimientos hace que dichas empresas tengan una amplia gama de proveedores que van desde personas naturales que brindan alimentación, movilización, servicios de jardinería, entre otros, hasta grandes corporaciones que pueden proveer de productos al por mayor.
- Aporte a la economía del país vía pago de impuestos, contribuciones y servicios
- Desarrollo de producción local sea mediante plantas propias o laboratorios asociados y utilización de insumos locales
- Introducción de tecnología, soporte y estrategias de mercado y de manejo de empresa desarrolladas por las corporaciones internacionales a las que representan.

## **Capítulo cuarto**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **4. Conclusiones y Recomendaciones**

##### **4.1. Conclusiones**

- Se desarrolló un modelo de estudio de comportamiento basado en la investigación de las representantes de venta de una de las principales empresas de venta directa y marketing multinivel del país, con el fin de definir estrategias de sostenibilidad que le permitan mantenerse en el tiempo. El modelo no es inferible, puesto que cada empresa tiene sus características y formas de compensación propias, sin embargo la forma de realizarlo es exportable y puede aplicarse en otras empresas del sector con comercialización vía venta directa y marketing multinivel.
- El capítulo 2 aborda la caracterización de los vendedores independientes y además estudia a las principales empresas de venta directa y marketing multinivel del sector cosmético del país tanto a nivel de planes de compensación como de su comportamiento corporativo con el fin de comprender su funcionamiento, su enfoque empresarial, sus estrategias de comercialización y de retención de representantes de ventas.
- A partir del capítulo 3 se inició la formulación del modelo de estudio de comportamiento, Las características de comportamiento de los vendedores independientes de una de las principales empresas de venta directa del país fueron generadas mediante la realización de un focus group, desarrollado en el punto 3.1, el cual permitió establecer que existe una percepción positiva de los vendedores independientes sobre el negocio en sí y sobre sus expectativas de desarrollo y formación de grupos de venta personales, adicionalmente se obtuvo una retroalimentación de las prácticas empleadas por los representantes para mantener su negocio y se determinó las variables que se analizaron posteriormente mediante una encuesta a una muestra representativa de individuos.
- Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio estratificado determinado para el caso según el nivel de ventas, a una muestra representativa de vendedores



independientes de una empresa con estrategia de comercialización de venta directa del sector cosmético y se tomó en consideración cuatro aspectos: motivación, productos que se comercializan, actitudes y percepción. Se analizó los resultados obtenidos mediante estadística multivariante, para lo cual se aplicó análisis de clusters, y se agrupó a las variables en 2, 3, 4 y 5 grupos como se muestra en la sección 3.5, sin embargo la tendencia se concentra en las respuestas “de acuerdo” y “completamente de acuerdo”, con lo cual se puede mostrar la aceptación de los representantes de venta por su negocio y la estrategia de comercialización de la empresa, sin embargo no se puede identificar características de comportamiento que permitan sugerir estrategias.

- La imposibilidad de determinar características de comportamiento una vez realizado un primer análisis, generó la aplicación de un análisis de componentes principales con el que se obtuvieron tres macro variables o factores subyacentes a los que se denominó “motivación”, “soporte de la empresa” y “productos y beneficios” y que se asocian a las determinadas previamente en el focus group. Mediante una tabulación cruzada, mostrada en la Tabla 13, se obtuvieron 3 grupos con características de comportamiento distintas; el primero de 68 personas (17.12%) con baja percepción de los factores motivación y soporte de la empresa, el segundo de 65 personas (16.37%) con buena percepción de soporte de la empresa pero con baja percepción del factor producto y el último conformado por 264 personas (66.49%) con buena percepción de los factores motivación y producto y por ende altamente comprometidos con la empresa, estos grupos fueron los que se utilizaron para la proponer estrategias de sostenibilidad enfocadas en los resultados obtenidos.
- Los resultados de la tabulación de la encuesta que se pueden observar en el anexo 2 y del análisis multivariante, muestran una gran aceptación por el funcionamiento de la comercialización vía venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético y un gran nivel de motivación entre los vendedores independientes para continuar con sus negocios.
- A nivel empresarial, las compañías del sector cosmético enfocadas en la comercialización de productos mediante la estrategia de venta directa y marketing multinivel inciden de manera positiva en el desarrollo productivo

del Ecuador, desarrollan producción local, introducen tecnología, soporte y estrategias de mercado con estándares internacionales y sobretodo brindan a sus vendedores independientes la oportunidad de incorporarse en actividades productivas que les genera ingresos para ellos y sus familias, incrementa su poder adquisitivo y sus niveles de consumo y generan un factor multiplicador en la economía.

