



FACULTAD DE DERECHO Y ECONOMÍA

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA, EMPRESA Y FINANZAS

TESIS DOCTORAL:

**Impacto de la tecnología adaptada en modelos de venta directa
recurrente en España**

Presentada por D. José Luis Fernández Martínez

Dirigida por:

Dr. D. Francisco Benjamín Cobo Quesada

Codirector:

Dr. D. Antonio Sánchez-Bayón

Madrid, 2017

A mi familia, por ser el pilar fundamental de todo lo que soy, en mi educación, tanto académica como vital, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis profesores, que desde que empecé a estudiar ya hace tantos años, me brindaron su esfuerzo, su dedicación y su paciencia, y que siempre me insistieron en las posibilidades que se me abrían, independientemente del entorno donde estuviera, y de la necesidad de insistir y aprovechar la oportunidad.

A todos los compañeros, profesionales y amigos que no recuerdo en el momento de escribir esto. Ellos saben quiénes son.

A Mariluz, Violeta y Blanca

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

José Luis Fernández Martínez

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han intervenido, de una manera más directa o indirectamente en la elaboración de la presente tesis, unos aportando conocimientos, otros transmitiendo ánimos, e incluso algunos, afortunadamente escasos, siendo algún freno por cierta desazón intelectual. Por tanto, es a mucha gente a la que tengo que estar agradecido, y sin duda sería arriesgado confiar en que en estas breves líneas aparecieran todos. Sin embargo es imprescindible citar a algunas personas: Jordi, con quien inicié esta andadura, y sin duda su conocimiento y estímulo, y aporte intelectual, me ha hecho ser capaz de encauzar el trabajo, y estoy seguro que él también lo acabará culminando. A mis compañeros a lo largo de mi carrera profesional en Planeta que me hicieron mejor, y me enseñaron mucho de lo que sé de esta visión amplia de la gestión comercial: Xavier, Ferrán, por inculcarme una óptica especializada del mercado y del Marketing como estrategia, a Xavier, Mariano, Antonio, Octavio, Carles S., por adentrarme en el mundo de la venta directa y de la gestión de personas y procesos, y Mari Ángeles, Jorge, Carles y un largo etcétera que han compartido y comparten la “obsesión” de mejorar y mejorarse, con una visión clara a conseguir resultados, que tantas veces cuesta de entender.

Varias empresas y organizaciones han puesto a mi disposición su tiempo, conocimiento y documentos de trabajo para poder articular este proyecto: gracias a la AVD y a su secretario Agustín, por ser el facilitador y aglutinador de mis demandas, y gracias a los diferentes directivos y trabajadores de Círculo, Herbalife, Avon, y CEAC por abrirme la puerta de sus empresas que a lo largo de este trabajo aparecen y gracias a Michelle, Germán, Xavier, David, Albert, María Jesús, por ayudarme a la búsqueda de

información, sistematización, análisis y gestión de la información. Y gracias a mis directores, Francisco y Antonio por la dedicación, la paciencia, los ánimos, y la perseverancia.

A todos: gracias

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	11
ÍNDICE DE TABLAS.....	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	19
ÍNDICE DE ANEXOS.....	23
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.1. Introducción. Interés del estudio.....	25
1.2. Metodología general empleada: enfoque y técnicas.....	31
1.3. Objetivos y contenido de la investigación.....	33
1.4. Avances de la investigación.....	38
1.5. Aspectos fundamentales sobre el estado de la cuestión.....	40
CAPÍTULO 2. EL SECTOR DE LA VENTA DIRECTA Y SU RÉGIMEN JURÍDICO ECONÓMICO.....	49
2.1. Análisis del sector de la venta directa en España.....	49
2.1.1. Definición de venta directa.....	49
2.1.2. Perspectiva histórica de la venta directa.....	55
2.1.3. Desarrollo y evolución del modelo de venta directa.....	63
2.1.4. Principales modelos y referentes.....	75
2.2. Especificaciones de la venta directa recurrente.....	85
2.2.1. Consideraciones preliminares: noción y rasgos idiosincráticos.....	85
2.2.2. Experiencias de venta directa recurrente.....	89
2.2.3. Aproximaciones a su régimen jurídico-económico.....	92
CAPÍTULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	97
3.1. Introducción.....	97
3.2. Perfil de vendedores.....	99
3.3. Formas de organización comercial.....	107
3.4. Discurso comercial y acción de venta.....	110
3.5. Elementos motivacionales en los equipos de venta.....	116
3.6. Servicios de posventa y atención al cliente.....	119

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EN LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN ESPAÑA.	125
4.1. Irrupción tecnológica adaptada en modelos de gestión comercial	125
4.1.1. Definición y significado de tecnología adaptada en modelos de gestión comercial.....	125
4.1.2. Tecnología adaptada en venta recurrente: principales plataformas.	128
4.1.3. Consideraciones sobre impacto tecnológico y consumidor.	135
4.2. Principales empresas de venta directa en España	139
4.2.1. Contextualización y caracterización, y clasificación de las empresas de venta directa en España.	139
4.3. Aplicación de la tecnología e impacto en usos comerciales.	150
4.4. Recursos tecnológicos utilizados para la realización de actividades.	154
4.5. Impacto y valoración del uso tecnológico en la gestión y seguimiento de clientes como parte de la actividad comercial del vendedor.....	158
CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.	167
5.1. Objetivos e hipótesis.....	167
5.2. Metodología.....	170
5.2.1. Entrevistas en profundidad previas a la elaboración del cuestionario	170
5.2.2. Diseño de la encuesta	172
5.3. Análisis descriptivo de los resultados.	176
5.3.1. Bloque inicial: Definición y filtros.	176
5.3.2. Bloque 2: Perfil de agente	179
5.3.3. Bloque 3: Estructura organizativa y reporting	209
5.3.4. Bloque 4: Proceso de trabajo.....	246
5.3.5. Bloque 5: Uso de las nuevas tecnologías	251
5.3.6. Bloque 6: Satisfacción general con el trabajo	264
5.4. Verosimilitud de las hipótesis teóricas a través del análisis descriptivo realizado.....	266
5.5. Contraste de las hipótesis básicas y validación de las hipótesis teóricas.....	267
5.5.1. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H1.....	267
5.5.2. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H2.....	270
5.5.3. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H3.....	272
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	275
6.1. Conclusiones generales y particulares.	275
6.2. Implicaciones académicas y profesionales	281

6.3. Limitaciones de la investigación.....	282
6.4. Propuestas de investigación futuras.	283
BIBLIOGRAFÍA	285
ANEXOS	301
Anexo 1. Encuesta dirigida a agentes de servicio.....	301
Anexo 2. Validación del instrumento	318
Anexo 3. Código Europeo de la Venta Directa dirigido a los Consumidores	320
Anexo 4. Curricula profesional de directivos de empresas Venta Directa en España	329
Anexo 5. Glosario de siglas y abreviaturas.....	335

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración I: Esquema de diagnóstico del impacto de la tecnología adaptada en modelos de venta directa recurrente en España.....	47
Ilustración II: Conceptos relacionados con la venta directa.....	52
Ilustración III: Esquema de venta tradicional frente a esquema de venta directa.....	55
Ilustración IV: Top 23. Mercado global por país, años 2012-2013.....	77
Ilustración V: Porcentaje del mercado global 2014-2015.....	78
Ilustración VI: Transformando la experiencia de compra.....	91
Ilustración VII: Modelo AIDA.....	101
Ilustración VIII: Proceso de comunicación interpersonal con un mecanismo de retroalimentación.....	116
Ilustración IX: Áreas conceptuales de la gestión tecnológica.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Top 10. <i>Ranking</i> 2016 de las 100 mejores empresas de venta directa y multinivel del mundo.....	84
Tabla 2: Estadísticas de Internet en Europa.....	138
Tabla 3: P0. Hace venta directa.....	176
Tabla 4: Respuestas válidas.....	177
Tabla 5: Origen de la respuesta.....	178
Tabla 6: P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente.....	179
Tabla 7: P1-1. Tipo de venta directa que realiza actualmente.....	180
Tabla 8: P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?.....	181
Tabla 9: P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?.....	182
Tabla 10: P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas.....	184
Tabla 11: P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?.....	185
Tabla 12: P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?.....	186
Tabla 13: P6. Total de años de experiencia realizando venta personal.....	187
Tabla 14: P7. Años realizando ventas para la empresa actual.....	188

Tabla 15: P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual.....	189
Tabla 16: P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	190
Tabla 17: P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	191
Tabla 18: P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	192
Tabla 19: P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	194
Tabla 20: P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?.....	195
Tabla 21: P10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	196
Tabla 22: P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	198
Tabla 23: P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	199
Tabla 24: P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?.....	200
Tabla 25: P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?.....	201
Tabla 26: P12. Normalmente ¿cómo consigue los contactos de posibles clientes?.....	202
Tabla 27: P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?.....	203
Tabla 28: P14. ¿Cuál es su edad?.....	204
Tabla 29: P14a. Zona donde reside.....	206

Tabla 30: P15. Nivel formativo.....	207
Tabla 31: P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media, al mes?.....	208
Tabla 32: P17. ¿Quién es su jefe directo?.....	210
Tabla 33: P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?.....	211
Tabla 34: P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?.....	212
Tabla 35: P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?.....	213
Tabla 36: P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?.....	214
Tabla 37: P22a. Horas de dedicación a la semana.....	216
Tabla 38: P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana.....	217
Tabla 39: P22c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes a la semana.....	219
Tabla 40: P22d. Número de visitas concertadas a la semana.....	220
Tabla 41: P22e. Número de visitas realizadas a la semana.....	221
Tabla 42: P22f. Número de demostraciones de producto a la semana.....	222
Tabla 43: P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana.....	224

Tabla 44: P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana.....	225
Tabla 45: P22i. Horas de reuniones internas a la semana.....	227
Tabla 46: P22j. Horas de formación a la semana.....	228
Tabla 47: P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?.....	230
Tabla 48: P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?.....	232
Tabla 49: P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa....	234
Tabla 50: P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana.....	235
Tabla 51: P24c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana.....	237
Tabla 52: P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa.....	238
Tabla 53: P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana.....	240
Tabla 54: P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana.....	242
Tabla 55: P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana.....	243

Tabla 56: P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana.....	245
Tabla 57: P25. Actividades que realiza en su trabajo.....	247
Tabla 58: P26. Frecuencia con la que realiza cada una de las siguientes actividades...	250
Tabla 59: P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades.....	253
Tabla 60: P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades.....	256
Tabla 61: P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?.....	259
Tabla 62: P30. Valoración que hace de la introducción de las nuevas tecnologías para cada una de las siguientes actividades.....	262
Tabla 63: P31. Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa.....	264

