

*Investigación sobre la
determinación de imagen de las
empresas de venta directa y de
aspectos determinantes
de la actividad.
Diseño, aplicación y resultados*

Néstor Donato Ferrari²

RESUMEN

La actividad de venta directa es, a veces, mal comprendida, lo cual puede, a veces, generar reacciones negativas. La existencia de estas actitudes por parte de algunos consumidores y, eventualmente, de quienes podrían integrar esas redes de comercialización, constituye un elemento que retarda el desarrollo de la actividad. Es conveniente conocer, entonces, las características de esas posibles actitudes negativas, sus fundamentos, su difusión. De esta manera, las empresas o, en su caso, la Cámara que las agrupa y representa, podrían tomar medidas para contrarrestarlas y evitarlas. Pero para conocerlas es necesario

Este trabajo obtuvo el Primer Premio en el Primer Concurso Nacional de Trabajos de Investigación sobre Venta Directa, organizado por la Cámara Argentina de Venta Directa (AVEDI), en 1999.

²Profesor Titular de Comercialización II. Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.Cuyo

contar con un diseño de investigación que permita determinarlas. El objetivo del trabajo que se propone es realizar ese diseño, mediante la técnica de "focus group" y aplicarlo, de manera de proporcionar información sobre el problema expuesto.

Palabras claves

Venta directa – Focus group – Actitudes - Medición actitudes

INTRODUCCION

En setiembre de 1998, la Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI) realizó un desayuno de trabajo para Docentes en Comercialización, provenientes de distintas universidades del país. Esa reunión formaba parte de la política adoptada por CAVEDI de apoyar a las cátedras de comercialización, con asesoramiento técnico y material didáctico, estimulando la difusión de la actividad.

En la oportunidad aludida, CAVEDI anunció la organización de un concurso de trabajos de investigación sobre temas de Venta Directa, invitando a participar a los docentes universitarios de comercialización, de todo el país.

Como resultado de esa convocatoria, se presentó esta investigación, que obtuvo el primer premio.

Capítulo I

MARCO REFERENCIAL Y OBJETIVOS

1. Importancia de la actividad de venta directa

Las actividades denominadas "venta directa" se definen como la "comercialización de bienes de consumo y servicios, directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares o en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo y también fuera de los

comercios, usualmente a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de un/a revendedor/a independiente³.

Constituyen, en el mundo y en nuestro país, un sector de rápido crecimiento.

Para una idea general de la importancia de la venta directa, pueden mencionarse algunas cifras.

Así, tomando la situación de cuarenta y seis países en 1997 (algunos con datos de 1996), la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa ha estimado que las ventas minoristas alcanzaron ese año us\$ 80.371 millones (excluido Impuestos al Valor Agregado), con 30.875.004 revendedores (las cifras para Argentina, a la fecha mencionada, según la misma fuente, eran us\$ 1.074 millones y 429.000 revendedores).⁴

2. Objetivos del trabajo

Desde luego, la venta directa es relativamente incipiente en nuestro medio. Ello implica que debe considerarse como un método de compra suplementario o complementario, ya que no tiene todavía la trascendencia ni la difusión suficiente para constituir una alternativa desafiante a la venta en los canales tradicionales minoristas. Esta situación, por otra parte, es la que también caracteriza a otros medios, como Estados Unidos de América⁵, con mayor experiencia en este tipo de comercialización y, por otra parte, origen de algunas de las más importantes empresas del sector.

Se trata de un sistema que tiene múltiples facetas, cuyas características influyen en el éxito final.

Las estrategias y las técnicas utilizadas en esas distintas facetas involucradas son tan amplias y diversificadas como la cantidad de personas que actúan en el mismo. Existe una enorme variedad de enfoques sugeridos sobre cómo encontrar una buena empresa, localizar líderes, despertar interés en la oportunidad presentada, lograr que los potenciales ingresantes concurren a reuniones de presentación, conducir presentaciones, lograr la aceptación del postulante, desarrollar las actividades, etc.

³CÁMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA (CAVEDI), 1er. Simposio Académico sobre Venta Directa (Buenos Aires, 1994).

⁴WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS, *Worldwide Direct Sales Data*, July 30, 1998.

⁵DIRECT SELLING ASSOCIATION, 1997 *Estudio sobre las actitudes hacia la Venta Directa* (Washington, abril de 1997), pág. 25.

Debería suponerse que no existe una única forma correcta de desarrollar estos temas. Hay demasiados factores involucrados, muchos de ellos intangibles, que determinan el éxito final.

Se estimó, sin embargo, que un aporte interesante para el desarrollo del sector consistiría en diseñar una investigación que determinara la imagen de la actividad y las percepciones de distintos sectores, en relación con aspectos determinantes del desarrollo.

Se consideraba que incrementar el conocimiento de estos aspectos, por parte de las empresas podría contribuir a una más rápida y eficiente expansión de tales actividades.

Ello fue el determinante de la presente investigación.

Capítulo II

METODOLOGÍA

1. Objetivos generales y específicos

Tal como se explicó anteriormente, el objetivo general de la investigación está enfocado a determinar la imagen de la actividad y las percepciones de distintos sectores, en relación con aspectos determinantes del desarrollo de la venta directa.

Uno de los aspectos claves para el desarrollo de la actividad en general y de cada empresa en particular es la incorporación de nuevos integrantes al sistema, que se desempeñen posteriormente en forma activa y permanezcan en el mismo.

El tema es planteado recurrentemente, como una de las preocupaciones básicas del sector. Y es lógico que así sea, ya que el crecimiento consiste, justamente, en lograr un conjunto cada vez mayor de revendedores, que actúen eficientemente.

Los tres aspectos señalados están, lógicamente, vinculados.

Así, la incorporación del personal adecuado implicará luego lograr buenos niveles individuales de actividad, coadyuvantes al desarrollo global. A su vez, estos niveles aceptables de actividad, que implican para el revendedor remuneraciones razonables, contribuyen a que se mantenga en el sistema.

Como un marco general, está la imagen de la empresa y de sus productos, que facilita o no el proceso de incorporación, actividad y permanencia.

En ese enfoque, el estudio intentó específicamente analizar los siguientes aspectos:

- Ventajas, limitaciones e inconvenientes percibidos para el desarrollo de actividades independientes.
- Ventajas, limitaciones e inconvenientes percibidos para el ingreso al sistema.
- Ventajas, limitaciones e inconvenientes percibidos para permanecer en el sistema.
- Ventajas, limitaciones e inconvenientes percibidos por los potenciales compradores de productos.
- Actitudes hacia el sistema y las empresas actuantes.

2. Fuentes de información

Como paso inicial del estudio se realizó una amplia revisión bibliográfica, que se incluye al final de esta misma presentación.

Ello permitió la base suficiente para posibilitar la obtención sistemática de datos a partir de tres fuentes de información:

- La utilización de la técnica conocida como focus group, que se explica en el punto siguiente.
- La realización de entrevistas con revendedores del sector. Algunos de estos revendedores surgieron de la aplicación de la técnica anterior, otros fueron localizados a través de consultas. Complementariamente se solicitó a empresas del sector el contacto con asociados actuantes en la Provincia de Mendoza, que pudieran aportar información.
- La asistencia a conferencias del sector, invitado por revendedores actuantes en Mendoza.

3. Descripción de las técnicas utilizadas

El focus group o sesión de grupos⁶ es una técnica utilizada en los diseños formulativos o exploratorios.

⁶Para ampliar las referencias sobre la técnica utilizada puede consultarse, por ejemplo, JANY, José Nicolás, *Investigación integral de mercados* (Bogotá, McGraw Hill, 1994); MIQUEL, Salvador y otros, *Investigación de mercados* (Madrid, McGraw Hill, 1997), etc.

Consiste en introducir temas de discusión a grupos de individuos, en un contexto que permite y estimula la interacción de sus comentarios y objetivos. Todo el proceso es supervisado y encauzado por un moderador.