- El desarrollo productivo para las empresas de comercialización vía venta directa y marketing multinivel del sector cosmético, no solo está dado por sus niveles de producción, sino porque al brindar oportunidades de trabajo a sus trabajadores directos como al generar una opción de negocio propio para sus vendedores independientes, incrementan el poder adquisitivo de los mismos y por ende sus niveles de consumo, con lo cual tanto trabajadores como representantes de venta y sus familias demandan bienes y servicios que son ofertados por un sinnúmero de empresas a nivel nacional.
- Las conclusiones generadas en la presente investigación parten del análisis de los representantes de ventas y de las empresas del sector cosmético que manejan la estrategia de comercialización de venta directa y marketing multinivel en el Ecuador, por lo cual reflejan y se ajustan a la realidad del mercado local, sin embargo en función de las necesidades, podrían adaptarse a otros mercados o a otro tipo de productos.

#### **4.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones de la presente investigación se basan en la aplicación de un modelo de estudio de comportamiento a una de las principales empresas de venta directa del sector cosmético del país cuyo fin es proponer estrategias de sostenibilidad que garanticen su permanencia en el tiempo. Estas propuestas están enfocadas en los aspectos relacionados con mejorar la percepción que los representantes de venta tienen de la empresa y en brindarles herramientas necesarias para el desarrollo de su negocio.

### *Recomendaciones enfocadas a los representantes de venta*

- Grupo 1: baja percepción de motivación y soporte de la empresa

Se propone la implementación de un “Programa de duplicación”, enfocado en el análisis de casos de éxito y la evaluación de estrategias utilizadas por los representantes de ventas a lo largo de su experiencia en su formación, desarrollo y consolidación de grupos sólidos, la conceptualización se basará en análisis de crisis o momentos críticos determinantes en las distintas etapas de su crecimiento.

Este programa se complementará con una estrategia de difusión realizada por los mismos representantes de venta seleccionados como casos de éxito en una capacitación denominada “Multiplicadores de Experiencias – Innovación en tiempos de crisis” que incluirá una reseña de las distintas etapas del capacitador vendiendo los productos de la compañía, su experiencia, la estrategia de duplicación y su visión de la oportunidad de crecimiento brindada por la empresa. Por su parte la empresa incluirá información de soporte adicional sobre el plan de compensaciones y capacitación de productos.

- Grupo 2: Buena percepción de soporte de la empresa y baja percepción del factor productos y beneficios

Crédito: mantener informados a los vendedores independientes de las condiciones que deben cumplir tanto ellos como las personas que requieren incorporar a su grupo de comercialización para acceder al crédito. Considerar que los niveles de morosidad tanto personal como grupal influyen en las ganancias obtenidas por las ventas. Es importante complementar este punto con capacitación sobre “Estrategias Efectivas de Cobro” para reducir el riesgo de morosidad en los representantes.

Capacitación: para complementar la capacitación física que se realiza de los productos, se sugiere incorporar un sistema de capacitación virtual con apoyo audiovisual para los representantes de ventas y generar un programa de formación integral que los convierta en asesores de sus clientes.

Además, utilizar redes sociales como aliado estratégico para difundir información sobre “Tips de asesoría de imagen y utilización de productos” que sirvan a las representantes como un autoaprendizaje para aplicarlo en su cuidado

personal, y como asesoría integral para sus clientes ya que puede compartir el material con ellos y fortalecer su relación y fidelidad de compra.

Beneficios económicos y materiales: la evaluación de los programas de incentivos y concursos que se realizan, deben considerar que lo prioritario es la percepción de valor que los representantes de ventas tengan del premio que se está ofertando y su confianza en que, cumpliendo las condiciones establecidas, serán acreedores al incentivo ofrecido por la empresa.

Conocimiento de hábitos de consumo de sus clientes: se propone generar un software que permita a los vendedores independientes mantener en línea la información de sus clientes y hacer seguimiento de su comportamiento de compra y hábitos de consumo, con el fin de mantener un control adecuado de sus ventas e identificar nuevas oportunidades de negocio enfocadas en las preferencias de sus compradores.