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estadística porcentual de usuarios de Internet en el mundo por regiones.....	136
Gráfico 2: Cálculo de usuarios de Internet en el mundo.....	136
Gráfico 3: Penetración de Internet en el mundo.....	137
Gráfico 4: P0. Hace venta directa.....	176
Gráfico 5: Respuestas válidas.....	177
Gráfico 6: Origen de la respuesta.....	178
Gráfico 7: P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente.....	180
Gráfico 8: P1-1. Tipo de venta directa que realiza actualmente.....	181
Gráfico 9: P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?.....	182
Gráfico 10: P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?.....	183
Gráfico 11: P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas.....	184
Gráfico 12: P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?.....	185
Gráfico 13: P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?.....	187
Gráfico 14: P6. Total de años de experiencia realizando venta personal.....	188
Gráfico 15: P7. Años realizando ventas para la empresa actual.....	189
Gráfico 16: P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual.....	190
Gráfico 17: P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	191

Gráfico 18: P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	192
Gráfico 19: P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	193
Gráfico 20: P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?.....	194
Gráfico 21: P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?.....	196
Gráfico 22: P10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	197
Gráfico 23: P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	198
Gráfico 24: P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?.....	199
Gráfico 25: P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?.....	200
Gráfico 26: P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?.....	202
Gráfico 27: P12. Normalmente ¿cómo consigue los contactos de posibles clientes?.....	203
Gráfico 28: P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?.....	204
Gráfico 29: P14. ¿Cuál es su edad?.....	205
Gráfico 30: P14a. Zona donde reside.....	206
Gráfico 31: P15. Nivel formativo.....	208
Gráfico 32: P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media, al mes?.....	209
Gráfico 33: P17. ¿Quién es su jefe directo?.....	210
Gráfico 34: P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?.....	211
Gráfico 35: P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?.....	213
Gráfico 36: P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?.....	214
Gráfico 37: P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?.....	215

Gráfico 38: P22a. Horas de dedicación a la semana.....	216
Gráfico 39: P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana.....	218
Gráfico 40: P22c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes a la semana.....	219
Gráfico 41: P22d. Número de visitas concertadas a la semana.....	221
Gráfico 42: P22e. Número de visitas realizadas a la semana.....	222
Gráfico 43: P22f. Número de demostraciones de producto a la semana.....	223
Gráfico 44: P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana.....	224
Gráfico 45: P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana.....	226
Gráfico 46: P22i. Horas de reuniones internas a la semana.....	227
Gráfico 47: P22j. Horas de formación a la semana.....	229
Gráfico 48: P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?.....	231
Gráfico 49: P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?.....	233
Gráfico 50: P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa....	234
Gráfico 51: P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana.....	236
Gráfico 52: P24c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana.....	237
Gráfico 53: P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa.....	239

Gráfico 54: P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana.....	241
Gráfico 55: P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana.....	242
Gráfico 56: P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana.....	244
Gráfico 57: P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana.....	245
Gráfico 58: P25. Actividades que realiza en su trabajo.....	248
Gráfico 59: P26. Frecuencia con la que realiza cada una de las siguientes actividades...	251
Gráfico 60: P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades.....	254
Gráfico 61: P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades.....	258
Gráfico 62: P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?.....	260
Gráfico 63: P30. Valoración que hace de la introducción de las nuevas tecnologías para cada una de las siguientes actividades.....	263
Gráfico 64: P31. Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa.....	265

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a agentes de servicio.....	301
Anexo 2. Validación del instrumento.....	318
Anexo 3. Código Europeo de la Venta Directa dirigido a los Consumidores.....	320
Anexo 4. Curriculum Profesionales de directivos de empresas de Venta Directa en España.....	329
Anexo 5. Glosario de siglas y abreviaturas.....	335

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción. Interés del estudio

El complejo mundo de los negocios en los últimos 50 años ha experimentado métodos de transformación como parte de sus procesos naturales, influenciado obviamente por los entornos cambiantes de una sociedad que está en constante evolución. La introducción de Internet en el planeta, durante la década de los ochenta, se identifica definitivamente como un hito que marca un antes y un después en todos los procesos humanos tras la implementación del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)¹, las cuales han venido a modificar los procesos de cada uno de los modelos de negocio que rigen el mundo. Y es que, actualmente, la rapidez ha generado que nos enfrentemos a un mundo extraordinariamente dinámico y altamente competitivo, cuyos cambios son espectaculares e influyen los mercados, la demanda y las preferencias de los clientes, los productos, los procesos, los enfoques regulatorios y fiscales, entre otros elementos.

En el transcurso de la historia moderna se ha hecho presente la necesidad de la retroalimentación entre las exigencias de negocio y los avances tecnológicos, lo que ha permitido el desarrollo de nuevas estrategias competitivas y ha dado paso a la creación de innovadoras oportunidades de crecimiento, al tiempo que ha aumentado considerablemente la complejidad del entorno en el que operan las organizaciones. En medio de este turbulento entorno social se hace vital dar servicio a millones de clientes al

¹ El acrónimo TIC proviene del anglosajón “IT”, que identifica “*information technologies*”, mientras que en castellano es “tecnologías de la información y la comunicación”.

día, en tiempo real, lo que exige renovar los modelos de negocio (Osterwalder, Pigneur y Smith 2011) tradicionales y su interacción con el consumidor final.

Dada esta realidad, se vuelve imperativo indagar acerca del impacto que ha tenido la incorporación de la tecnología y cómo esta ha influenciado los procesos de venta directa, particularmente los modelos de negocio de venta de recurrencia, que además son clave en las empresas que utilizan este modelo de negocio.

La presente investigación fija sus bases en un análisis tipológico de la venta directa, haciendo especial énfasis en la identificación del proceso de la recurrencia, vía tecnología adaptada. Se alude así, para este estudio, al modelo de negocio basado en generar un ingreso repetitivo desde un mismo cliente, el cual se convierte de este modo en un comprador recurrente o frecuente, todo ello como parte de un proceso donde generalmente a través de un servicio y/o producto se abre un ciclo de vida corto, donde funcionan una serie de variables y modelos de relación vendedor-consumidor.

El estudio permite profundizar en torno a estrategias que benefician esos procesos, como la suscripción a boletines informativos de productos y/o servicios, o incluso revistas periódicas que, además, den valor agregado a la relación empresa (vendedor)/cliente (consumidor), la invitación a formar parte de un club de clientes donde se obtienen beneficios por el constante contacto entre usuarios y empresa, nuevos modelos de fidelización contractual, entre otras estrategias que permitirán, además, mantener *activo* el contacto; hecho que se da gracias al uso de las TIC.

Lo anterior resulta de una utilidad ingente para las empresas del ramo, ya que se contribuye al conocimiento que permite profundizar desde el ámbito académico, en pro de lograr un mayor nivel de especialización y profesionalización en el área.

La investigación se enfoca en la realidad nacional, dado que para un mayor

ahondamiento y mejor fundamentación se requieren estudios empíricos, basados en experiencias exitosas que han desarrollado su modelo comercial en España. Como ejemplo de ello se analizarán casos de éxito que lo son en España por su tradición en unos casos, por su alta penetración el mercado y por su nivel de negocio alcanzado. Asimismo en el caso de algunas empresas han permitido el acceso al presente investigador a documentación interna y contacto personal con sus dirigentes lo que ha facilitado la realización de las entrevistas en profundidad y las encuestas del estudio. Por citar las más importantes: Círculo de Lectores, Amway, Avon, CEAC y Herbalife, entre otras organizaciones que se alzan como referentes en el área.

Como primeros eslabones conceptuales, encontramos que la venta directa se refiere a un modelo de venta interpersonal que se produce fuera de un comercio. Según la Asociación de Empresas de Venta Directa² (en España, adherida a la European Direct Selling Association [SELDIA]³ y a la asociación internacional World Federation of Direct Selling Associations [WFDSA]⁴), la venta directa es la comercialización fuera de

² La AVD es una entidad sin ánimo de lucro que agrupa a las principales empresas que operan en el mercado español y comercializan una amplia gama de bienes y servicios a través del sistema de venta directa. Fundada en España en la década de los setenta, su objetivo es representar todas las formas de venta directa en Europa y garantizar que los responsables políticos europeos y nacionales en Europa sean conscientes de sus ventajas y ventajas, así como de su contribución a las economías nacionales. Entre sus fines cuentan acreditar y dar prestigio a la imagen de la venta directa, colaborando con las administraciones públicas, asociaciones de consumidores, universidades y escuelas de negocio, desarrollando para ello cuantas políticas activas sean necesarias para dotar al canal de los más altos principios comerciales existentes en el mercado. Cuenta con 20 empresas asociadas, que comercializan una amplia gama de productos.

³ SELDIA fue establecida en 1968 y representa la industria de la venta directa en Europa. Su misión es promover la venta directa a las instituciones de la Unión Europea, y garantizar que la Unión Europea y los responsables políticos nacionales en Europa estén al tanto de los beneficios y ventajas de la industria, así como de su contribución a las economías nacionales. La membresía de SELDIA incluye 28 asociaciones nacionales de venta directa y 16 empresas miembros corporativas. Todos los miembros distribuyen productos de alta calidad, cumplen los más altos estándares éticos y son signatarios de los códigos de conducta de venta directa europea.

⁴ Fundada en 1978, es una organización no gubernamental y voluntaria que representa globalmente la industria de venta directa como una federación de asociaciones nacionales de venta directa. Nuestra membresía consiste en más de 60 asociaciones nacionales de venta directa y una federación regional, con un delegado de cada asociación, así como un número de oficiales regionales y globales, que actúa como junta de directores.

un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas ventas a distancia, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

Este modelo de comercialización con un fuerte componente de *venta relacional* entre agente de venta y consumidor, es de gran impacto en volumen de negocio. En España, de hecho, factura 670 millones de euros al año y tiene a más de 123.000 personas trabajando según estadísticas de la AVD del año 2015, situación similar a la que se experimenta a nivel internacional, cuyo volumen de negocio alcanzó los 183 billones de dólares, según cifras de la WFDSA para el 2105. A nivel de penetración en el mercado español según las cifras que aporta el sector, el dato es del 30%, con más de 9,5 millones de clientes que adquieren habitualmente productos de este canal de venta, con unos 5,1 millones de pedidos al año, y con crecimientos en los últimos ejercicios, incluso en época de crisis, de alrededor del 8,7%.

Haciendo un poco de historia, el concepto de venta directa comenzó en 1855 con la Compañía del Suroeste, la cual, para algunos expertos, fue la primera empresa de ventas puerta a puerta oficial, y con ella se abrió paso a modelos de negocio progresivos, donde la tecnología ha contribuido a su florecimiento industrial. La realidad educativa evidencia que existe escasa literatura científico-académica en español, y menos aún actualizada, acerca de la evolución y evaluación de la venta directa en general. Destacan los artículos X y XI en su artículo *Consumer who buy from Direct sales companies*. (Peterson, Albaum y Ridgway, 1989) donde se hace un análisis histórico donde se compilan las diferentes revisiones a la definición y evolución de la venta directa. Se agravan las deficiencias dogmáticas a medida que se profundiza en la especialización temática, esto

es, en cuanto se ahonda en la transformación de modelos de gestión comercial por el impacto tecnológico adaptado y producido en los últimos 20 años, tanto internacional como localmente.