La característica básica de la técnica es el proceso de interacción que se logra entre los integrantes del grupo, de tal manera que los comentarios de algunos generan nuevas ideas y comentarios en otros, permitiendo el avance en el análisis del tema.

Si bien el proceso parece natural, requiere una cuidadosa planificación, en relación con la información que se desea obtener, composición del grupo y selección de los individuos que van a intervenir.

En el caso planteado, la revisión bibliográfica permitió una definición precisa del tipo y características de la información a obtener, en función de los objetivos de la investigación.

Se utilizaron cinco grupos para el análisis, cada uno de los cuales estaba constituido por doce personas⁷.

Tres grupos estaban constituidos por estudiantes del último año de la carrera de Licenciado en Administración. La homogeneidad permite una mayor libertad al expresar opiniones y sentimientos. Se buscó, sin embargo, representación de ambos sexos y diversidad de experiencias o conocimientos del sistema, de manera de permitir cierta heterogeneidad. Esto es importante, a fin de generar opiniones distintas que permitan un mejor avance de la discusión. La edad fluctuaba entre los veinte y veintiocho años de edad.

Los otros dos grupos estaban constituidos por personas entre treinta y cincuenta y cinco años de edad, con razonable equilibrio de edades, sexo, actividades y conocimiento del tema.

El número de grupos permite un avance paulatino del tema. Los primeros grupos aportan mayor cantidad de información y permiten orientar la obtención de datos y detalles importantes en el desarrollo posterior.

⁷Respecto del número óptimo, no hay una regla general al respecto. El número utilizado se considera razonable, ya que un número muy limitado de integrantes disminuye la variedad de ideas y experiencias que pueda determinar la interacción del grupo. A su vez un número excesivo limita la interacción, ya que cada individuo tiene menos posibilidades de expresarse, surgiendo además dificultades en la función de moderación, por la realización posible de conversaciones bilaterales entre los participantes.

La duración de cada sesión fluctuó alrededor de las dos horas. Las sesiones fueron grabadas, a fin de permitir un mejor registro de las opiniones. La función de moderador, el análisis del desarrollo y las conclusiones fueron realizadas por el responsable de esta investigación.

El papel de moderador es importante para una buena aplicación de la técnica. Se debe animar y lograr que cada participante pueda expresar y discutir sus opiniones en forma cómoda y natural, evitando introducir sesgos y opiniones personales. Hay que equilibrar y neutralizar el excesivo protagonismo de algunos participantes y estimular a aquellos participantes más tímidos y silenciosos.

Como ventajas generales del método pueden señalarse la interacción entre los miembros del grupo, posibilitando información más rica que la que podría surgir del conjunto de respuestas individuales, un efecto de bola de nieve, en la medida en que los comentarios de un integrante genera nuevos comentarios de otros, espontaneidad, por el mismo proceso indicado, flexibilidad que permite el mejor cubrimiento de los temas y rapidez para la obtención de información valiosa proveniente de diversos individuos.

Los inconvenientes derivan de sus características de técnica de investigación cualitativa. Así, los resultados de esta técnica deben analizarse con cuidado y no pueden ser generalizados en términos estadísticos, dado la falta de representatividad de la muestra. Sin embargo, son particularmente útiles en los diseños exploratorios, al aportar ideas y puntos de vista que pueden servir de base de partida para considerar nuevas perspectivas en determinados temas y realizar posteriormente análisis más profundos o nuevas investigaciones.

Capítulo III

VENTAJAS, LIMITACIONES E INCONVENIENTES PERCIBIDOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES INDEPENDIENTES

1. Factores a analizar

Un aspecto determinante, tal como se indicó anteriormente, es determinar cuales son los factores que son contribuyentes y cuales son los factores que traban el ingreso de nuevos revendedores o asociados.

Para la determinación de este aspecto, se plantearon dos niveles de análisis:

- En primer lugar ¿qué tipo de reacciones plantea la posibilidad de convertirse en “empresario”, con todas las implicancias que ello implica?

Se suponía que si ese rol era visualizado como indeseable, ello podía constituir una de las trabas para lograr un ingreso más fluido de postulantes al sistema.

- El segundo enfoque estaba referido a que, sobre la base de concebir el rol mismo de empresario en términos positivos, podían existir algunas características de las funciones empresarias que resultarían indeseables, con lo cual se trabaría también el ingreso al sistema.

2. Información obtenida

En relación con el primer tema, se trató de determinar la imagen actual del rol empresarial.

Acá se produjo una dicotomía curiosa. En diversos grupos se escucharon algunas críticas fuertes a los empresarios, tales como:

- “Sólo se preocupan de sus empresas, sin importar si tienen que despedir gente”.
- “Yo nunca he trabajado, por lo que tengo poca experiencia directa. Pero veo varias novelas en la televisión, que me parece que reflejan bastante los problemas de la gente de nuestra edad. Y cuando aparecen empresarios, casi siempre son ambiciosos, sin escrúpulos. Así que pienso que así deben ser en realidad”.
- “Leemos en los diarios que uno de los problemas principales de nuestro país es la evasión impositiva. Y son los empresarios los que evaden impuestos, junto con los profesionales que trabajan por su cuenta. Nosotros como consumidores pagamos el IVA, por ejemplo, y ellos son los que no facturan o no los pagan”.

Pero más tarde, al plantear algunas de las características del trabajo empresarial, en general hubo apetencia de ese rol. Así:

- “Me gustaría poder decidir qué hacer, a qué precio vender, qué productos tener en el negocio”.
- “El mes pasado, como era el cumpleaños del dueño del negocio en que trabajo, nos invitó con un asado y luego cerró y nos dio la tarde libre. Es bueno poder disponer sobre cuando trabajar o no”.
- “Si yo fuera empresario, creo que se acabarían mis problemas económicos”.

- “Él (se refiere al propietario del negocio en que trabaja el opinante) todos los años se toma un mes de vacaciones. El año pasado viajó a Brasil y antes había estado en Chile”.

El segundo tema resultó esclarecedor. Al plantear entonces que, dado la deseabilidad del rol empresarial, cuáles eran las causas por las cuales los participantes no se transformaban en empresarios, las respuestas fueron variadas:

- “Vive en el mismo edificio (del negocio). Cuando yo llego ya está trabajando y cuando me voy sigue trabajando. Creo que debe trabajar unas doce horas diarias y me parece que frecuentemente también trabaja los sábados y domingos. Yo no soportaría ese ritmo”
- “Lo que pasa es que yo, que soy administrativo, cuando me voy a casa me olvido de los problemas. En cambio el empresario no puede desenchufarse nunca” (Se considera que la función empresarial es absorbente y requerirá muchas horas).
- “Para ser empresario hay que tener un capital importante. Hay que tener plata para el stock, los gastos iniciales, alquileres, etc. y para el arranque inicial”. (Se considera que instalar una empresa requiere una inversión considerable).
- “A veces me lamento de mi trabajo, pero me permite vivir más o menos bien. Si decidiera instalar un negocio, tendría que renunciar y jugarme a todo o nada. Sería como lanzarme al abismo. ¿Que pasa si algo sale mal? (Temor al riesgo propio de cualquier actividad).
- “Tengo veinticinco años y trabajo desde los dieciocho años. Mi señora también trabaja. Tenemos un auto, que ya tiene varios años y estamos pagando la cuota de una casita. Si instalo un negocio y me va mal y pierdo lo que tengo me muero” (Hay aversión al riesgo y a la posibilidad de pérdidas de capital).
- “Por supuesto que me gustaría ser empresario, pero tendría que saber de muchas cosas. como marketing, impuestos, finanzas y todo eso” (Se considera que ser responsable de una empresa requiere conocimientos profundos y diversificados).

3. Análisis de la información y conclusiones

Del análisis realizado surgiría que si bien tener un negocio propio y consecuentemente desarrollar una actividad independiente es considerado una meta deseable por parte de buena parte de la gente, se perciben, al mismo tiempo, algunas limitaciones o inconvenientes propios de esa actividad.