Las estrategias sugeridas no buscan solo el incremento de la productividad, sino buscan mediante estrategias de sostenibilidad retener a sus representantes y mantener sus niveles de venta, evitar que empresas de la competencia aprovechen oportunidades de captación de los vendedores independientes y cuidar la inversión que representa la capacitación de cada representante de ventas y cuyo retorno es la comercialización de los productos de la empresa, la consolidación de su negocio y su compromiso de crecimiento constante. En este punto hay un factor determinante que es el ahorro generado por la empresa por lo que deja de invertir al retener y mantener conectados con el negocio a sus representantes, reduciendo sus niveles de rotación.

#### *Recomendaciones enfocadas a la empresa*

Se puede recomendar estrategias complementarias de sostenibilidad generales que pueden ser aplicables tanto para la empresa estudiada como para otras empresas del sector o incluso otros negocios de comercialización vía venta directa o marketing multinivel del sector cosmético como:

- Analizar nuevos mercados objetivos a los que se podría llegar con líneas de productos comercializados por la empresa y que actualmente se encuentran desatendidos
- Innovar y desarrollar productos vanguardistas, acorde a tendencias mundiales y a la necesidad cada vez más imperativa de los consumidores por verse y

sentirse bien, repotenciar sus productos y someterlos a procesos de mejora continua

- Realizar una estrategia de sustitución ante la salida de alguna línea de producto, con el fin de que los representantes de venta puedan sugerir a sus consumidores otro producto del mismo catálogo que pueda reemplazar al que actualmente utilizan y no vean afectadas sus ventas.
- Revisar periódicamente la cadena logística de distribución de productos a sus vendedores independientes, evaluarla y buscar oportunidades de mejora enfocadas a reducir tiempos de entrega y manejo eficiente de recursos, generando así un beneficio tanto en el representante de ventas como en el consumidor final que recibirán su pedido en un período más corto de tiempo.
- Realizar estimaciones de venta adecuadas con el fin de evitar desabastecimientos y envío de pedidos incompletos a sus representantes
- Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con proveedores de bienes y servicios, consolidar relaciones sólidas y garantizar la provisión de insumos de alta calidad para sus productos.
- Participar como un actor activo de la sociedad, enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de los marcos regulatorios implantados en el país y generar espacios de diálogo y comunicación con autoridades nacionales sobre temas que impactan en el sector cosmético y en la industria en general.
- Mantenerse en constante evolución, introducir tecnología, soporte y estrategias de mercado desarrolladas a nivel internacional, que permiten mejorar su productividad y desarrollar nuevas maneras de manejo de empresa en el país.

## Bibliografía

- AEVD (Asociación Ecuatoriana de Venta Directa). 2015. *Estudio de Impacto Sector Venta Directa*. Consulta: 25 de febrero de 2016 <<http://aevd.ec/archivos/PresentacionESTUDIODEMERCADO2015.pdf>>
- Amway. 2016. Amway Heritage, Consulta: 18 de febrero <<http://www.amway.com/about-amway/our-company/heritage>>
- Arenas, Edwin. 2016. *Marketing de Atracción y Negocios Multinivel en Internet*. Consulta: 20 de abril <<http://edwinarenas.com/marketing-multinivel-que-es-estrategia-duplicable>>
- AVD (Asociación de Empresas de Venta Directa). 2016. *Qué es la venta directa*. Consulta: 10 de febrero <<http://www.avd.es/ventadirecta/index.html>>
- Avon. 2016. *Avon tus herramientas*, Consulta: 15 de marzo <[http://www.avon.com.ec/PRSuite/brindamos\\_herramientas.page](http://www.avon.com.ec/PRSuite/brindamos_herramientas.page)>
- Avon. 2016. *La Compañía para la Mujer*. Consulta: 16 de marzo <[http://www.avon.com.ec/PRSuite/whoweare\\_main.page](http://www.avon.com.ec/PRSuite/whoweare_main.page)>
- Beas, Miguel Angel. 2007. *Millonarios por Multinivel*. Victoria: Trafford, 2007.
- Belcorp. 2016. *Cree en ti*. Consulta: 25 de marzo <<http://www2.uneteabelcorp.com/ecuador/apoyo.html>>
- Belcorp. 2016. *Nuestra Historia*. Consulta: 18 de febrero <<https://www.belcorp.biz/somosbelcorp/historia.html#1>>
- Belcorp. 2016. *Quiénes somos*. Consulta: 16 de marzo. <<http://www2.uneteabelcorp.com/ecuador/nuestra-mision.html>>.
- Christopher, Martin, Payne Adrian y Ballantyne David. 1994. *Marketing Relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz Cortez, Octavio Maza. 2006. *Las Ventas Multinivel, Análisis de Formas de Trabajo Asociadas*, Primera Edición, México
- Ekos. 2015. *1.000 Ranking Empresarial 2015*. Ediecuatorial, No. 256, Agosto 2015
- Ekos. 2014. *Panoramas Empresas* Ediecuatorial, Agosto, 2014: 12.
- García, María Dolores. 2004. *Marketing Multinivel*. Madrid: ESIC Editorial