Desde el contexto planteado, se postula la idoneidad del presente investigador para abordar la materia, dada mi experiencia profesional en diferentes ámbitos de la venta directa, como la creación del producto *brand manager* de marcas de formación para este modelo comercial; más la experiencia como gestor de políticas de *marketing* directo *on-line* y *off-line*; además de *project manager* en modelos de gestión comercial y director de equipos comerciales en venta directa, y específicamente en venta domiciliaria y televenta en los últimos 20 años, y en productos culturales en general y de formación en particular; con el citado bagaje es desde donde se propone la realización de la presente tesis doctoral. Para ello utilizaré como eje argumental las empresas de venta directa que desarrollan su actividad comercial a través de la venta directa en España.

El interés del tema radica en demostrar que, a medida que el consumidor ha ido adquiriendo un papel protagonista en las decisiones de compra, los modelos de venta directa han ido incorporando la tecnología como un proceso de personalización de la oferta ante este consumidor cada vez más informado y cómo el modelo de gestión comercial se ha ido transformando.

Existe, además, un interés de la investigación centrado en un doble eje académico y social. Por el lado académico, los modelos de gestión en redes comerciales, y en general de ventas, no han sido objeto de investigación científica en el ámbito de las ciencias sociales, y particularmente en España.

La consulta de Teseo, la base de datos del Ministerio de Educación de las tesis doctorales realizadas en universidades españolas, revela la originalidad de la presente

investigación: las tesis doctorales en España sobre el ámbito de las ventas (un total de 198 tesis en las que aparece la palabra venta (y no noventa, inventario, ventaja) en el título desde el curso 90/91, antes del desarrollo empresarial de Internet y las TIC en general, hasta el curso 2016/17; y una única tesis con la palabra venta directa en su título) se han basado casi en exclusiva en analizar el impacto de motivación, formación y remuneración en la gestión comercial de la fuerza de ventas; y en referencia al enfoque social, *a priori* puede establecerse que los modelos de venta directa son los que se han visto mayormente impactados con la introducción de las nuevas tecnologías, generando una transformación del canal y de la forma en que se dirigen al consumidor.

La investigación, además, recogerá los elementos que forman parte de la evolución del modelo de venta en España desde sus orígenes, tomando en cuenta la descomposición de los procesos, agentes y consumidores que participan en el modelo y en la evolución del negocio hasta nuestros días, y cómo se ha ido incorporando la tecnología en la gestión comercial bañada por sus procesos naturales de evolución, todo ello en aras de mejorar la relación de la compañía con el cliente. Sin dejar de tocar cómo el modelo de relación de vendedores y consumidores se ha ido profesionalizando mediante el uso de las nuevas tecnologías, las cuales han sido el principal hito para el desarrollo de los cambios que experimentan.

Se entiende que la innovación en la forma de dirigir y operar la empresa se apoya en las tecnologías de la información, que son, sin lugar a dudas, un posibilitador y a la vez un catalizador de nuevas estrategias que impulsan el cambio en el negocio y que llevan a las empresas a desarrollar nuevos productos y cambios en los procesos.

La realidad es que muchas empresas se están adaptando al entorno competitivo que traen consigo los nuevos tiempos, y lo hacen mediante estrategias que permiten asumir

mayores cambios en procesos y/o en productos basados en los avances tecnológicos. En definitiva, dadas las transformaciones acaecidas en los últimos tiempos, es imperativo desarrollar una investigación como la presente.

1.2. Metodología general empleada: enfoque y técnicas

Este trabajo pretende realizar una evaluación del desarrollo del sector de ventas directas, tanto de manera histórico-comparada general en Occidente, como particular en España. Se aterriza además, en el estudio de caso sobre el impacto de las TIC en dicho sector, prestando atención a la recurrencia. Se trata por tanto de un estudio complejo, por panorámico e interdisciplinario, aunque centrado en todo momento en la evaluación del sector de ventas directas, en el que se combina el enfoque científico analítico (basado en la razón y atendándose al estudio de la epistemología y la axiología de la cuestión investigada), empírico (basado en la experiencia, y por ende el estudio histórico-comparado), y experimental (con entrevistas en profundidad y encuestas en el sector, con el debido tratamiento estadístico que más adelante se aclara con mayor detalle).

La investigación combina el estudio analítico, empírico y experimental, pues aunque se trata de un trabajo eminentemente fundamentado desde las Ciencias Empresariales y de Gestión (visión anglosajona) y de Administración y Dirección de Empresas (visión europeo-continental), también se apoya en otros enfoques: a) el histórico y filosófico de las Humanidades, para realizar el estudio evolutivo y comparado; b) el político-jurídico de las Ciencias Políticas y Jurídicas, con su exégesis, hermenéutica y heurística al tratar la regulación existente en cada periodo y entorno analizados; c) el mixtos de las Ciencias Sociales, con el estudio de caso que se plantea.

El estudio incide en lo que estipula el procedimiento del régimen jurídico-económico, el cual supone la red cognitiva y normativa que permite tender puentes entre Ciencias Sociales con el grado comunitario, como es el caso del Derecho, la Política, la Sociología, la Antropología y las Humanidades, así como también con la Filosofía, la Literatura y la Comunicación.

La investigación pivota sobre la incorporación de la tecnología en modelos de gestión comercial, con un enfoque primario en el caso de las empresas de venta directa que están implantadas en España. Ofrece un amplio espectro de visiones enriquecedoras, que van desde la propia perspectiva de la gestión y el *management* como Ciencia Social de base, pasando por ámbitos de la Psicología, particularmente de la Psicología Social, y aborda el análisis y la evolución del vendedor o agente comercial que gestiona la venta y la relación con el comprador, para finalmente ofrecer también una descripción sociológica del cliente como comprador y contextualizarla en un espacio temporal en la historia de España, todo ello, claro está, con la influencia que generan los elementos psicosociales del proceso, que se manifestarán en el uso de estrategias especiales que favorezcan la evolución y el enriquecimiento del modelo de negocio. La investigación se apoya, además, en una visión histórica de cómo fue la penetración de estas empresas y de cuáles fueron las razones y el éxito del modelo en un contexto socioeconómico como el de España desde los años sesenta hasta la actualidad.

Por tanto, como no puede ser de otro modo, las primeras partes de la tesis (la introductoria y la general), son principalmente de corte analítico (clarificándose el objeto del problema, lo que requiere de una revisión del conocimiento y de los valores acerca de la venta directa), así como empírico (exponiéndose y explicándose el devenir histórico-comparado de la materia objeto de estudio). En cambio, la última parte del estudio resulta

eminentemente experimental, en cuanto que se recurre a técnicas de investigación social combinadas: a) técnicas cualitativas, tipo entrevistas en profundidad, b) técnicas cuantitativas, fundamentalmente la encuesta y c) técnicas mixtas, como el estudio de caso.

Todo ello tiene como fin indagar acerca de la implantación tecnológica en la gestión comercial, el impacto en la propia gestión y la del equipo, y los objetivos del negocio.

1.3. Objetivos y contenido de la investigación

La presente investigación parte de la necesidad de estudiar la evolución y la estructura actual de la venta directa en España, un modelo de negocio en el que las TIC pueden tener un gran impacto, sobre todo, a la hora de desarrollar una estrategia de venta basada en la recurrencia, es decir, en vender repetidamente al mismo cliente.

Se considera un factor de investigación relevante estudiar la evolución que experimenta el modelo de negocio de la venta directa recurrente con la relación del uso de las TIC y la influencia que éstas representan en el rendimiento de este tipo de modelo de comercialización. Por ello, los objetivos de la investigación por un lado, contextualizan la situación del sector de la venta directa y, por otro lado, se orientan a analizar el impacto de la incorporación de la tecnología adaptada en las modificaciones acaecidas en este tipo de modelo.

El enfoque dual planteado en los objetivos de investigación requiere, además, para lograr una mejor representatividad y generalización de los resultados obtenidos, que entre los objetivos de investigación también se contemple el estudio de las empresas de venta directa con mayor relevancia en el mercado español y que se encuentran asociadas a la AVD.

Estos casos referenciales dejan por sentado el desarrollo del proceso evolutivo del modelo de venta directa desde sus inicios hasta la actualidad, con especial interés en su estudio sintético y sistémico, para lo que indaga acerca de cómo han evolucionado los modelos de gestión comercial a través de esta influencia y situará los grandes hitos de gestión como parte de ese proceso.

Es valedero recalcar que, ante la no existencia de estudios profundos acerca de modelos de gestión y evolución de redes comerciales, y en el caso en particular del modelo de negocio de venta directa a partir de la incorporación del tecnológico en España, se aprovechará el basamento conceptual que gira alrededor de la incorporación de modelos de *customer relationship management* (CRM)⁵ en la gestión de clientes de forma integral (Chiesa de Negri 2009), pero desde una perspectiva global de negocio (Ahearne, Srinivasan y Weinstein, 2013), así como en el establecimiento de este tipo de sistemas como estrategias del propio negocio (Timothy, Todd y Aaron, 2013).

Finalmente, la venta en general y el modelo directo será abordado como un elemento afín en la estrategia de *marketing* como parte del canal de distribución (Kotler, Addison y Armstrong, 1990) dentro de una estrategia global de gestión del negocio muy asentada en la forma de entender los negocios en las últimas décadas.

Considerando todas las anteriores premisas, la investigación se propone una serie de objetivos, estructurados en tres tipologías interrelacionadas pero autónomas y que

⁵ CRM puede poseer varios significados:

- **Administración basada en la relación con los clientes.** CRM es un modelo de gestión de toda la organización, basado en la satisfacción del cliente u orientación al mercado según otros autores. El concepto más cercano es *marketing* relacional, según se usa en España, y tiene mucha relación con otros conceptos como: *clienting*, *marketing* 1×1 o *marketing* directo de base de datos, entre otras acepciones.
- **Software para la administración de la relación con los clientes.** Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al *marketing*. Con este significado, CRM se refiere al sistema que administra un *data warehouse* (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas.

requieren diferentes metodologías para lograr su cumplimiento. En primer lugar, un objetivo general que fija los pilares en los que fundamentar todo el trabajo, y que, por tanto, condiciona la naturaleza del resto de objetivos así como las metodologías a aplicar. A continuación, unos objetivos teóricos que determinan la configuración del marco teórico y cuyo cumplimiento se logra básicamente mediante la consulta de fuentes secundarias pertinentes. Por último, unos objetivos empíricos a conseguir más específicamente a partir de una investigación empírica basada en la estrategia de la encuesta online, con un estudio de campo realizado entre agentes de venta directa y el consecuente análisis de los datos obtenidos en dicha investigación empírica.

El objetivo general planteado en la investigación consiste en analizar la evolución y la estructura actual de la venta directa en España, valorando especialmente el impacto de la venta recurrente y la aplicación de las TIC en esta industria.

Este objetivo general se desglosa en una serie de objetivos teóricos (OT) que acotan el desarrollo del marco teórico de la tesis y objetivos empíricos (OE) que guían la investigación empírica desarrollada:

- OT1: Determinar teóricamente el régimen jurídico-económico de la venta directa en España, con especial énfasis en la venta directa recurrente.
- OT2: Analizar teóricamente el sector de la venta directa, incidiendo especialmente en las especificaciones de la venta directa recurrente.
- OT3: Realizar un trabajo teórico de conceptualización de un modelo de gestión comercial de la venta directa en España.
- OT4: Identificar las características fundamentales de los principales actores del sector de la venta directa en España.
- OT5: Valorar teóricamente el impacto de las tecnologías en la venta directa,

a nivel de empresas, vendedores y clientes, especialmente en el caso de la tecnología adaptada y la venta directa recurrente.