¿Qué factores hacen entonces que, aun deseando tener una actividad propia e independiente, la gente pueda rechazar tomar una decisión en ese sentido?

Tal como se ha advertido en la primera parte de este trabajo, el tipo de metodología utilizada no permite obtener conclusiones definitivas ni los hallazgos pueden generalizarse a la población. Pero para los grupos considerados existen cinco factores que juegan como freno. Y resulta interesante que el sistema de venta directa no presenta ninguno de esos inconvenientes.

De las frases seleccionadas transcritas más arriba, surgen las siguientes restricciones⁸, consideradas importantes por los participantes:

- Se considera que la función empresarial es absorbente y requiere muchas horas.
- Se considera que instalar una empresa requiere una inversión considerable.
- Temor al riesgo propio de cualquier actividad, en contraposición con la seguridad de un empleo.
- Hay aversión al riesgo y a la posibilidad de pérdidas de capital.
- Se considera que ser responsable de una empresa requiere conocimientos profundos y diversificados.

Y, justamente, el sistema de venta directa no presenta estos inconvenientes. Así:

- El revendedor puede graduar las horas que dedicará a su actividad (No hay una cantidad mínima determinada de horas de trabajo ni horarios).
- No hay que realizar una inversión inicial importante (No hay equipamientos, alquileres. Solo se requiere, variable con las empresas, alguna modesta inversión inicial).
- No hay necesidad de renunciar a las actividades actuales (Por los aspectos indicados anteriormente, de desempeño sin horarios ni con cargas mínimas de trabajo).
- Como no hay inversión, no hay pérdida posible de capital (en general, aún la pequeña inversión requerida por algunas empresas, es recuperable por lo menos parcialmente, en caso de abandono de la actividad).
- No se requieren conocimientos especializados, pero, además, se cuenta con respaldo de formación y apoyo (Esto tanto por la función del patrocinante, como por parte de la empresa, que se ocupa de producir, innovar, facturar, aspectos impositivos, etc.).

Es de destacar que en las conferencias a las que asistimos y en las diversas entrevistas que realizamos con quienes ya se desempeñan en el sector fueron mencionados

⁸Para un análisis coincidente parcialmente con estos hallazgos, véase CLEMENTS, Leonard W., *A técnica do ABC*, en MARKS, Will, *Marketing de rede. O guia definitivo do MLM* (Sao Paulo, Makron, 1996), pág. 44.

solamente algunos de estos diversos aspectos. Pero en ningún caso esto fue realizado como parte de un tratamiento sistemático, en forma conjunta, que contrapusiera la función empresarial tradicional con la actividad que se promocionaba.

Esto es, era el propio asistente en que, con atención, debía ir recopilando en las distintas partes del desarrollo, estas características que podrían disminuir sus temores.

Podrá quizás argüirse que cada persona presta atención a los aspectos que, justamente, le resultan importantes. Pero, desde luego, no todos los asistentes están tan atentos ni todos pueden sistematizar lo que escuchan, en función de sus temores y aprensiones.

La implicancia, entonces, es que debería considerarse la posibilidad de rediseñar las formas de presentación, con un enfoque que abarque en forma sistemática la presentación conjunta de estos elementos (y otros que se detecten mediante investigaciones similares). Esto podría facilitar el análisis por parte del postulante de las ventajas y limitaciones de la actividad que se le propone, contribuyendo a una decisión positiva.

Capítulo IV

VENTAJAS, LIMITACIONES E INCONVENIENTES PERCIBIDOS PARA EL INGRESO AL SISTEMA

El segundo paso del análisis se refiere a que, planteada la posibilidad de realizar una actividad independiente como empresario, ¿qué ventajas, limitaciones o inconvenientes perciben las personas para transformarse en “empresario”, “socio” o “asociado”? (que son términos generalmente utilizados en el sector, para aludir a los revendedores⁹).

1. Las motivaciones básicas

Las recomendaciones típicas realizadas por las empresas del sector a los revendedores, en su relación con potenciales ingresantes, es tener en cuenta que el dinero es solamente un medio para obtener satisfacción de necesidades insatisfechas. Consecuentemente se trata de detectar esas necesidades con preguntas del tipo “¿qué

⁹El Código Mundial de Ética para la Venta Directa utiliza el término “revendedor”, definiéndolo como “la persona miembro de una organización de venta de una compañía de Venta Directa” (1.2 Glosario de Terminología).

le gustaría tener?”, para luego destacar que ello se podría lograr con los ingresos provenientes de la actividad.¹⁰ Complementariamente se suele destacar, aunque en forma indeterminada, el éxito de algunos integrantes de la empresa, que han logrado ingresos excepcionales.

2. Información obtenida

Algunos de los testimonios logrados ratifican este enfoque, pero introducen otras dimensiones interesantes:

- “Lo que me atrajo es que lo que gano dependerá de lo que haga y del tiempo que le dedique. Además nadie me manda. Todavía gano muy poco pero tengo fe que voy a mejorar”.
- “Antes conocía a poco gente, pero esto me da la oportunidad de conocer a mucha gente”.
- “Me invitaron a una reunión. En esa reunión casi no explicaron que empresa era. Para mí esto es importante, pero no me animé a preguntar. No puedo empezar a trabajar en algún lado y recién después enterarme de que empresa es. ¿Se acuerdan de esa película de Tom Cruise que era un abogado recién recibido que ingresaba a una firma de abogados vinculada con la mafia? No digo que esto sea igual pero uno necesita tener información”
- “En esta época vivo con el alma en un hilo. En mi empresa están despidiendo gente. En este sistema, según explican, no es ‘todo o nada’, ya que si trabajo más, gano más, pero nunca me quedaría de golpe sin ingreso”
- “Ahora trabajo en una empresa que me absorbe todo el tiempo. Mis hijos crecen y no puedo disfrutarlos. Si a mí me aseguraran que podría tener el mismo ingreso, pero con más tiempo libre, no vacilaría en ingresar”.
- “Siempre nos han tratado mal. Pero uno tiene que aguantar. Como está la cosa afuera no está para hacerse el gallito. Por eso cuando a uno le hablan de ser su propio jefe para la oreja”
- “¡Hay tantas cosas que me gustaría tener...!”
- “Casi fui a ciegas (a una reunión explicativa). No me dijeron que productos eran. Luego, el que me había invitado me explicó con bastante detalle”
- “Yo creo que estoy muy capacitado. Pero en la empresa en que estoy no tengo posibilidades de progresar. Nunca me reconocen nada. Por eso me gustaría cambiar”
- “No creo que pueda vivir de esto. Me conformo con sacar unos pesos extras”.
- “No me interesa ser millonario. Pero me gustaría ganar un poco más de plata para comprar cosas que nunca pude tener o ir a lugares que nunca he visitado”.

¹⁰Entrevista con revendedores de una empresa del sistema.

- “En realidad con lo que yo gano, vivo bien. Pero me gustaría ganar lo mismo y trabajar menos”.
- “Trabajo en un banco. Como vivo lejos me tengo que levantar muy temprano¹¹. Cambiaría de empresa solo para poder dormir más en la mañana”
- “Por supuesto, cuando me reciba no pienso seguir. No llevo estudiando siete años para ser un vendedor”
- “Nunca pude lograr que me explicaran como funcionaba exactamente el sistema de remuneraciones. En una reunión a la que asistí, dijeron que ‘a ustedes ya les habrán explicado el sistema de cálculo que les permite beneficiarse de la actividad de todo el grupo’, pero nunca logré una explicación clara. Por eso no quise entrar. Saber lo que uno va a ganar es importante”.

3. Análisis de la información sobre motivaciones y conclusiones

El tema motivacional, vinculado con las cosas que pueden obtenerse con dinero, parece correctamente planteado.

Hay otras menciones, que en realidad también se relacionan con tener ingresos, como más tiempo libre, estar con la familia, ir a trabajar más tarde.