- Mary Kay. 2016. *Sé consultora de belleza*. Consulta: 18 de febrero <<http://www.marykay.com/es-US/BeABeautyConsultant/Paginas/Default.aspx>>
- Ongallo, Carlos. 2013. *El libro de la Venta Directa: El Sistema que ha transformado la vida de Millones de Personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.
- Pedroza, Henry y Dicovskyi Luis. 2007. *Sistema de Análisis Estadístico con SPSS*. Managua: IICA, INTA
- Presidencia República del Ecuador. 2015. *Comunicado oficial: nuevo sistema de salvaguardias*. Consulta: 14 de mayo de 2016. <<http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias>>
- Rivas, Javier Alfonso; Grande Esteban, Ildefonso. 2004. *Comportamiento del Consumidor, Decisiones y Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC
- Rivera, Jaime; Arellano Cueva, Rolando; Molero Ayala, Víctor. 2013. *Conducta del Consumidor, Estrategias y Políticas aplicadas al Marketing*. Madrid: ESIC
- Santesmases, Miguel. 2009. *Dyane Versión 4 Diseño y Análisis de Encuestas de Investigación Social y de Mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide
- SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). 2012. *Transformación de la Matriz Productiva, revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Documento de trabajo, Quito: Senplades
- Soriano, Claudio. 1990. *El Marketing Mix: Conceptos, Estrategias y Aplicaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Superintendencia de Compañías. 2016. *Ranking Empresarial de los Entes Controlados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Ranking Empresarial, Quito.
- Viteri, María Fernanda. 2014. *Análisis del Modelo de Gestión de Ventas e Incentivos de una Empresa de Venta Directa de Maquillaje, Avon Ecuador. Teoría y Evidencia*. tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations. 2015 *Annual report 2015*. Consulta: 15 de febrero de 2016. <<http://www.wfdsa.org/documents/library/annual-report-2015.pdf>>
- WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations 2015. *Global Sales by Product Category – 2014*. Consulta: 15 de febrero de 2016. <<http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/product-report-2014.pdf>>.

WFDSA, World Federation of Direct Selling Associations. 2015. *What is Direct Selling?* Consulta: 10 de febrero de 2016.  
<[http://www.wfdsa.org/about\\_dir\\_sell/?fa=whatisds](http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/?fa=whatisds)>

Yanbal. 2016. *Directoras Independientes, Yo elijo llegar lejos*. Consulta: 28 de febrero.  
<<http://www.yanbal.com/ecuador/company/directorasindependientes>>.

Yanbal. 2016. *Quiénes somos?* Consulta: 28 de febrero  
<<http://www.yanbal.com/ecuador/company/quienessomos>>.



## Anexos

### 1. Encuesta Venta Directa y Marketing Multinivel

#### ENCUESTA VENTA DIRECTA Y MARKETING MULTINIVEL

Estimado Participante:

El presente cuestionario forma parte de un estudio para evaluar el sistema de comercialización mediante venta directa y marketing multinivel dentro del sector cosmético, los resultados del mismo serán evaluados de manera global y tendrán fines académicos.

Agradezco de antemano su participación en la presente investigación.