- OE1: Describir el comportamiento organizativo de las empresas de venta directa en términos de perfil de los agentes de venta directa y modelo comercial (venta única o recurrente) y de gestión (estructura, objetivo, discurso, procedimientos y herramientas).
- OE2: Analizar el impacto real de la tecnología adaptada en la actividad y el desempeño profesional de los agentes de venta directa, con especial mención a la venta directa recurrente.

La redacción de la investigación se ha estructurado en seis capítulos.

En el Capítulo 1. Introducción a la investigación, se realiza el planteamiento general de la tesis, presentando el tema de la investigación, sus objetivos, la estructura de contenidos desarrollados, así como algunos avances de la investigación y otros aspectos metodológicos y sobre el estado de la cuestión de carácter básico.

En el Capítulo 2. El sector de la venta directa y su régimen jurídico-económico se realiza un análisis sectorial de la venta directa en España y se profundiza en las características de la venta directa recurrente, lo que permite cumplir con los objetivos teóricos OT1: Determinar teóricamente el régimen jurídico-económico de la venta directa en España, con especial énfasis en la venta directa recurrente, y OT2: Analizar teóricamente el sector de la venta directa, incidiendo especialmente en las especificaciones de la venta directa recurrente.

En el Capítulo 3. Conceptualización de un modelo de gestión comercial se abordan las diferentes variables que perfilan el modelo de gestión comercial de la venta directa,

en términos de perfil de los vendedores, formas de organización comercial, estructura del discurso y de la acción comercial, motivación del equipo y los servicios de posventa y atención al cliente, de forma que se da una adecuada respuesta para cumplir con el objetivo teórico OT3: Realizar un trabajo teórico de conceptualización de un modelo de gestión comercial de la venta directa en España.

El Capítulo 4. Aplicación de las tecnologías en las empresas de venta directa en España aborda la compleja temática de la irrupción y el impacto de la tecnología en el modelo de la venta directa en España. Así, se estudia la aplicación de la tecnología adaptada en los modelos de gestión comercial de la venta directa, profundizando en la tecnología adaptada en la venta directa recurrente. Se identifican las principales empresas del sector de venta directa y se analizan los recursos tecnológicos empleados en la actividad comercial, así como en la gestión y seguimiento de clientes por parte de los vendedores. De esta forma, se responde a los requerimientos planteados en los objetivos teóricos OT4: Identificar las características fundamentales de los principales actores del sector de la venta directa en España y OT5: Valorar teóricamente el impacto de las tecnologías en la venta directa, a nivel de empresas, vendedores y clientes, especialmente en el caso de la tecnología adaptada y la venta directa recurrente.

El Capítulo 5. Investigación empírica, recoge la parte más valiosa de la tesis doctoral en cuanto que aporta conocimiento novedoso sobre el sector al sustentarse en una encuesta online, una fuente de información primaria. A lo largo del capítulo se documenta el proceso de investigación realizado, señalando los objetivos, hipótesis, metodología y resultados, a nivel de análisis descriptivo y de contraste estadístico de hipótesis. El reto de este capítulo es dar respuesta a los objetivos empíricos OE1: Describir el comportamiento organizativo de las empresas de venta directa en términos

de perfil de los agentes de venta directa y modelo comercial (venta única o recurrente) y de gestión (estructura, objetivo, discurso, procedimientos y herramientas); y OE2: Analizar el impacto real de la tecnología adaptada en la actividad y el desempeño profesional de los agentes de venta directa, con especial mención a la venta directa recurrente. Para cumplir estos objetivos se emplearán diversas hipótesis de trabajo.

El Capítulo 6. Conclusiones de la investigación recoge las conclusiones finales a las que se ha llegado tras la investigación empírica realizada, reseñando además algunas implicaciones académicas y para el sector, tomando como base los resultados obtenidos en dicha investigación.

Por último, cerrando este trabajo, se han incluido la bibliografía utilizada en la tesis y una serie de anexos, destacando el cuestionario empleado en la encuesta dirigida a los agentes de servicio.

1.4. Avances de la investigación

Dada la innovación en la profundización académica con respecto al objeto de estudio que nos ocupa, los avances aportados por el presente estudio estarán en consonancia con delimitar la influencia que genera la incorporación de las TIC en el modelo de venta reiterada, y los efectos que esta produce en un modelo de venta directa basada en un enfoque relacional, entendiendo que la construcción de una relación personalizada entre la empresa y sus clientes asegura una colaboración a largo plazo entre las dos partes, lo que favorece la recurrencia y es fruto de la pervivencia del modelo.

Desde esa perspectiva, se proveerá una plataforma analítica que permita considerar los distintos enfoques de trabajo que se plantean en el escenario en el cual se manejan las

empresas basadas en el modelo de la venta directa, haciendo énfasis especial en el enfoque de las empresas españolas como parte de escenario principal que nos ocupa, pero también dando cabida a un marco comparativo del mercado internacional, particularmente de la experiencia de países y regiones como Estados Unidos, Asia y la Unión Europea, los cuales se alzan como líderes mundiales en el sector.

La investigación proveerá elementos que permitan la conceptualización de la llamada venta interpersonal, partiendo de la génesis misma de la definición de ventas y de la evolución de los principales modelos y referentes.

A partir de la definición del modelo de venta directa, se establecerá cuál es marco de gestión más común en el proceso comercial que han seguido estas empresas desde una perspectiva amplia, tomando en cuenta a los protagonistas del procedimiento, que son los vendedores, las distintas formas de organización comercial, el acto en sí de la venta, la relación con los clientes, el discurso comercial, el modelo comunicacional, los servicios de posventa y, finalmente, la calidad de servicio y los elementos motivacionales de los equipos comerciales, todo ello influenciado por la tecnología que transforma el modelo de gestión comercial.

Por último, a través del estudio empírico se corroborará que, tras la incorporación de la tecnología, el modelo de gestión comercial se ha visto impactado, y a la larga transformado, por la interrelación con un consumidor que está cada vez más informado.

1.5. Aspectos fundamentales sobre el estado de la cuestión

El propósito de esta investigación será situarla dentro de un conjunto más amplio de argumentos científicos y/o empíricos desarrollados en el área de las ventas y la comercialización.

Dado que como bien lo argumenta Saez Vaca (s.f) el estudio de la complejidad que crean las tecnologías de la información, en sus relaciones con el sistema humano, conduce a propuestas articuladas y prácticas para el diseño de una empresa innovadora en un entorno cambiante.

Tal como lo encuadra en su investigación Esquivel Corella (2013) el estado de cuestión que desarrollaremos en la presente investigación deberá basarse fundamentalmente en aspectos como:

a. La recuperación de los resultados del conocimiento existente alrededor de los ejes más concluyentes de la propuesta de investigación.

b. La exhaustiva recopilación de los estudios que han conllevado a un determinado momento de saber acerca del objeto.

c. Identificar y caracterizar las estrategias y consideraciones que se han gestado en los procesos previos que han buscado tratar el foco de interés.

d. Propiciar la reflexión y elaboración creativa de los elementos que germinen en el diseño de producción de conocimiento que se elabora, y

e. Ser un requerimiento indispensable en la delimitación del tema, objeto y problema de estudio.

Este encuadre es importante porque, aunque de un modo esquematizado, ayuda a la valoración del trabajo realizado y permite apreciar, con una mayor claridad, los principales aportes y novedades que se construyen sobre los precedentes.

Precisamente, es propicio profundizar en el estudio del desarrollo que lleva consigo la venta directa, puesto que la misma está floreciendo a nivel mundial, y no sólo en una o dos categorías de productos, de hecho en países como Estados Unidos (uno de los líderes actuales en el ramo) ha tenido un tremendo impacto en las industrias que generalmente son vistas como las que más influyen en el crecimiento económico y la recuperación de la energía limpia, generando a su vez influencia en los servicios de negocios, salud y educación para el bienestar, servicios de telecomunicaciones y tecnologías de Internet (Wolice, 2014).

Como dato particular, las cifras de España alcanzan los 670 millones de euros, lo que sitúa a nuestro país en el Top 5 de Europa en el sector, pero aun así sus cifras representan un volumen de mercado todavía en crecimiento frente a países de su entorno como Alemania o Francia, que en algún caso llegan a triplicar el mercado español (AVD, 2015).

Para Doug DeVos, presidente de Amway, (Devi, 2016) la realidad actual revela que la economía en el sentido tradicional está teniendo un momento difícil para crear suficientes puestos de trabajo y oportunidades de ingresos para las personas que los necesitan. Con la flexibilidad y otras ventajas que ofrecen la venta directa (Echaiz, 2014) y las categorías de productos que se ven en la industria, sin duda alguna se está propiciando que este modelo de negocios se alce como una buena opción para satisfacer las necesidades del mercado.

De hecho, un estudio realizado entre los años 2005 y 2010, acerca del desempeño de seis de las más importantes empresas de venta directa que han cotizado en la Bolsa, determinó que cuando el impacto de la crisis económica mundial se sintió en el año 2009, las ventas de estas compañías no fueron afectadas gravemente. Por el contrario, después

que la crisis económica mundial estalló, los precios de las acciones de las empresas de venta directa se han desempeñado mucho mejor, incluso que el Dow Jones en general. Dicho en otras palabras, el rebote en la industria de la venta directa fue más fuerte, y eso se alza como un signo significativamente positivo que hay que considerar (Ozmorali, 2011).

La incorporación de la tecnología al mundo de la venta directa desde hace algunos años está siendo objeto de estudio por parte de expertos en el área. Alan Luce (2016) sostiene que en sus 35 años de experiencia en el mercado de la venta directa, llegó un momento en el que encontró un fuerte interés entre los clientes del plan de reuniones, a manejar mayor información con respecto a técnicas de ventas, que la mayoría de la gente asociaría con empresas de marketing multinivel (García Sánchez, 2001), todo ello vinculado directamente a clubes de clientes ofreciendo en Internet órdenes con descuentos directos a la empresa, ventas grupales e individuales realizadas en línea, y programas de auto envío.

Y es que, según lo han observado Luce y Fong (2011) los vendedores inteligentes se están conectando con clientes anteriores, además de con futuros clientes, mediante herramientas de redes sociales, como Facebook. Están creando comunidades donde las personas obtienen consejos acerca de los productos, productos especiales y otros contenidos centrados en el cliente que construyen fidelidad hacia la marca y hacia el vendedor individual. Cuando el cliente necesita otro producto, lo único que necesita hacer es llegar al distribuidor con un simple clic y obtener aquello que necesitaba, ahora enviado a su puerta. Aseguran que los clientes esperan esto en la actualidad, y las empresas de venta directa necesitan estar preparadas para apoyar a su fuerza de venta a brindar servicio a sus clientes de esa manera.