En ese enfoque, no parece que la posibilidad de obtener ingresos excepcionales, propios de quienes alcanzan niveles de mucha actividad en la organización, sea el elemento más atractivo. Más bien parece que todos quisieran tener “un poco más de ingreso” para satisfacer ciertas metas hasta ahora no cumplidas¹².

El conocido esquema de Maslow¹³ puede plantear algunas alternativas interesantes. Algunos de sus fundamentos parecen estar siendo utilizados actualmente por las empresas del sector. Así, Maslow postula que “el análisis preciso de nuestros deseos cotidianos demuestra que son más bien medios para un fin y no fines en sí mismos. Desearíamos tener dinero para comprarnos un coche. Quisiéramos comprarnos un coche para imponernos a otros, etc.”¹⁴

¹¹El ingreso de los empleados a los bancos, en Mendoza, es a las 7 hs., ya que el horario de atención al público se extiende desde las 8 a las 13 hs.

¹²Sería interesante analizar los planes de las diversas empresas actuantes en el sistema. El tema planteado sugeriría que serían más efectivos planes que aseguraran que un número sustancial de revendedores obtuvieran sumas razonables de compensación, que los mantuvieran motivados, que la posibilidad futura, pero relativamente inalcanzable, de obtener grandes remuneraciones, reservadas solo a quienes alcanzan ciertas posiciones excepcionales.

¹³TODT, Eberhard, *La motivación* (Barcelona, Herder, 1982), págs. 189/200.

¹⁴Ibidem, pag. 191.

Pero a su vez, las motivaciones están relacionadas entre sí, de modo que nunca puede tenerse una satisfacción absoluta, sino relativa. Los deseos y necesidades serían susceptibles de ordenarse en una especie de jerarquía.

De acuerdo con esa jerarquía, las necesidades más imperiosas son las de tipo fisiológico. A partir de ahí siguen las necesidades de seguridad, las de pertenencia y de amor, las de estimación (se refiere a la necesidad que todos tenemos de nuestra propia valoración, fundamentada y, de ser posible, elevada) y de autorrealización (referida al desarrollo de las propias posibilidades).

Algunas de las menciones se relacionan, justamente, con temas tales como la seguridad, la de sentir que uno está aceptado en una organización, la de sentirse bien con lo que uno hace, la de poder hacer cosas para las que uno se considera capacitado.

Hay otros aspectos que podrían ser destacados, mencionados en el análisis, tales como la posibilidad de obtener resultados en función del propio esfuerzo.

Obsérvese, al respecto, que el cambio introducido en nuestro país en los últimos años en los sistemas previsionales ha concientizado fuertemente a la población sobre este aspecto. Podría ser oportuno, entonces, enfatizar este aspecto, como características del sistema.

4. Características de la empresa patrocinante

Adicionalmente, parecen existir otros elementos que no aparecen como suficientemente destacados, según surge del punto anterior.

Así, podrían jugar un importante papel motivacional en la etapa de reclutamiento si se enfatizara adecuadamente la información sobre la empresa de que se trata, la extensión de la línea de productos y la calidad de los mismos y un adecuado y completo detalle del plan de compensaciones. La importancia de estos tres elementos, tan determinantes como respaldo proporcionado al revendedor en su etapa de decisión, podría estar algo subestimadas en las presentaciones colectivas que se realizan en el sector¹⁵.

¹⁵ Para una apreciación del énfasis que los potenciales revendedores deberían colocar en conocer en profundidad y previamente la empresa, véase, por ejemplo, BARTLETT; Richard C., *The direct option* (Texas A&M University Press), págs. 64/66.

La información específica sobre la empresa promocionante, que se proporciona a potenciales ingresantes, es considerada limitada y difusa. Se observó, en el punto anterior, que conocer con cierto detalle las características de la empresa promocionante podría ser un elemento determinante o, por lo menos, contribuir adecuadamente a facilitar la aceptación del postulante.

En general, se considera que los siguientes aspectos deberían incluirse en una presentación: Historia de la empresa, legalidad de la misma, solidez financiera, plan estratégico, calidad en la administración, tamaño y dirección de los mercados, calidad de los productos y estructura de capacitación y apoyo. Ello se complementaría con la información sobre plan de compensaciones, eventuales requisitos de inventarios, alternativas de tiempos de dedicación e implicancia de los mismos e inserción del postulante en la estructura¹⁶.

La adecuada información sobre los aspectos mencionados daría un marco de mayor prestigio a la actividad. No todos conocen la enorme envergadura y la trayectoria de algunas de las empresas del sector.

Por lo demás, algunas empresas segmentan muy específicamente su mercado de reclutantes. Así, una importante empresa del sector establece como su característica ser una "compañía de mujeres. Vender nuestros productos a mujeres por intermedio de mujeres"¹⁷ Esto, establecido como distintivo en algunas empresas, puede afectar, en alguna medida, las posibilidades de difusión en otras, cuyo espectro de reclutamiento es más amplio.

La falta de difusión de las características mencionadas determina, como se indica, la subestimación de la actividad:

- "Creo que eso no es para mí. Vender 'jaboncitos' es tarea de mujeres. Me vería mal haciendo ese trabajo"¹⁸

Esto conduciría, entonces, a redefinir la cantidad y tipo de información que se difunde sobre las empresas. Una descripción más completa de los aspectos

¹⁶ AVERILL, Mary y CORKIN, Bud, *Network marketing* (México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994), pág. 17.

¹⁷ CAMERIUS, James W. y CLINTON, James W., Avon Products, Inc., *El desarrollo de una perspectiva internacional*, publicado por CAVEDI, Servicio Informativo Venta Directa, noviembre de 1997, pág. 2.

¹⁸ Objeción muy frecuente de potenciales ingresantes, en opinión de un revendedor de experiencia, con un interesante desarrollo en una prestigiosa empresa del sector.

caracterizantes de la empresa definirían un contexto más favorable para la decisión del potencial ingresante.

Ocurre que, como plantea un autor¹⁹ el ingreso en una empresa podría asimilarse a un matrimonio. Supone que, en general, en un proyecto de matrimonio se consideran cuatro aspectos: apariencia física (que incluye no solo aspectos faciales y cuerpo sino también estilo, elegancia, etc.); la personalidad del futuro contrayente (su carácter, si se llevarán "bien", si es emocionalmente estable, etc.); también, por lo menos en algunos casos las posibilidades de éxito (aspectos de seguridad, ingresos, etc.) y eso intangible que es el amor, que no tiene demasiado que ver con los otros tres aspectos.

Consecuentemente, también en las empresas hay una apariencia general, una imagen, que determina grados de atracción de integrarse en la misma. El aspecto de "personalidad" se referiría al grado de respeto y consideración que la empresa tenga para con sus revendedores, el apoyo que les brinda y otros elementos complementarios. Desde luego, existe una fuerte vinculación con la posibilidad de obtener ingresos y oportunidad de progresos (lo que realza, nuevamente, la importancia de una adecuada explicación del plan de compensaciones, según se mencionó en el punto anterior). Y hasta existiría un deslumbramiento, un entusiasmo, en la medida en que el planteo de la oportunidad de negocios impacte al postulante.

Esto reafirma la necesidad de brindar suficiente información, para que el postulante conozca suficientemente su nuevo ámbito de trabajo.

Es que, independientemente del grado de similitud planteado, es evidente que nadie quiere trabajar en un lugar en que no se sienta cómodo. Quizás tenga que hacerlo, transitoriamente, en los empleos usuales, por las limitadas posibilidades alternativas que puedan existir. Pero en el caso de la venta directa, en que la flexibilidad de abandono es mayor, en especial en las etapas iniciales, el problema de percepción de afinidad, consideración y trabajo a gusto asumen niveles de mayor importancia.