Por favor seleccione la opción de respuesta que considere más adecuada teniendo en cuenta la siguiente valoración:

1. En completo desacuerdo	2. Moderadamente de acuerdo	3. De acuerdo	4. Completamente de acuerdo
---------------------------	-----------------------------	---------------	-----------------------------

		1	2	3	4
1.	La venta directa y la formación de redes de comercialización permiten obtener recursos económicos propios e independencia económica				
2.	La venta directa es un negocio que permite la administración del tiempo de acuerdo a los intereses y necesidades propias				
3.	La venta directa permite mejorar la interrelación social y conocer a más personas que pueden convertirse en futuros clientes				
4.	La venta directa permite aprender sobre los productos que comercializo además de otorgar capacitación sobre estrategias de venta y manejo de equipos				
5.	La venta directa de cosméticos permite obtener reconocimientos personales y materiales como premios y viajes				
6.	La formación de redes permite brindar la oportunidad de crecimiento económico a otras personas				
7.	Los productos que se comercializan por venta directa y marketing multinivel en el sector cosmético son de calidad				
8.	El precio de los productos es determinante para la decisión de compra de los clientes				
9.	El acceso al crédito facilita la venta de los productos				
10.	La capacitación entregada sobre los productos es determinante para su comercialización, el vendedor puede convertirse en un asesor de su cliente				
11.	Los beneficios económicos y materiales que la Empresa ofrece determinan el deseo de crecer y formar una red de comercialización				

12.	El conocimiento de los hábitos de consumo de los clientes permite hacer mejores ventas				
13.	Aprovechar ofertas de productos que la Empresa pone a disposición de sus representantes de ventas permite ganancias adicionales				
14.	El contacto permanente con los clientes permite incrementar su volumen de compras				
15.	La capacitación a los integrantes del equipo de comercialización permite fortalecer las ventas y los ingresos de todos sus miembros				
16.	La Empresa permitirá el crecimiento de sus redes de comercialización sin límite de tiempo ni edad y permanecerá en el mercado				
17.	El negocio de venta directa y marketing multinivel es una oportunidad en tiempos de crisis				
18.	La fidelidad de los clientes a los productos que se comercializan determinan su decisión de compra				
19.	La incorporación de nuevas líneas de productos cosméticos en segmentos que actualmente se encuentran desatendidos incrementarán el nivel de ventas				
20.	El desarrollo de nuevas herramientas de demostración y la entrega de un número mayor de material promocional optimiza el desarrollo de demostraciones y fortalece la relación con los clientes				

### INFORMACIÓN GENERAL

**Edad:** De 18 a 30  De 30 a 40  De 40 a 65  Mayor de 65   
**Estado Civil:** Soltero  Casado/Unión Libre  Viudo  Divorciado   
**Instrucción:** Primaria  Secundaria  Universitaria

¿Cuánto tiempo tiene en el negocio de venta directa?

Menos de 1 año  Entre 1 y 5 años  Entre 5 y 10 años  Más de 10 años

¿Cuánto tiempo le dedica usted le dedica a su negocio de venta directa?

## 2. Tabulación de la encuesta

Variable 1: La venta directa y la formación de redes de comercialización permiten obtener recursos económicos propios e independencia económica

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	7	1,76
2	Moderadamente de acuerdo	11	2,77
3	De acuerdo	101	25,44
4	Completamente de acuerdo	278	70,03
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 2: La venta directa es un negocio que permite la administración del tiempo de acuerdo a los intereses y necesidades propias

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	5	1,26
2	Moderadamente de acuerdo	9	2,27
3	De acuerdo	95	23,93
4	Completamente de acuerdo	288	72,54
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 3: La venta directa permite mejorar la interrelación social y conocer a más personas que pueden convertirse en futuros clientes

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	5	1,26
2	Moderadamente de acuerdo	8	2,02
3	De acuerdo	87	21,91
4	Completamente de acuerdo	297	74,81
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 4: La venta directa permite aprender sobre los productos que comercializo, además de otorgar capacitación sobre estrategias de venta y manejo de equipos

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	5	1,26
2	Moderadamente de acuerdo	13	3,27
3	De acuerdo	85	21,41
4	Completamente de acuerdo	294	74,06
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 5: La venta directa de cosméticos permite obtener reconocimientos personales y materiales como premios y viajes

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	4	1,01
2	Moderadamente de acuerdo	19	4,79
3	De acuerdo	77	19,40
4	Completamente de acuerdo	297	74,81
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 6: La formación de grupos de comercialización permite brindar la oportunidad de crecimiento económico a otras personas

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	4	1,01
2	Moderadamente de acuerdo	14	3,53
3	De acuerdo	83	20,91
4	Completamente de acuerdo	296	74,56
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 7: Los productos que se comercializan por venta directa y marketing multinivel del sector cosmético son de calidad

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	26	6,55
3	De acuerdo	105	26,45
4	Completamente de acuerdo	263	66,25
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 8: El precio de los productos es determinante para la decisión de compra de los clientes