Luce y Fong (2011) justifican además que tanto cambio, en tan poco tiempo, producido en las acciones y actitudes de la fuerza de ventas, está basado en tres grandes razones:

1. Hay más personas reclutadas con experiencia previa en la venta directa. Ello significa vendedores de red trabajando con empresas de plan de reuniones de ventas y viceversa, con lo cual aportan las habilidades y las prácticas de sus empresas anteriores a sus empresas actuales.
2. Las empresas ya no son la única fuente de información y capacitación para sus vendedores, existen muchas maneras para que los vendedores directos puedan localizar y establecer relaciones entre ellos. Existen los grupos de red locales, las salas de chat y grupos de trabajo en Internet, los blogs, y una siempre creciente variedad de medios de comunicación sociales, para mencionar solamente algunas opciones. Todas ellas le permiten a los vendedores directos conectarse entre ellos fácil y gratuitamente.
3. El grupo demográfico clave de la venta directa es todavía la gente más joven, y ellos quieren hacer las cosas de una manera diferente, están dispuestos a experimentar y sus clientes se comportan en la misma línea.

Dicha realidad lleva a las empresas a comprender que el cliente promedio de las reuniones de ventas solamente le compra al representante promedio aproximadamente 1,5 veces [opción limitada de la recurrencia]. Las empresas de plan de reuniones de ventas, en especial aquellas que venden artículos de consumo, comenzaron activamente a buscar formas de incrementar el volumen unitario [muy probablemente propiciando mayores beneficios para la venta recurrente] y descubrieron que la mejor manera de lograrlo era

mediante las ventas múltiples generadas por los programas de auto envío y los clubes de clientes (Luce y Fong, 2011).

Lo cierto es que en palabras de Joseph Mariano (2016) al adoptar las herramientas de la tecnología, los datos y la nueva economía, la venta directa puede convertirse en un negocio por excelencia y en una gran fuerza económica, ya que es aquí donde es posible transformar las percepciones públicas y regulatorias de cara al modelo de negocio y llegar así a ser mejor comprendidos y valorados como modelo global.

Investigaciones de mercado en el área manifiestan la necesidad de promover la venta directa como una fuerza de mercado dinámica, ética e innovadora; lo que determina cuál es la mejor forma para capitalizar el cambio social y tecnológico, al tiempo que sustenta la necesidad de ser más sensibles de cara a la fuerza de venta y los clientes (Mariano, 2016).

Sin dejar de tener en cuenta que los avances en la tecnología y un mayor acceso a los datos ofrecen las herramientas necesarias para monitorear el mercado y asegurar que la experiencia de compra y venta que se ofrece sea de la más alta calidad (Mariano, 2016).

El uso de las tecnologías ha beneficiado igualmente *cara a dentro* en materia legal a este modelo de negocio, ya que como afirman Robinson y Wolice (2013) se está ante la presencia de una industria verdaderamente interconectada, donde existe un hilo tejido entre las empresas de venta directa de todo tipo y tamaño, lo cual determina además las relaciones que se tienen con los legisladores, dado que ningún desafío único o victoria legislativa parcial se erige como eso simplemente, por el contrario representa una oportunidad para la industria en su conjunto, para unirles como una sola fuerza en torno a una causa común, hecho que realmente los diferencia.

Haciendo un análisis de la literatura asociada a la venta directa y sabiendo de su escasez por limitado recorrido específico académico, los elementos que más han contribuido a darle forma a y más han sido investigados se han agrupado en los siguientes temas:

La propia definición del modelo, en continua fricción entre el Marketing (Madhavan, 2009), la gestión comercial y sus niveles (Berry, 1997) y (Brodie, 1999) y su consideración como un red social que favorece los negocios (Ponder, 2011) y que anima a crear los representantes de ventas a utilizar redes sociales existentes como una plataforma para los contactos de venta, además como medio para reclutar nuevos agentes (Grayson (2007).

A nivel de perfil de vendedor y rol de la fuerza de ventas, no hay un perfil definido en la literatura, se puede encontrar diferentes definiciones desde un perfil generalista, aunque se puede identificar un esquema con características comunes: actitudes, habilidades personales para las ventas y conocimientos de producto (Artal, 2009). Autores como Thompon (2006) define dos perfiles: uno con característica más personal, más empático y otro más profesional. Aunque uno de los grandes retos del modelo es la atracción y mantenimiento de la fuerza de ventas (Crittenden y Crittenden, 2004), y de cómo se estimulan a través de modelos de compensación (Coughlan y Grayson, 1998). El modelo comercial, la comunicación y el proceso de venta directa también están poco descritos en la literatura. Frutrel (2006) habla de unos pasos pautados, a los que Connett et al. (2010) añade la clave de la posventa y el seguimiento, y otros como Stanton et al. (2004) señalan la necesidad de ser muy precisos en función de la especificidad de la industria, etc. En general de forma clara se habla de las pautas (Johnston y Marshall,

2004), y mensaje (Garofalo, 2002) pero menos de gestión de indicadores de desempeño en el ejercicio de gestión comercial.

La investigación asociada con el comportamiento del consumidor directamente asociado con el entorno de venta directa, es muy superficial y está prácticamente ligado al concepto general de satisfacción de necesidades relacionados con procesos psicológicos de la venta (Arellano, 2005) y la variable de comportamiento de compra (Shiffman y Lazar, 2005) y el factor de satisfacción del boca a boca (Adjei, Noble y Noble, 2010) y de forma tangencial de ética en las relaciones comerciales en este modelo de intermediación (Chonko, Wotruba y Loe, 2002).

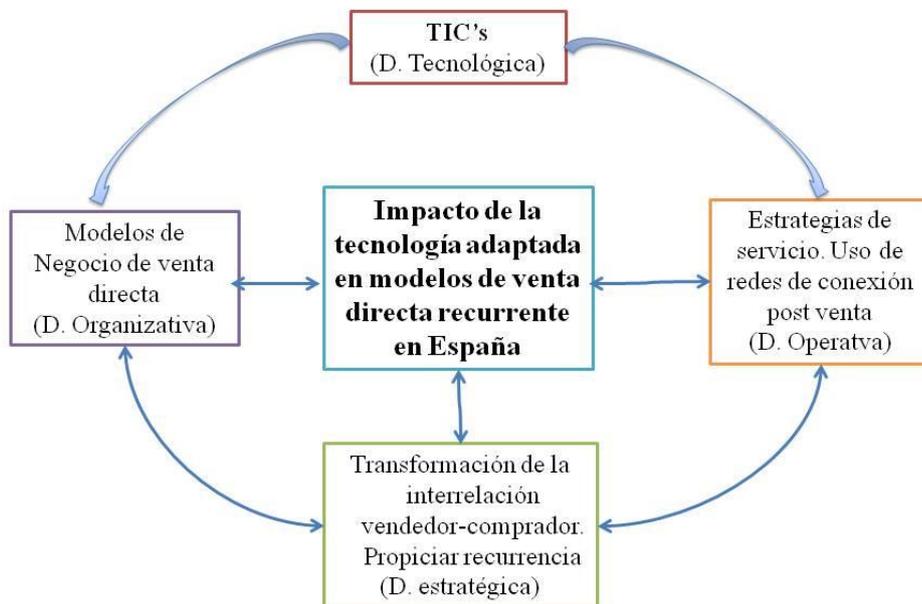
Lo anteriormente expuesto fundamenta el desarrollo de un proceso investigativo en el área, que en los últimos tiempos ha sido objeto de estudio bajo distintas perspectivas y en un marco amplio de plataformas de acción, con lo cual de alguna forma se cataliza el proceso evolutivo que experimenta el sector y el modelo de negocio en sí mismo. De forma que este trabajo cubra el hueco en sistematizar este modelo comercial, actualizar la literatura científica con un enfoque en el ámbito de España. Asimismo, en el contexto actual de impacto tecnológico en todos los procesos de negocio, lo son también en venta directa. Y desde el punto de vista de investigación se ha tratado más del desafío que tienen las empresas de venta directa en cómo continuar ofreciendo los beneficios de la venta cara a cara, mientras aumenta el proceso de la venta a través de las redes sociales y el *e-commerce* (Day, 2011). Es aquí donde se inserta la investigación. Este último aspecto metodológico pero no menos importante, donde se deja por sentado que el presente trabajo contempla cuatro dimensiones de estudio a abordar: Las plataformas organizativa, operativa, estratégica y tecnológica, centrándose en el uso de las TIC's como factor de influencia transformador de los modelos de negocios y estrategias que adoptan las

empresas de venta directa y analizando cómo influyen en su rendimiento, competitividad, estructuras organizativas internas y los procedimientos para permear la recurrencia de los procesos de venta. Lo cual se alza como uno de los elementos innovadores en el proceso investigativo y el abordaje que se le da al tema.

La ilustración I esquematiza estas dimensiones bajo las cuales se analiza el Impacto de la tecnología adaptada en modelos de venta directa recurrente en España y su influencia en el rendimiento empresarial, la competitividad y el cambio operacional para adaptarse a los nuevos tiempos.

La dimensión organizativa (transformación del modelo de negocio), la dimensión operativa (aplicación de estrategias que evolucionan el modelo de gestión y el proceso de servicio), la dimensión estratégica (propiciar recurrencia) y la dimensión tecnológica (uso de tecnologías de la información y comunicaciones).

Ilustración I Esquema de diagnóstico de la tecnología adaptada en venta directa recurrente en España.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2. EL SECTOR DE LA VENTA DIRECTA Y SU RÉGIMEN JURÍDICO ECONÓMICO

Este capítulo responde al cumplimiento de los objetivos teóricos de la investigación OT1 y OT2:

- OT1: Determinar teóricamente el régimen jurídico-económico de la venta directa en España, con especial énfasis en la venta directa recurrente.
- OT2: Analizar teóricamente el sector de la venta directa, incidiendo especialmente en las especificaciones de la venta directa recurrente.

2.1. Análisis del sector de la venta directa en España

2.1.1. Definición de venta directa

Aterrizar en una conceptualización nos lleva a situarnos en la definición más popular que existe para significar la venta directa y, tal como nos lo exponen, Peterson y Wotruba (1996), por esta se entiende el modelo de venta interpersonal, o también llamada venta cara a cara que se produce fuera de un comercio, es decir, un lugar no comercial (p. 2).

Otro enfoque define la venta directa como el proceso de vender productos y servicios directamente a los consumidores, en su lugar de residencia, en las casas de sus amigos, en su lugar de trabajo o en otros lugares similares, excepto tiendas, utilizando presentaciones y demostraciones hechas por los vendedores (Xardel, 1993, p. 3).

Weitz et al. (2005) definen la venta directa como una actividad empresarial que ocurre de persona a persona, en la cual el vendedor descubre y satisface las necesidades de un cliente, para lograr una relación con ventaja mutua y duradera de ambas partes; con lo cual vender implica ayudar a los compradores de manera tal que estos identifiquen los problemas, ofreciéndoles información acerca de soluciones potenciales y proporcionándoles el servicio posventa que asegure una satisfacción que perdure en el tiempo.