5. El momento de ingreso

Algunos postulantes suponen que el momento de ingreso al sistema, vinculado con el grado de desarrollo de la empresa específica, podría ser determinante en la decisión de aceptar. Consideran que el sistema podría estar saturado y que sería difícil tanto obtener nuevos ingresantes como obtener ingresos de alguna importancia.

¹⁹CLEMENTS, Leonard W., *Inside network marketing* (Rocklin, Prima Publishing, 1997), págs. 76/82.

- “Creo que ya es tarde. Fui a una reunión y había un montón de gente. En estas cosas hay que ser de los primeros”.
- “Me da la impresión que todos los que ya ingresaron van a lucrar con mi trabajo. Yo voy a ser el último orejón del tarro”.
- “Dos compañeros de trabajo ya estaban trabajando en esto. Me invitaron a entrar pero razoné: ellos ya deben haber hecho la misma propuesta al resto de los compañeros. Así que ¿a quién voy yo a convencer ahora?”.
- “Si me decidiera, buscaría una empresa que recién se iniciara. Así yo estaría en la parte de arriba”.

Todos estos aspectos se refieren a un inadecuado conocimiento o percepción de las posibilidades del sistema y/o de los mecanismos de compensación establecidos.

Si se piensa, por ejemplo, que en nuestro país hay algo más de 429.000 revendedores²⁰, ello implica que las posibilidades continúan siendo inmensas. Los candidatos potenciales a ingresar al sistema lo son tanto para una empresa nueva como para una ya con desarrollo en el sector.

La única situación en que teóricamente se podría considerar una proximidad a esta situación de saturación sería una pequeña comunidad aislada, en que ya existan varios revendedores. Pero en la medida en que exista la posibilidad de ampliar áreas de actuación, y de hecho eso siempre es factible, estos límites no existirían.

El riesgo, sin embargo, es que estas objeciones sean consideradas por el postulante, pero no las plantee en forma explícita. En esencia, es probable que esta objeción oculta algún otro tipo de objeción.

En cualquier caso, podría ser importante plantear este tipo de temas en las conferencias de presentación.

En rigor, deberían revisarse todas las objeciones usuales y posibles existentes.

Quizás se piense que, en algunos casos, ello podría significar alertar al posible ingresante sobre aspectos cuestionables que no había considerado. Pero un tratamiento franco y directo de todos estos temas probablemente cree mejor predisposición hacia la empresa que la omisión de los mismos y el surgimiento posterior, en la mente del postulante.

²⁰Ver referencia N° 1.

6. Formas de aceptación

En algunas conversaciones con revendedores, se solicitó información sobre la manera en que se logra el asentimiento del postulante para el ingreso al sistema.

Estas situaciones fueron asimiladas por esos revendedores al cierre de una venta. Consecuentemente, se mencionaron los enfoques típicos para lograr el cierre²¹

El interrogante que surge es si no existe demasiada presión para ingresar, en gente que todavía no está convencida de las bondades del sistema y que, por ello, posteriormente, deserta fácilmente.

- “Me dijeron que si no asistía, perdería la oportunidad de mi vida. Creo que me crearon expectativas desmedidas, por lo que cuando concurrimos con mi esposa, nos sentimos algo decepcionados. Dudamos durante algún tiempo y después perdimos el entusiasmo”²².

²¹Para una visión general de estos métodos, véase por ejemplo PATTY, Robert, *Manejo de vendedores* (México, Diana, 1986), págs. 455/456.

²²El sistema de venta directa presenta un caso interesante de autorregulación. Dado las tendencias mundiales en relación con la creciente protección del consumidor, las empresas del sistema observan voluntariamente el Código Mundial de Ética (BOULLON, Mario, Conferencia sobre código de Ética: Clientes y fuerza de ventas y protección del consumidor, en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Cuyo, 22/oct/97).

En lo que se refiere a los compradores, el Código abarca temas como las características precisas y completas de las presentaciones, en especial en referencia al precio y formas de pago, identificación previa, características completas y legibles de formularios, periodo de reflexión y devolución de productos, utilización de testimonios, requisitos para comparación de competidores, respeto a la privacidad y otros aspectos. Incluye responsabilidades de las empresas en relación con la observancia del Código, destacando que es una medida de autorregulación que puede “establecer un nivel de ética que exceda requerimientos legales existentes”. También establece las condiciones bajo las cuales las compañías establecen sus relaciones con sus revendedores y los aspectos éticos a tener en cuenta en las vinculaciones entre compañías. También se establece una persona o cuerpo independiente o Administrador del Código. Este último aspecto es un avance notable en nuestro medio y, probablemente, es una manera de anticiparse a problemas previstos en la Ley de Defensa de la Competencia (que es el cuerpo básico central, en nuestro país, de lo que en otros países se denomina legislación antimonopolio). En efecto, un Administrador integrante de la propia Asociación podría ser considerado como un elemento de presión tendiente a unificar ciertas prácticas, con restricciones competitivas entre las empresas, teniendo en cuenta que la aceptación del Código es obligatorio como condición de admisión y permanencia de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa. Para un análisis sobre las motivaciones para que una industria

- “Insistía tanto en que estaba desaprovechando una gran oportunidad, que me sentía algo tonto por no percibir la misma dimensión de conveniencia. Al final mi mujer se cansó y le dije directamente que no tenía interés”

El problema que se percibe en estos enfoques es que no se trata, en realidad, de vender un electrodoméstico, o muebles, o algo por el estilo.

Se trata de lograr la aceptación de un modo de trabajo, un modo de vida.

Una presión excesiva o la pretensión de que la aceptación surge como consecuencia de algunos de esos procesos automáticos pregonados por los autores de técnicas de venta, podría conducir a la aceptación en el momento, pero a la inacción posterior.

Desde luego, cuando alguien compra un producto, surge una etapa posterior de incertidumbre, que es una derivación de las dudas iniciales o de nueva información. Pero la decisión generalmente no parece tan importante y tiende a diluirse con la utilización del producto.

Acá el tema es diferente. Lo que se quiere es que la persona emprenda una actividad, que, aun contando con apoyo y asesoramiento, tiene un buen componente de iniciativa personal. **Entonces, hay que dar mayor preeminencia a la decisión propia del postulante, sin empujarlo a la misma. Es decir, generar en él el interrogante: ¿Cuándo puedo empezar?**

Desde luego, un enfoque de esta naturaleza podría disminuir el porcentaje de ingresantes en relación con los contactos.

Pero el planteo es si la efectividad y permanencia de los aceptantes no sería sustancialmente superior a los que resultarían de enfoques más convencionales.

La naturaleza de los métodos que utilizamos no permitieron analizar la posibilidad de estos enfoques. Pareció, sin embargo, que sería útil plantear esta inquietud.

desarrolle una autorregulación y los contenidos y la administración de esa autorregulación véase WOTRUBA, Thomas R., *La autorregulación industrial. Análisis y prolongación al escenario global*, publicado por CAVEDI, Servicio Informativo Venta Directa.

Capítulo V

VENTAJAS, LIMITACIONES E INCONVENIENTES PERCIBIDOS PARA PERMANECER EN EL SISTEMA

Se analizaron, también, algunos factores que determinan el abandono del sistema, que es una de las preocupaciones que se citan con mayor frecuencia en la actividad.

Desde luego, si el problema es más o menos difundido, no puede pretenderse, probablemente, solucionarlo totalmente.

Pero un análisis de algunos elementos podría contribuir a desarrollar líneas de análisis al respecto.

Un autor²³ menciona lo que considera las cinco causales de fallas de los sistemas de comercialización de redes. Las dos primeras fueron detectadas en el estudio. Hubo también referencias a las dos siguientes, aunque sin poder prever su trascendencia. Los aspectos aludidos son los siguientes:

1. Falta de conocimiento

- “Me di cuenta que sabía muy poco de todo. Así que me dediqué un mes entero a leer todo lo que pude y a hablar con gente con mayor experiencia”.