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	11	2,77
2	Moderadamente de acuerdo	47	11,84
3	De acuerdo	149	37,53
4	Completamente de acuerdo	190	47,86
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 9: El acceso al crédito facilita la venta de los productos

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	20	5,04
3	De acuerdo	126	31,74
4	Completamente de acuerdo	248	62,47
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 10: La capacitación entregada sobre los productos es determinante para su comercialización, el vendedor puede convertirse en un asesor de su cliente

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	6	1,51
2	Moderadamente de acuerdo	5	1,26
3	De acuerdo	110	27,71
4	Completamente de acuerdo	276	69,52
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 11: Los beneficios económicos y materiales que la Empresa ofrece determinan el deseo de crecer y formar una red de comercialización

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	5	1,26
2	Moderadamente de acuerdo	22	5,54
3	De acuerdo	111	27,96
4	Completamente de acuerdo	259	65,24
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 12: El conocimiento de los hábitos de consumo de los clientes permite hacer mejores ventas

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	17	4,28
3	De acuerdo	126	31,74
4	Completamente de acuerdo	251	63,22
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 13: Aprovechar ofertas de productos que la Empresa pone a disposición de sus representantes de ventas permite obtener ganancias adicionales

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	5	1,26
3	De acuerdo	86	21,66
4	Completamente de acuerdo	303	76,32
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 14: El contacto permanente con los clientes permite incrementar su volumen de compras

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	3	0,76
3	De acuerdo	89	22,42
4	Completamente de acuerdo	302	76,07
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 15: La capacitación a los integrantes del equipo de comercialización permite fortalecer las ventas y los ingresos de todos sus miembros

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	3	0,76
2	Moderadamente de acuerdo	8	2,02
3	De acuerdo	101	25,44
4	Completamente de acuerdo	285	71,79
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 16: La Empresa permitirá el crecimiento de sus redes de comercialización sin límite de tiempo ni edad y permanecerá en el mercado

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	2	0,50
2	Moderadamente de acuerdo	5	1,26
3	De acuerdo	104	26,20
4	Completamente de acuerdo	286	72,04
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 17: El negocio de venta directa y marketing multinivel es una oportunidad en tiempos de crisis

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	8	2,02
2	Moderadamente de acuerdo	10	2,52
3	De acuerdo	110	27,71
4	Completamente de acuerdo	269	67,76
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 18: La fidelidad de los clientes a los productos que se comercializan determinan su decisión de compra

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	9	2,27
2	Moderadamente de acuerdo	18	4,53
3	De acuerdo	127	31,99
4	Completamente de acuerdo	243	61,21
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 19: La incorporación de nuevas líneas de productos cosméticos en segmentos que actualmente se encuentran desatendidos incrementarán el nivel de ventas

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	7	1,76
2	Moderadamente de acuerdo	28	7,05
3	De acuerdo	118	29,72
4	Completamente de acuerdo	244	61,46
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 20: El desarrollo de nuevas herramientas de demostración y la entrega de un número mayor de material promocional optimiza el desarrollo de demostraciones y fortalece la relación con los clientes

Código	Significado	Frecuencias	%
1	En completo desacuerdo	5	1,26
2	Moderadamente de acuerdo	6	1,51
3	De acuerdo	87	21,91
4	Completamente de acuerdo	299	75,31
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 21: Edad

Código	Significado	Frecuencias	%
1	De 18 a 30	53	13,35
2	De 30 a 40	191	48,11
3	De 40 a 65	149	37,53
4	Mayor de 65	4	1,01
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 22: Estado Civil

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Soltero	59	14,86
2	Casado / Unión Libre	292	73,55
3	Viudo	6	1,51
4	Divorciado	40	10,08
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 23: Instrucción

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Primaria	24	6,05
2	Secundaria	233	58,69
3	Universitaria	140	35,26
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 24: ¿Cuánto tiempo tiene en el negocio de venta directa?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Menos de 1 año	15	3,78
2	Entre 1 y 5 años	176	44,33
3	Entre 5 y 10 años	111	27,96
4	Más de 10 años	95	23,93
	Total frecuencias	397	100,00

Variable 25: ¿Cuánto tiempo le dedica a su negocio de venta directa?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Tiempo Completo	90	22,67
2	Tiempo Parcial	307	77,33
	Total frecuencias	397	100,00