Precisamente en ese mismo orden de ideas, Águeda et al. (2002) sostienen que la venta directa se emplea para persuadir a los clientes sobre los detalles de los productos, además de la organización; todo totalmente controlado por la empresa, con el objetivo de servir de vínculo entre la empresa y sus clientes. Para ello se hará necesario: informar, estimular a los compradores mediante la persuasión, desarrollar una buena imagen y una actitud favorable hacia la marca, así como hacia la empresa, prestar servicios, estar al tanto de los cambios que ocurren en el mercado, al igual que en el entorno, e informar a la compañía sobre ellos.

Expertos como Duffy (2005) y Kustin y Jones (1995) exponen que la venta directa es el proceso de vender un producto o un servicio, de una persona a otra, en un lugar que no tiene un propósito comercial.

Sin embargo, como bien lo establece Ongallo (2007), ciertamente la venta directa supone una oportunidad, no exenta de riesgo, en la que el vendedor, que puede ser representado por un agente/promotor/distribuidor, ofrece su producto, con los instrumentos que la compañía le proporciona, y con los recursos que le ofrece su formación o experiencia comercial (p. 2).

Este proceso debe abordarse desde tres perspectivas diferentes: la operacional, la táctica y la estratégica (Bobálca y Soponaru, 2015).

1. *Perspectiva operativa*. Es aquella donde la venta directa es un proceso, un tipo de comunicación interpersonal entre dos partes. Por ejemplo: el vendedor y el comprador potencial intercambian información con el fin de cerrar un trato con grandes ventajas para ambas partes. Allí la venta directa podría asociarse a un tipo de *marketing* operacional.

2. *Perspectiva táctica*. Está relacionada con el hecho de que la venta directa puede considerarse una forma de organizar las actividades y funciones propias del proceso de venta. Los principales aspectos que deben tomarse en cuenta son: el tipo de vendedor (compañero de trabajo o empleado), la ubicación de la transacción (lugar de residencia, lugar de trabajo, otra ubicación neutral), la logística de la venta directa (reunión de grupo, venta puerta a puerta) y, finalmente, la entrega.

3. *Perspectiva estratégica*. Está definida particularmente por la identificación de la venta directa como un canal de distribución, una forma de llegar al mercado objetivo. Los productos se entregan al consumidor a través de representantes de ventas independientes que tienen las mismas funciones que los minoristas, es decir, promoción, venta, distribución y asesoramiento profesional. El productor puede o no tener una relación directa con los clientes. Por lo general, no la tiene de forma directa (p. 2).

La realidad es que la definición de venta directa ha evolucionado de manera sustancial con el transcurso del tiempo, y muy particularmente desde la eclosión de los modelos de comercialización y gestión de carteras basados en entornos virtuales (Madhavan, 2009).

En España, es común la referencia a la definición que aporta la AVD, la cual señala que la venta directa es 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. La AVD destaca que lo que la distingue de las denominadas ventas a distancia es que en estas últimas no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador, por lo que estaríamos contemplando una venta relacional (Ongallo, 2012) entre vendedor y consumidor.

De hecho, Ongallo (2007) sostiene que existen una serie de factores que influyen el concepto de venta directa, más aún con la irrupción de nuevas modalidades de venta y comercialización electrónica en estos primeros años del siglo XXI; sin embargo, aunque algunos conceptos como motivación, venta, comisión, auspicio, catálogo o prospección son términos de la venta directa, no son en sí mismos venta directa *stricto sensu*, y dejan claro que todo lo anterior es parte de la venta directa, pero esta en su conjunto es algo más (p. 7).

En la Ilustración II se observa cómo interactúan e influyen estos conceptos y elementos en torno a la venta directa.

Ilustración II Conceptos relacionados con la Venta Directa

Fuente: Ongallo (2007.p7)



De la definición aportada por la AVD, Ongallo (2007) exalta que la demostración personalizada se alza como una ventaja extraordinaria respecto a la venta ordinaria (p. 10), ya que, por ejemplo, como parte de una reunión de ventas que se precie, esta deberá incluir una parte de *muestra* que estimule al comprador sin contar que además requiere que por parte de la empresa existe un interés real en la formación de sus vendedores para cumplir con éxito sus acciones de prospección.

Es destacable que el modelo de la venta directa es de gran impacto en el volumen de negocio en España, donde, según datos publicados por la AVD en 2015, las estadísticas arrojan un volumen de negociación que superó los 630 millones de euros de facturación y más de 200.000 personas trabajando (entre agentes de venta y equipos administrativo y servicios), situación similar a la que se evidencia a nivel internacional, en donde, según cifras de WFDSA de 2105, el volumen de negocio gira en torno a los 183 billones de dólares en todo el mundo.

Ongallo (2012) confiere algunos agregados a la conceptualización de venta directa y nos indica que esta hace a un lado el mecanismo tradicional de venta, en el cual el producto pasaba por múltiples manos, y convierte el proceso de la venta en un proceso más simple, con grandes posibilidades para el distribuidor y mucha agilidad para el consumidor.

Expertos señalan que muchas empresas utilizan la venta directa como un tipo de *marketing de guerrilla* aprovechando la oportunidad de trabajar con vendedores independientes (Bobâlca y Soponaru, 2015 p. 3).

Debe recalcar que la venta directa, en especial la domiciliaria, tal como sostiene Levy (2007), se alza como un modelo de negocio que se diferencia ampliamente de la

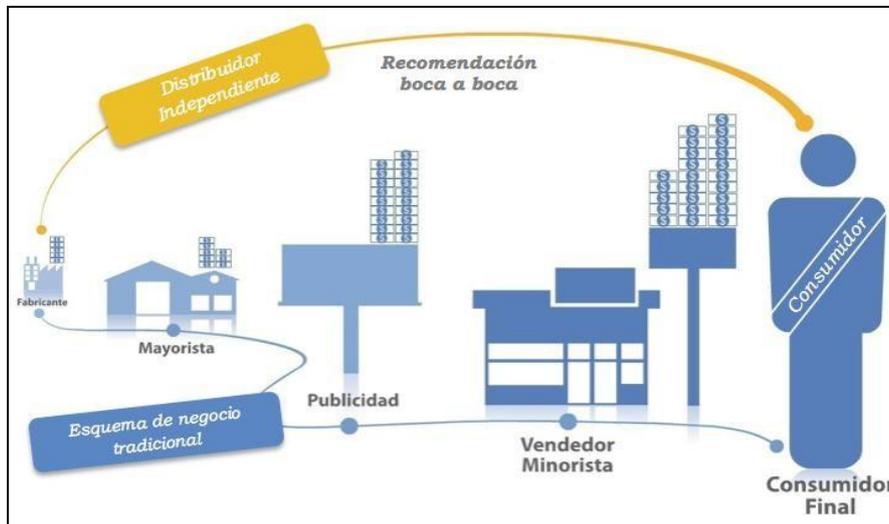
venta tradicional, pues esta última, para que sea efectiva, debe realizarse en establecimientos comerciales, ya sean grandes centros comerciales o de *retail*.

Ongallo (2007) rescata, además, la definición aportada por la WFDSA, que sostiene que la venta directa es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores (p. 8). El autor destaca que lo interesante de esta conceptualización radica en que dicho concepto, aunque basado en la perspectiva aportada por Kotler et al. (2004), que da un peso fundamental a la relación: producto, precio, distribución y comunicación (p. 8), que conforman las ya bien conocidas *cuatro pes* del *marketing mix*, la venta directa vendrá a recuperar el verdadero valor del producto, y le da a este la importancia que tiene sin más intermediario que la persona prospectora, dejando en evidencia lo que para muchos estudiosos de la publicidad aún no está demostrado empíricamente, como es la escasa correlación entre inversión en publicidad, impacto en el consumidor y repercusión real en la venta del producto (p. 9).

La venta directa entonces se alza como uno de los canales de distribución más dinámicos y de mayor crecimiento hoy en día, tanto es así que grandes empresas en el mundo generan la mayor parte del movimiento de bienes y dinero a través de este canal. Entenderemos de esta forma que la venta directa se efectúa mediante distribuidores independientes, los cuales no tienen relación con las empresas que fabrican o comercializan los productos, simplemente compran los productos de la empresa y los revenden a sus clientes, por lo que el distribuidor recibe una comisión preestablecida. Kotler y Keller (2006) puntualizan que la venta directa es una estrategia efectiva donde el vendedor ofrece una serie de ventajas al consumidor, buscando persuadirlo para realizar su compra. Los expertos recalcan que la venta directa tiene tres características distintivas, que son la interacción personal, las relaciones y la respuesta.

De esta forma se marca el diferencial entre la venta tradicional y la venta directa, tal como lo identificamos en la Ilustración III.

Ilustración III: Esquema de venta tradicional frente a esquema de venta directa



Fuente: <http://hazalgodiferente.com/que-es-el-network-marketing>. Citado por Jaén (2015)

En definitiva, la venta directa se distingue de otros modelos comerciales por elementos como los siguientes (Fernández y Solé Cuatrecasas, 2015):

- Se dirige específicamente al consumidor final de un bien o un servicio.
- Es gestionada por una red comercial con orientación domiciliaria (Manley, 2009).
- La venta se realiza tras una demostración personalizada de las ventajas del producto o el servicio (Ingram, 1993).

2.1.2. Perspectiva histórica de la venta directa

Parecería oportuno e ilustrativo, de cara a entender con amplitud el devenir histórico de la venta directa, desenmarañar *grosso modo* la consecución de la actividad económica

en la cual se encuentra inmersa la comercialización de productos y su conexión, claro está, con la venta directa.

Seguramente, la identificación de la palabra y el vínculo por medio de la conversación debió ser la génesis para sentar las bases del intercambio de bienes y servicios como parte de una actividad humana. La venta directa surge como la venta primitiva entre dos humanos cara a cara (Estrada, 2012).

El comercio surgió para dar respuesta al vínculo que requerían los humanos para aumentar el nivel de vida de cada una de las partes. El oficio de mercader surgió casi en los albores de la humanidad. El transporte, al igual que el comercio, se alzó como la piedra fundamental para el nacimiento de las civilizaciones; de hecho, expertos señalan que Egipto, Mesopotamia, Fenicia y Grecia se han erigido como el origen del comercio. El vendedor de venta directa de aquellas épocas intercambiaba sus productos exhibiéndolos en mesas en los mercados y calles, desde el comienzo de las negociaciones comerciales el trueque reemplazaba al pago en dinero y la creación de la moneda fue el paso siguiente.

Corinto, sin duda, fue la ciudad más destacada dedicada al comercio, todo ello a pesar de que los griegos se ocuparon de las actividades culturales y despreciaban en sí mismo el comercio; no obstante, crearon los primeros bancos y adoptaron la circulación monetaria. El desarrollo marítimo y los puertos de Alejandría, Delos y Rodas potenciaron aún más el comercio entre países de la Antigüedad.

Unas cajas para muestras que databan de la Edad de Bronce fueron localizadas por arqueólogos, y estas dan cuenta de que la mayoría de las grandes civilizaciones ha conocido su esplendor gracias al dinamismo de sus procesos comerciales (Manuel y Xardel, 1989).

La Historia rescata que los primeros vendedores de venta directa aparecieron en la Edad Media, en Inglaterra, identificados como *chapmen* o vendedores ambulantes, quienes viajaban regularmente desde Escocia hasta el norte de Inglaterra con productos domésticos, haciendo visitas de casa en casa en los pueblos que recorrían.