En las conferencias a las que asistí, no se enfatizó suficientemente la necesidad de estudiar los diversos aspectos relevantes del negocio. Hay que conocer los productos (¡todos los productos!), cuáles son sus ventajas y desventajas en relación con otros productos competitivos, hay que conocer sobre técnicas de ventas (cómo buscar clientes, como hacer presentaciones, como rebatir objeciones, lo cual supone conocerlas previamente y estudiarlas, como hacer cierres de ventas), hay que entender perfectamente el plan de compensaciones, no solo para conocerlo, sino también para explicarlo.

En general las empresas proporcionan material de formación para que los revendedores se capaciten.

²³CLEMENTS, Leonard W., *As falhas do MLM: ¿Quem é o responsável?*, en MARKS, Will, *Marketing de rede. O guia definitivo do MLM* (Sao Paulo, Makron, 1996), págs. 136/138.

Se enfatiza que el patrocinante debe asesorar a su patrocinado. Pero, de repente, este recién ingresado se transforma en patrocinante. Y aunque cuente con ayuda, tiene ahora la responsabilidad de apoyar y asesorar.

No parece existir un sistema de seguimiento ni de verificación de perfeccionamientos²⁴.

Las falencias en este aspecto probablemente influyen en la apatía e inacción posterior del revendedor.

Quizás debería crearse un sistema de verificación y de estímulos y premios, para determinar y premiar el grado de capacitación y conocimiento adquirido por los revendedores²⁵.

Un aspecto importante a transmitir a los nuevos revendedores es la capacidad de detectar quienes son potencialmente más aptos para ingresar al sistema y tendrán una actuación satisfactoria. En esto, como en otras cosas, hay tantas técnicas como actuantes en el sistema²⁶.

- “Nunca trato de entusiasmar a un desocupado o a alguien que aparentemente tiene tiempo de sobra. El que está más ocupado, que parece que no tuviera tiempo para nada ¡ése es un buen candidato!”²⁷

O, como se mencionó anteriormente, si ingresan candidatos sin suficiente nivel de convencimiento²⁸.

Otro aspecto a considerar se refiere a cuales son los factores que determinan un buen estímulo inicial, para que el revendedor siga trabajando en el sistema.

²⁴Probablemente, las alternativas de seguimiento por parte de las empresas del sector se vean limitadas, ante la posibilidad de que una mayor injerencia altere la independencia del revendedor e introduzca dudas sobre la posibilidad de que sea considerado en relación de dependencia.

²⁵ Una alternativa que podría considerarse es establecer un sistema similar al implementado en las escuelas secundarias en los últimos años, en que en forma independiente se evalúa el grado de conocimiento y capacitación en las distintas escuelas del país.

²⁶ Para una caracterización de los distintos tipos de vendedores, según un análisis realizada por el presidente de la DSA, Neil Offen, véase, por ejemplo, BARTLETT; Richard C., *The direct option* (Texas A&M University Press), págs. 69/71. Este es un buen texto de entrenamiento y guía para ingresantes.

²⁷ Opinión de un revendedor de experiencia, con un interesante desarrollo en una prestigiosa empresa del sector.

²⁸ Ver punto II.4 anterior.

Así, por ejemplo, para facilitar su labor de reclutamiento un consejo usual es realizar un listado de parientes, amigos más allegados, etc. para comenzar ese tipo de labores.

- “Después de todo, si Ud. instalara una inmobiliaria ¿no se lo contaría a los parientes y a sus mejores amigos?”²⁹

Ahora bien, en la etapa inicial, el revendedor tiene, probablemente escaso conocimiento sobre los diversos aspectos de la actividad. Y, desde luego, mínima experiencia.

¿Es razonable entonces, que si el listado de allegados constituye el segmento más promisorio, sea el primer destinatario de los esfuerzos de reclutamiento, que probablemente sean infructuosos, justamente por esa falta de experiencia?

¿No debería recomendarse, en cambio, probar con personas menos allegadas, aun a sabiendas que el esfuerzo no tendrá éxito, para poder entrenarse en el planteamiento de la propuesta y luego, con mayor capacitación, abordar a los candidatos más promisorios?

Desde luego, **el enfoque requeriría un cuidadoso equilibrio entre las desventajas del desaliento de los primeros fracasos** (que, de todas formas, probablemente también se den en el listado de allegados) **frente a las ventajas de capitalizar estas experiencias.**

2. Trabajo insuficiente

- “Me lo pintaron en forma muy optimista. Parecía que tendría un montón de gente debajo mio, generándome ingresos. Después me di cuenta que había que trabajar mucho para progresar”.

Aparentemente, en algunos casos, en el afán de incorporar nuevos revendedores, se tiende a presentar un enfoque optimista de la actividad³⁰.

²⁹Opinión de un revendedor de experiencia, con un interesante desarrollo en una prestigiosa empresa del sector.

³⁰En una conferencia a la que asistí, en cambio, el enfoque trataba de desalentar lo que podría aparecer como una fuente inmediata de ingresos. El conferencista, en lo que denominaba su propia experiencia, explicaba que en los primeros ocho meses de actividad sus ingresos fueron mínimos. En la misma conferencia, explicaba, aunque en forma indirecta, la necesidad de capacitación, mencionando que había “advertido” la necesidad de conocer en profundidad todos los aspectos de la actividad, para poder desempeñarse en ella.

Esto parece un arma de doble filo. **Si no se advierte claramente sobre la necesidad de trabajar duro** (aun con la ventaja de que la actividad admite horarios flexibles y discrecionalidad de horas de dedicación), **el porcentaje de desencantos y de las consecuentes renunciás se incrementa, con descrédito para la empresa y para la actividad.**

3. El cambio de empresas y la actuación simultánea en más de una empresa

Este aspecto se refiere a los cambios de empresas, por parte de los revendedores. O al desempeño simultáneo en varias empresas.

No se pudo analizar en profundidad el tema en esta investigación, salvo el caso de una revendedora que se desempeñaba en dos empresas:

- “Ella, ella trabaja en dos empresas (señalando a una compañera, que probablemente consideraba necesario ocultar el hecho)”.

Aparentemente, en EE.UU. el cambio de empresas es relativamente frecuente, como también el hecho de que haya revendedores que simultáneamente se desempeñan en varias empresas³¹. En la estimación del autor, solamente un 10 % de todos los revendedores de empresas que han estado activos en el último año están todavía con la empresa en la cual se iniciaron. Y, probablemente, han estado ya en varias compañías³². No sería infrecuente el cambio de un líder, con toda su línea, a otra compañía.

Los cambios frecuentes de empresa resienten el grado de conocimiento por parte del revendedor de los aspectos pertinentes.

El desempeño simultáneo afecta el tiempo de dedicación necesario a todas las tareas propias de la actividad.

Aunque el problema no sea manifiesto en nuestro país, quizás originado en lo relativamente reciente de la actividad, quizás las empresas deberían ir adoptando medidas para prevenir estas situaciones.

³¹CLEMENTS, Leonard W., As falhas do MLM: *¿Quem é o responsável?*, en MARKS, Will, Marketing de rede. O guia definitivo do MLM (Sao Paulo, Makron, 1996), pág. 136.

³² Ibidem.

4. Incrementos artificiales de volúmenes

- “Quizás unas dos veces, para llegar al mínimo, compré de más. Pero estaba seguro que al mes siguiente lo vendería y compensaría. Nunca tuve problemas”

No se detectaron problemas de esta índole.

El autor citado afirma que este tipo de prácticas, a veces estimuladas por las propias empresas, constituyen uno de los aspectos más perjudiciales para la supervivencia de las empresas y de la propia actividad³³.

5. Renuncia

Se suele decir que en venta directa “no se puede fracasar, solo se puede renunciar”. Y que “si se falla durante el tiempo suficiente, se triunfará”³⁴

El fundamento de esta afirmación reside en que con cada logro, con cada persona incorporada, se va consolidando la posición dentro de la empresa. Y como a su vez, cada persona incorporada en la línea trabaja para incorporar nuevos patrocinados, el esfuerzo se va multiplicando.

Esta idea, de que aunque el progreso sea lento resulta irreversible, si va acompañado de un esfuerzo constante, debería transmitirse claramente a los potenciales ingresantes.

Capítulo VI

VENTAJAS, LIMITACIONES E INCONVENIENTES PERCIBIDOS POR LOS POTENCIALES COMPRADORES DE PRODUCTOS

Una adecuada línea de productos y elevados niveles de calidad son considerados requisitos imprescindibles para una empresa de éxito.³⁵

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem, pág. 139.

³⁵ La calidad de los productos es uno de los principales elementos diferenciales entre las empresas de venta directa propiamente dichas y las empresas denominadas piramidales. Al respecto, véase por ejemplo D'HUBALDO, Hugo Oscar y FONTECHA, Juan Angel, *Venta directa & marketing multinivel* (Buenos Aires, Gamma, 1995), pág. 80. Véase también ROBBINS, Steve,

NOTA DE LA EDITORIAL

La Secretaría del Consejo Editorial reconoce haber incurrido en un error al transcribir el trabajo del Lic. Néstor Donato Ferrari. Este anexo incluye los Capítulos VI, VII y VIII y la Bibliografía que se omitieron incorporar en la Revista.

El Consejo Editorial pide disculpas al Licenciado Ferrari por la omisión y a los lectores por las molestias ocasionadas.

CONSEJO EDITORIAL

Capítulo VI

VENTAJAS, LIMITACIONES E INCONVENIENTES PERCIBIDOS POR LOS POTENCIALES COMPRADORES DE PRODUCTOS

Una adecuada línea de productos y elevados niveles de calidad son considerados requisitos imprescindibles para una empresa de éxito.³⁵

Se detectaron una serie de consideraciones al respecto. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que estas opiniones se referían a una diversidad de empresas y productos distintos. De ahí que en cada caso específico debería analizarse la medida en que el elogio o la crítica puede resultar aplicable al caso específico. Es decir, dicho de otra forma, que ciertas empresas pueden estar gozando de ventajas diferenciales en relación con otras, por tener ciertas

³⁵La calidad de los productos es uno de los principales elementos diferenciales entre las empresas de venta directa propiamente dichas y las empresas denominadas piramidales. Al respecto, véase por ejemplo D'HUBALDO, Hugo Oscar y FONTECHA, Juan Angel, *Venta directa & marketing multinivel* (Buenos Aires, Gamma, 1995), pág. 80. Véase también ROBBINS, Steve, *Sistema multinivel: diferencias con los esquemas piramidales*, conferencia en el 1er. Simposio Académico sobre Venta Directa, 1994.

características destacadas de sus productos o por haber solucionado problemas que todavía aquejan a otras.

Los temas planteados son los siguientes:

- "En realidad me parecía caro. Compré porque me dijeron que si no quedaba satisfecho lo podía devolver y me devolvían toda la plata" (Garantía).
- "Lo que pasa es que son productos que no se encuentran exactamente en otros lados. Hay cosas parecidas, pero no exactamente iguales" (Originalidad).
- "Cuando compro algo, lo quiero tener ya. Eso de pedirlo y tener que estar esperando me pareció que evidenciaba poca preocupación por la gente" (Tiempo de entrega).
- "Las cosas me parecieron caras, aunque algunos que ya habían comprado decían que eran muy buenas. Además, me hubiera gustado verlas, tocarlas. Por eso no compré" (Relación precio-calidad).
- "Me parecieron caras, pero compré igual. No me arrepentí, porque el rendimiento fue muy bueno. Así que sigo comprando" (Relación precio-calidad).
- "Me gustó que me explicaron bien las diferencias entre las distintas alternativas" (Grado de asesoramiento directo del revendedor).
- "Verdaderamente me gustó y me pareció que al final, considerando el rendimiento, no era caro" (Calidad y relación costo-beneficio).
- "Me pareció que no había mucho para elegir. Había algunas de muestra, pero otras se veían en un catálogo" (Posibilidad de elegir y variedad de productos).
- "A mí pareció que había mucha variedad. Lo que pasa es que todo era de la misma línea" (Variedad).
- "Mi mamá le había comprado una vez, así que nos cargoseaba permanentemente para que volviéramos a comprar" (Invasión a la privacidad).
- "Las dos veces que vino a casa, justo estábamos saliendo, así que no la pudimos atender. La última vez me parece que no le gustó mucho, por la cara que puso. Lo que pasa es que nosotros vivimos lejos de la casa de ella" (grado de dificultad para comprar).
- "A mí pareció que era muy amable y se desvivía por solucionar nuestras objeciones" (actitudes del revendedor).
- "Lo que pasa es que cuando quiero comprar algo en el shopping, voy y lo compro, pero en este sistema, pierdo más tiempo" (conveniencia del sistema en relación con la facilidad de compra).

- "Yo se lo pido por teléfono y me lo llevan a mi casa. Así que eso me compensa la demora" (Conveniencia en la recepción vs. demora).
- "En esta época, no me gusta mucho que venga gente a vender a mi casa, aunque lo conozca por haber venido antes" (seguridad y privacidad).
- "Me hicieron perder un montón de tiempo. A mí me gusta comprar rápido, pero todas las demás mujeres querían mirar todo" (método de compra y tiempo insumido, en un caso de compra en reunión en el hogar).
- "Me sentí mal. Parecía que tenía la obligación de comprar. Había sido invitada por mi amiga, estaba en su casa y negarme a comprar parecía un desaire. Cerré los ojos y me decidí por lo que tenía en la mano, como un mal menor" (presión indebida de compra).

Los aspectos planteados permiten distintas líneas de análisis.

Algunos de los elementos destacados constituyen ventajas o desventajas del sistema en general.

Otros pueden ser considerados como privativos de empresas en particular.

El enfoque de las empresas debería ser, desde luego, posicionar sus productos y la propia empresa en relación con los aspectos considerados ventajosos por los clientes potenciales. Y tratar de eliminar o por lo menos disminuir los aspectos que son considerados como criticables.

Capítulo VII

ACTITUD HACIA EL SISTEMA Y HACIA LAS EMPRESAS.

El último elemento que se pretendió determinar fue la actitud hacia el sistema y hacia las empresas.

Como se sabe, las actitudes tienen tres componentes.³⁶

- Un componente cognitivo. Es decir, hasta qué punto la gente conoce el sistema y a las empresas que actúan en él.

³⁶ WEIERS, Ronald, *Investigación de mercados* (México, Prentice Hall, 1986), pág. 271.

- Un componente afectivo, o sea lo que la gente piensa y siente en relación con el sistema y con las empresas específicas.
- Un componente conductual, referido a la intención de la gente de comprar y/o vincularse con el sistema y con las empresas que lo integran.

La población, en general, parece tener un limitado y a veces distorsionado conocimiento del sistema y de las empresas actuantes³⁷:

- "A veces he escuchado del tema, pero nunca me han invitado a nada" (grado de conocimiento del sistema).
- "Era de una empresa (una reunión a la que concurrió el opinante). No recuerdo el nombre. No la conocía. Pensé que si nunca la había oído nombrar, no tenía ningún local acá, no podía ser una cosa seria"
- "Si me invitaran a trabajar en Metro, en Vea o en Cartellone, son empresas que conozco o que alguna vez he escuchado. Con estos otros nombres es distinto. Tendría que averiguar".
- "Me invitaron a una reunión. En esa reunión casi no explicaron que empresa era. Para mí esto es importante, pero no me animé a preguntar. No puedo empezar a trabajar en algún lado y recién después enterarme de que empresa es. ¿Se acuerdan de esa película de Tom Cruise que era un abogado recién recibido que ingresaba a una firma de abogados vinculada con la mafia? No digo que esto sea igual pero uno necesita tener información"³⁸

Las empresas que actúan en venta directa, en general, no efectúan publicidad. Solamente se lee, en los medios gráficos, alguna referencia o noticia, con significación comercial, que son los enfoques que habitualmente se denominan "propaganda"³⁹ o "relaciones públicas"⁴⁰.