Años más tarde, en Norteamérica, aparecieron los vendedores ambulantes conocidos como *yankee*, que proveían servicios a las comunidades aisladas. Se tiene referencia del desarrollo de este tipo de actividad hasta el siglo XIX. Una imagen clásica de los *westerns* nos traslada en nuestro inconsciente colectivo a la identificación de los vendedores *yankee* del Oeste americano, con sus tradicionales carretas cargadas de mercancías que ofrecían tanto en las plazas de los pueblos como en los ranchos de los grandes acaudalados (McCarthy, 1989).

Se conoce que, a mediados de ese mismo siglo, los representantes de venta directa trabajaban en los barrios aledaños a las grandes ciudades, visitando cada hogar donde encontraban una respuesta positiva por parte de las amas de casa.

En general, en el pasado, artesanos y granjeros dedicaban determinados días del mes y salían de sus talleres y granjas para visitar las poblaciones vecinas, y allí ofrecer en venta los artículos producidos por ellos. Esta labor se desarrollaba tanto en las aldeas como en las casas de la nobleza.

Según Redinbaugy (1986), la venta puerta a puerta normalmente está asociada a los productores, pero ya en el pasado algunos detallistas vendían sus mercancías puerta a puerta al realizar la ruta hacia los establecimientos finalistas o de detalle, a los que vendían al por mayor. Estos productos eran generalmente leche, huevos, panes y bollería, entre otros.

Las referencias más antiguas que se tienen de una empresa organizada en venta directa datan de 1851, cuando Isaac Singer, después de haber adquirido una licencia de máquinas de coser, encontró indispensable que para poder venderlas debía ir al domicilio de los clientes para demostrarles el funcionamiento de esa máquina que servía para coser; asimismo, hacía demostraciones en plena calle para los transeúntes que pasaban por el lugar (De Méndez y Lehnisch, 1989). Este hecho lo convirtió en un referente en el modelo de venta directa e incluso podría decirse que fue precursor del modelo de la recurrencia, pues su estrategia de contacto favorecía la interrelación con el cliente y la posibilidad abierta de fortalecer un escenario de posventa y atención al usuario más cercano.

Precisamente, situación similar se experimentó a finales del siglo XIX, con el neoyorkino David H. McConnel, quien se ganaba la vida vendiendo libros puerta a puerta. Se conoce que, para incentivar a sus clientes a comprar nuevos libros, McConnel empezó a regalar un frasco de perfume a los clientes que repetían compra. Mientras desarrollaba esta técnica, se percató de que, sobre todo a las mujeres, les interesaba más el perfume que los libros, lo que luego se convertiría en una base de estudio en la expansión de su proyecto de modelo de negocio. Esta estrategia de McConnel podría marcarse como una de las primeras referencias acerca de la venta directa recurrente.

En 1886, tras madurar la idea y concretar el producto, fundó la California Perfume Company. Su primera distribuidora de la historia fue una señora de Winchester, New Hampshire, llamada P. E. E. Albee. Ya para 1906, la empresa de David contaba con alrededor de 10.000 distribuidores en toda Norteamérica.

Cuatro años más tarde, en 1910, el número de vendedores viajeros independientes se estimaba que rondaba las 100.000 personas, y 10 años más tarde, la cifra se multiplicaría por dos. De allí surgió que las empresas que sumaban casi el 100% de los

vendedores decidieran crear la Asociación de Agentes de Crédito, lo que, tras años de evolución, hoy se conoce como la Direct Selling Association (DSA)⁶, la mayor asociación de empresas de venta directa del mundo, la cual representa a más de 150 compañías.

En el año 1939, la California Perfume Company pasó a llamarse Avon, que en la actualidad cuenta con más de seis millones de distribuidoras que operan en más de 140 países con altos niveles de facturación. Avon se convierte así en un ejemplo de algunos de esos *gigantes* que nacieron del emprendimiento de las primeras décadas del siglo XX.

Se tiene referencia igualmente de que, en el año 1898, la empresa Quillet inició en Francia la comercialización de sus enciclopedias a domicilio (Xardel, 1986).

Entre 1912 y 1913, Axel Wenner-Gren fundó en Suecia una empresa de venta de aspiradores que basó su modelo comercial en la venta puerta a puerta, sin intermediarios; se expandió por el resto del mundo y hoy en día es una de las empresas más importantes del sector. 1925 es el año en el que Electrolux desembarca en Estados Unidos de la mano de Gustaf Shalin para abrir una filial. Su modelo comercial de venta directa y domiciliaria mediante demostraciones fue de tal éxito que la convirtió en el líder internacional de venta de aspiradores (Soderlind, 1984).

Durante la década de los treinta, Carl Rehnberg creó la empresa California Vitamins y desarrolló el primer producto multivitamínico y de suplemento mineral norteamericano en 1934. Cinco años más tarde, Rehnberg fundó la compañía Nutrilite para distribuir su producto. La diferencia del sistema de ventas de Nutrilite frente a los que ya existían entonces resultó ser muy original y beneficiosa, dado que una amplia mayoría de los

⁶ DSA es la asociación comercial nacional para empresas que ofrecen oportunidades empresariales a los vendedores independientes para comercializar y vender productos y servicios, normalmente fuera de un establecimiento de venta al por menor fijo. Más de 20 millones de estadounidenses están involucrados en la venta directa en cada estado, distrito congresional y comunidad en los Estados Unidos. En 2015, la venta directa generó más de 36.000 millones de dólares en ventas al por menor.

distribuidores eran también consumidores del producto, lo que le daba un peso sustancial al llamado efecto de la recomendación, el cual era mucho más penetrante y provocaba que muchos clientes satisfechos se volvieran distribuidores.

Cuando este modelo empezó a funcionar con éxito, la compañía añadió un matiz al sistema que lo convirtió en el primer esbozo de lo que actualmente se conoce como el mercadeo en red o multinivel. En la década de los cuarenta comienza la historia de la distribución en red. Esta etapa será denominada por el analista y pionero en el estudio profesional del multinivel Richard Poe como Ola 1 o *la fase subterránea* (Vargas, 2016). Poe fue, junto con el profesor Charles King (2006), autor del libro *Los nuevos profesionales*.

En 1946 se creó la famosa compañía y marca de recipientes herméticos Tupperware. Situación similar a la que experimentó en sus inicios Avon vivió la empresa Tupperware, la cual no empezó a notar unas ventas significativas hasta que el producto no se acercó a los potenciales consumidores de una manera más familiar.

Fue así como, a través de vendedores directos de la empresa Stanley Home Products, se empezaron a celebrar reuniones en casas particulares llamadas *party plan* o plan de fiestas, lo que dio paso sin lugar a dudas al nacimiento de un nuevo concepto que se convertiría en un modelo de negocio hasta la fecha.

De aquellos vendedores directos que dieron alas a Tupperware, la mayoría de las crónicas destacan a la señora Brownie Wise como la vendedora de la empresa con más talento y responsable en gran medida del éxito en las ventas de la compañía que se experimentó hacia finales de los años cuarenta y durante gran parte de la década de los cincuenta.

Para 1932, la empresa Stanhome de productos para el hogar inició también un nuevo e importante recorrido, evolucionando el modelo de venta directa hacia la venta en grupo (Roux-Brioude, 1987), también conocida como venta en reunión o *club party selling*.

Earl Tupper, ingeniero de Dupont de Nemours, también en los años treinta, inventó unos recipientes de plástico con cierre hermético que en sus inicios fracasaron en la distribución por medios tradicionales. Pero, en 1939, se asoció con Hamer Wilson, quien provenía de Stanhome, y juntos iniciaron el modelo de venta por reunión (Roux-Brioude, 1987; Manuel y Xardel, 1989).

En 1959, Richard DeVos y Jay van Andel fundaron Amway, una empresa industrial y comercial que salía al mercado con un único producto, un limpiador multiusos doméstico líquido y orgánico, al que denominarían L.O.C., y cuya patente habían comprado a un químico de Detroit. En su primer año de vida, logró facturar más de 500.000 dólares.

Al final de la década de los sesenta, Amway ya tenía un catálogo que ostentaba más de 200 productos, 700 empleados y 100.000 distribuidores independientes en Estados Unidos y Canadá. Se dice que con Amway empezaron a definirse las características que sentaron las bases de cómo serían las compañías de *network marketing* en las décadas siguientes. De esta forma, la distribución en red se alzó como una forma de venta directa que también empezó a ser una buena oportunidad de negocio para los interesados en emprender una actividad empresarial independiente.

En la década de los setenta, la distribución en red se expandirá con fuerza en Estados Unidos. Tras esta situación, en esos años se originó un escenario de controversia dentro de la opinión pública acerca de la legalidad y la regulación de esta industria, la cual fue

acusada principalmente de ser un negocio ilegal con esquemas Ponzi⁷, normalmente conocido como negocios piramidales.

Eso provocó que la Comisión Federal del Comercio de los Estados Unidos (FTC) abriera una investigación profunda acerca de este modelo de distribución y la praxis que lo acompaña. En 1979, después de un trabajo de documentación y análisis de cuatro años, la FTC consideró mediante sentencia que el *network marketing* es un legítimo modelo de negocio.

En ese mismo año, la industria del *network marketing* comenzó su expansión internacional y Amway abrió en Tokyo la Amway Japon Limited (AJL).

Previamente a ello, un año antes, y con la necesidad de sentar unas bases sólidas y transparentes para el *network marketing*, se fundó en 1978 la WFDSA, que agrupará a las principales asociaciones de venta directa y marcará las pautas para la regulación de dicho sector en todo el mundo.

En 1980 nació otra compañía fuerte dentro del sector, Herbalife, fundada por Mark Hughes. La expansión de esta compañía fue vertiginosa y conquistó el mercado estadounidense en tan solo un par de años, y se llegó a posicionar también en Canadá.

Paralelamente, en Europa, desde finales del siglo XIX se desarrolló la Vorwerk, una empresa cuya sede y fábrica soportó dos guerras mundiales y aun así logró crear dos de los inventos más revolucionarios del llamado hogar moderno, como fueron el aspirador Kobol y un robot de cocina o máquina de cocina que llamaron Thermomix.

Desde la década de los ochenta, el *network marketing* ha experimentado una evolución muy potente. Richard Poe la calificó como *fase de proliferación* (Vargas, 2016). Es así como han surgido grandes compañías dedicadas exclusivamente a distribuir

⁷ El esquema Ponzi es una operación fraudulenta de inversión que implica el pago de intereses a los inversores de su propio dinero invertido o del dinero de nuevos inversores.

con *network marketing*, cuyos números de facturación se multiplican de año en año muy por encima de lo que estaba acostumbrado el sector de la distribución tradicional.

Los años noventa no se quedaron atrás y permitieron la llegada de las legislaciones específicas para muchos países europeos que, como España, demandaban tener un marco regulador de este modelo de distribución de la venta directa. Esta etapa, denominada por Richard Poe la *fase de mercado masivo*, fue un verdadero *boom* para las empresas de distribución multinivel (Vargas, 2016).