El razonamiento suele ser que lo que prefieren destinar esos recursos a retribuir a los integrantes de la red⁴¹, a mantener o reducir los precios y a mantener la calidad".

³⁷ Para una apreciación del énfasis que los potenciales revendedores deberían colocar en conocer en profundidad y previamente la empresa, véase, por ejemplo, BARTLETT; Richard C., *The direct option* (Texas A&M University Press), págs. 64/68. Véase también capítulo IV, punto 3.

³⁸ Este testimonio también fue utilizado en el capítulo IV, 2.

³⁹ FERRARI, Néstor Donato, *Publicidad y propaganda como elementos del proceso de comunicación en comercialización. Coincidencias y diferencias básicas*, publicado en Serie Estudios, Sección Administración, Facultad de Ciencias Económicas, 1989.

⁴⁰ CAMERIUS, James W., Mary Kay Cosmetics, Inc. *Planeamiento corporativo en una era de inseguridad*, publicado por CAVEDI, Servicio Informático Venta Directa 6/96, pág. 12.

⁴¹ *ibidem*.

Los interrogantes que se plantean son:

- ¿Existe evidencia empírica que respalde esta posición?
- ¿Cuáles serían los efectos, sobre el nivel de ventas de un mayor conocimiento de los productos, a través de algunas formas de promoción o de programas de apoyo directo?
- ¿Y cuáles serían los efectos sobre la cantidad y nivel de ingresos al sistema?
- ¿No convendría, en un mercado controlado, que haya presentado problemas de desarrollo, efectuar un experimento limitado sobre estos aspectos?

Capítulo VIII

MIRANDO HACIA EL FUTURO

La venta directa es un sistema sólido y sano.

Hay factores y tendencias que favorecen su desarrollo.

Otros aspectos determinan la necesidad de cambios en las estrategias y técnicas.

Así, se suele mencionar, por ejemplo, que más mujeres salen de sus hogares para ingresar a trabajos de tiempo completo. Ello implica menos revendedoras potenciales y menos clientes potenciales en sus hogares.

Pero al mismo tiempo, más personas quieren trabajar en sus propios hogares. Y más personas quieren flexibilidad en sus horarios de trabajo y más tiempo libre, para disfrutar de su familia y de otras actividades.

En otro marco, actividades fraudulentas han sido confundidas con la venta directa, afectando su prestigio y desarrollo.

La respuesta del sector, a través de la autorregulación de los códigos de ética y el repudio a las empresas que utilizaban tácticas deleznableles ha sido rápida y efectiva.

Hay entonces, al igual que en otras actividades, amenazas, pero también oportunidades.

El desarrollo del sector y de las empresas que en él actúan ha presentado, en los últimos años, una tendencia creciente. Ello estaría indicando la preeminencia de factores positivos en relación con aspectos que puedan considerarse como desfavorables para el sector.

Esto supone un contexto favorable.

Pero ante los rápidos cambios en hábitos y costumbres, en situaciones económicas y legislaciones, es necesario que las decisiones se basen en un conocimiento firme de los contextos en que se actúa.

Ello requiere, indudablemente, investigación sistemática.

Este trabajo ha pretendido hacer un aporte positivo en esa dirección.

BIBLIOGRAFIA

- AVERILL, Mary y CORKIN, Bud, *Network marketing* (México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1994), pág. 17.
- BARTLETT, Richard C., *The direct option* (Texas, Texas A&M University Press, 1994), 274 págs.
- BOULLON, Mario, Conferencia sobre código de Ética: *Clientes y fuerza de ventas y protección del consumidor*, en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Cuyo, 22/oct/97).
- CAMARA ARGENTINA DE VENTA DIRECTA (CAVEDI), 1er. Simposio Académico sobre Venta Directa (Buenos Aires, 1994).
- CAMERIUS, James W. y CLINTON, James W., Avon Products, Inc., *El desarrollo de una perspectiva internacional*, publicado por CAVEDI, Servicio Informativo Venta Directa, noviembre de 1997, pág. 2.

- CAMERIUS, James W., Mary Kay Cosmetics, Inc. *Planeamiento corporativo en una era de inseguridad*, publicado por CAVEDI, Servicio Informático Venta Directa 6/96.
- CARMICHAEL, Allen, *Autoiniciación al marketing directo de red* (Barcelona, Ed. Obelisco, 1996), 175 págs.
- CARMICHAEL, Allen, *Marketing multinivel y Marketing directo de red* (Barcelona, Ed. Obelisco, 1995), 93 págs.
- CAVEDI, Servicio Informativo Venta Directa, varios números.
- CLEMENTS, Leonard W., *Inside network marketing* (Rocklin, Prima Publishing, 1997), págs. 76/82.
- CLEMENTS, Leonard W., *A técnica do ABC*, 3 págs., en MARKS, Will, *Marketing de rede. O guia definitivo do MLM* (Sao Paulo, Makron, 1996), 192 págs.
- CLEMENTS, Leonard W., *As falhas do MLM: ¿Quem é o responsável?*, 5 págs., en MARKS, Will, *Marketing de rede. O guia definitivo do MLM* (Sao Paulo, Makron, 1996), 192 págs.
- DIRECT SELLING ASSOCIATION, 1997 *Estudio sobre las actitudes hacia la Venta Directa* (Washington, abril de 1997), pág. 25.
- D'UBALDO, Hugo Oscar y FONTECHA, Juan Angel, *Venta directa & Marketing multinivel* (Buenos Aires, Gamma, 1995), 121 págs.
- FEDERACION MUNDIAL DE ASOCIACIONES DE VENTA DIRECTA, *Código Mundial de Ética*.
- FEDERATION OF EUROPEAN DIRECT SELLING ASSOCIATIONS, *Direct selling in Central & Eastern Europe. An international Academic Symposium. Proceedings, 1995*, 243 págs.
- FERNANDEZ, Horacio Humberto, *Organización de una empresa de venta directa* (Trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Administración), Mendoza, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 1991, 57 págs.
- FERRARI, Néstor Donato, *Publicidad y propaganda como elementos del proceso de comunicación en comercialización. Coincidencias y diferencias básicas*, publicado en Serie Estudios, Sección Administración, Facultad de Ciencias Económicas, 1989.
- JANY, José Nicolás, *Investigación integral de mercados* (Bogotá, McGraw Hill, 1994), 265 págs.
- KINNEAR Y TAYLOR, *Investigación de mercados* (Bogotá, McGraw Hill, 1993), 812 págs.
- MARKS, Will, *Marketing de rede. O guia definitivo do MLM* (Sao Paulo, Makron, 1996), 192 págs.
- MAYER, Morris L., *La verdadera historia de la venta directa* (Buenos Aires, Ed. D&D, 1995), 150 págs.
- MIQUEL, Salvador y otros, *Investigación de mercados* (Madrid, McGraw Hill, 1997), 453 págs.

- PATTY, Robert, Manejo de vendedores (México, Diana, 1987), 491 págs.
- ROBBINS, Steve, Sistema multinivel: *Diferencias con los esquemas piramidales*. Conferencia en el 1er. Simposio Académico sobre Venta Directa, 1994, organizado por la Cámara Argentina de Venta Directa.
- SNETSINGER, Patrick, *Confessions of a multi-level marketer* (Washington, Palinoia Press, 1997), 143 págs.
- TODT, Eberhard, *La motivación* (Barcelona, Herder, 1982), págs. 189/200.
- WEIERS, Ronald, *Investigación de mercados* (México, Prentice Hall, 1986), 540 págs.
- WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS, *Worldwide Direct Sales Data*, July 30, 1998.
- WOTRUBA, Thomas R., *La autorregulación industrial. Análisis y prolongación al escenario global*, publicado por CAVEDI, Sistema Informativo Venta Directa.