Por todo lo antes visto, se identifica entonces que la venta directa es una de las primeras formas de venta que surgieron como modelo de intercambio y mercadeo en las primeras civilizaciones, ya que no necesitaban importantes ni sofisticadas estructuras comerciales, ni siquiera una (De Mendez y Lechnisch, 1988), y que ha ido evolucionando en el tiempo con los distintos matices de comercialización y estructuras de negocio.

2.1.3. Desarrollo y evolución del modelo de venta directa

Alrededor del mundo, las empresas dedicadas al mercadeo directo, o tradicionalmente lo que se conoce como la venta directa, han ido experimentando un crecimiento avasallante, incrementando no solo en volumen, sino evidentemente en facturación.

Es por todos conocido que las empresas suelen invertir muchos recursos, dinero y tiempo en investigar nuevos nichos de mercado, el desarrollo de nuevas ideas de productos y servicios, la creación de toda una campaña de *marketing* donde se abordan en profundidad la conceptualización y el desarrollo de estrategias en áreas que competen al *marketing* institucional, la publicidad de marca, la publicidad de producto, la

promoción de ventas y el establecimiento de canales de distribución, entre otros elementos que finalmente nos centran en realizar efectivamente la venta.

Como ya hemos abordado en la definición del término, este prácticamente se ha universalizado al conceptualizarlo como la comercialización de bienes de consumo y servicios que se efectúa directamente a los consumidores.

En ella se alza como elemento clave el contacto personal que debe mediar entre el vendedor, que en algunos países es identificado como un agente de comisión o un mediador mercantil independiente, y el comprador. Por lo general, este proceso se lleva a cabo en distintas áreas de acción comunitaria, entiéndase dentro de los hogares, en un lugar de trabajo, en todo caso fuera de un local comercial.

Y es que un negocio de ventas directas permite una comunicación con los clientes, ya sea individualmente, en grupos, a través de las ventas en línea, por medio de ventas de catálogo o por teléfono. A las personas en la industria de las ventas directas también se les conoce como consultores independientes, distribuidores o representantes.

La venta directa tiene fundamental importancia, ya que, sin lugar a dudas, constituye un dinámico canal de distribución que por su desarrollo ha realizado sus aportes en el fortalecimiento de las economías en los diferentes países mediante la comercialización de productos y servicios de manera directa a los consumidores finales.

Ahora bien, los modelos de negocios se han convertido en uno de los dominios más importantes en el campo de los sistemas de información, todo ello gracias a los recientes y rápidos avances en las TIC, adentrándose en un universo de estrategias que confluyen en una acción más dinámica y compleja, donde el uso de las nuevas tecnologías sin lugar a dudas transforma los procesos de venta.

Es así como surge la necesidad de establecer una diferenciación entre la llamada venta directa y el *marketing* directo (Estrella y Segovia 2016). La primera puede auxiliarse del segundo, pero realmente son dos estrategias muy distintas, ya que reiteramos que la *venta directa* consiste en contactar de forma física al cliente, mientras que el *marketing directo*, o también venta a distancia, usa medios como el correo electrónico, la televisión, la radio, el teléfono, Internet, entre otros, apoyándose en la mayoría de los casos de herramientas tecnológicas. La diferencia principal radicará en que la venta directa se basa en el cara a cara, con especial énfasis en la presentación personal. Vale destacar además que, por medio del *marketing* directo, la transacción comercial se efectúa a través de un contrato negociado sin la presencia física de las partes contratantes, que representará las plataformas de negociación que abordaremos más adelante cuando nos adentremos en los modelos de negocio.

La realidad es que muchas empresas de venta directa ya utilizan como apoyo las técnicas de comercialización a distancia que ofrecen las nuevas tecnologías para mejorar su negocio. El punto fundamental en el uso compaginado de ambas estrategias consiste precisamente en mantener un contacto personal con el cliente o consumidor final, que es lo que ha determinado su éxito con el paso de los años tras el involucramiento tecnológico.

Como señalan Al-Debei, El-Haddad y Avison (2008), a diferencia del mundo tradicional de los negocios, que se caracterizaba por la estabilidad y bajos niveles de competencia, el emergente mundo del negocio digital es complejo, dinámico, y goza de altos niveles de incertidumbre y competencia (p. 1).

Hay que tener claro que es vital fundamentar una base conceptual que nos permita definir y llegar a la raíz madre de qué es un modelo de negocio, para así entender en

plenitud los modelos de venta. Como mencionan Osterwalder, Pigneur y Smith (2010), un modelo de negocio describe el *rationale* o razón fundamental cuando la organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales y culturales, entre otros. Y precisamente el proceso de construcción de un modelo de negocios es parte de la estrategia empresarial de los nuevos tiempos, alzándose en algunos casos como su *issue* o eje central de proceso.

El escenario donde se combinan la teoría y la práctica nos lleva a entender que el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio; entre ellos, el propósito, el proceso de negocio, el mercado objetivo, las ofertas, las estrategias, la infraestructura, las estructuras organizacionales, las prácticas de comercio, así como los procesos operacionales y las políticas; además, la literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio, los cuales permiten a las organizaciones explorar en cuanto a las posibilidades de desarrollo en el futuro. Por ejemplo, George y Bock (2011) sostienen que suelen definirse como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial.

Choudary (2013) distingue entre dos familias de modelos de negocios en su artículo de *Wired Magazine*. Allí contrasta el modelo lineal con el modelo de plataforma. En el primer caso, las firmas crean bienes o servicios y los sacan a la venta. El valor es producido y consumido de manera lineal. Mientras que en el segundo modelo, de plataformas, no solo se crean productos y los lanza al mercado, sino que también permite que los usuarios creen y consuman valor (párrs. 2-5).

Choudary, en unión de Parker y Van Alstyne, en su artículo “Lo que Twitter sabe que Blackberry no”, explicaron más en profundidad cómo los negocios están

evolucionando de sistemas lineales a sistemas de plataformas, generando un cambio de industrias que ahora son mucho más completas.

Es fundamental dejar claro que existen diversos modelos de negocios en el mercado mundial, entre ellos destacan: el modelo de ladrillos y *clicks*, los modelos colectivos, el modelo de eliminación de intermediarios, el modelo de revender con valor agregado, el modelo de franquicias, el modelo de abastecimiento, el modelo Freemium, entre otros.

En la presente investigación, el que nos ocupa es el modelo de ventas directas. En él, como ya se ha dejado claro, es donde se anuncian y venden los productos directamente sin tener un lugar fijo. Suelen darse con demostraciones u otros arreglos personales.

Podríamos nombrar, asimismo, el modelo de negocios de cebo y anzuelo, el de efectos en red y el *marketing* multinivel. Este último está regulado por la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista, que señala en su artículo 22 que: “La venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o comerciante mayorista vende sus productos o servicios al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial” (BOE, 1996).

Ahora bien, los modelos de sistemas de venta directa tienen claras diferencias entre sí, tal como se observa a continuación (Ongallo, 2007p. 23; “Venta directa: un sistema...”. s.f., párrs. 7-14):

- *Modelo party plan*, usado por empresas como Mary Kay y Tupperware. Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde se reúnen a amigos y conocidos para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.

- *Modelo face to face* (cara a cara), como Avon, que trabaja con un catálogo de ventas y vende persona a persona.

- *Modelo door to door* (puerta a puerta), ya sea visitando oficinas u organismos del Estado, y ofreciendo las mercaderías. Este es un sistema muy usado en Brasil por las llamadas *sacoleiras*.

- *Modelo multinivel*, desarrollado por empresas como Amway, donde lo importante es no solo vender, sino también formar una red de distribuidores (y gerenciarla) que permita ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de distribuidores que el vendedor tiene a cargo.

- *Modelo “llame ya”*, que suele tener su nicho a través de anuncios de televisión, radio u otros medios (por ejemplo, Internet), y *call centers* que reciben las llamadas y cierran la venta.

- *Modelo publicidades con cupón de respuesta integrada a campañas de marketing directo y e-mail marketing*. Está más relacionado con el *marketing* directo.

- *Modelo ventas directas de fábrica al consumidor*, a través de *telemarketing* o campañas de *marketing* directo integrado.

- *Modelo show-room*, el sistema con el que se han vendido durante años los tiempos compartidos, exposiciones generales de productos en espacios tipo *stand*.

Existen también otras formas de comercialización que se pueden agregar a la lista dentro de lo que se considera venta directa. Lo importante siempre será destacar que cada uno de estos sistemas mantiene sus particularidades relacionadas directamente con el tipo de producto, o incluso servicio, que comercializan, y este es uno de los temas más importantes que tienen que tener en cuenta las empresas o las personas en el momento de optar por este tipo de comercialización (“Venta directa: un sistema...”. s.f., párr. 16).

Sin embargo, vale señalar la segmentación que hacen Ongallo (2007) y Mir Piqueras (1994) con mayor especificación respecto a las modalidades de venta directa, que son:

a) *Venta puerta a puerta*. Es aquella en la que el vendedor, sin previo aviso, se presenta en el domicilio del posible comprador y le muestra las características y ventajas del producto que pretende vender. El vendedor puede dirigirse indiscriminadamente a todos los domicilios de una determinada zona, lo que ellos definen como venta puerta a puerta integral, destacando que en los casos en los cuales el posible prospecto no se encuentre en su domicilio, el vendedor optará por dejar un aviso de visita y un catálogo, entre otras alternativas de contacto.

b) *Venta por reunión en domicilio*. El vendedor concierta una cita previa con un posible cliente, quien, a su vez, reúne en su domicilio a amigos y familiares que también pueden estar interesados en el producto. Llegado el día de la cita, el vendedor simplemente mostrará el producto y hará una demostración de él a todos los presentes.

c) *Venta en lugares de trabajo*. El vendedor deberá gozar de un permiso previo de la empresa. Esta venta consiste en que el vendedor presenta al trabajador de la empresa los productos en determinados momentos de su jornada en los cuales este no se encuentra trabajando, por ejemplo, un *break* vespertino.

d) *Venta por demostración*. Se organiza una sesión de demostración del producto. Si se trata de productos de cocina, esta sesión recibe el nombre de degustación.

e) *Venta en viajes o excursiones*. Los autores sostienen que dichas excursiones son por lo general subvencionadas en parte por el fabricante o distribuidor. Consiste en realizar una presentación de los productos con el objetivo de conseguir que los asistentes realicen algún pedido (Ongallo, 2007, p. 15).

En sí, la venta directa se divide en plana y multinivel. Ambas tienen la característica de que cada cliente, con un catálogo en sus manos, lo puede prestar a 14 o 15 personas más, lo que incrementa considerablemente su posibilidad de concretar un negocio (Fernández, 2003).

Como ya hemos visto en el desarrollo evolutivo, dentro de la venta directa existen a su vez múltiples modalidades de negocios. El *multilevel marketing* (MLM), o mercadeo multinivel, y las ventas por catálogo o de productos bajo comisión, también llamadas planas.

El multinivel no hay que confundirlo con las ventas en pirámide, pues estas últimas también se conocen como estafas en pirámide y están relacionadas con un esquema de negocios en el cual los participantes recomiendan y captan (refieren) a más clientes con el objetivo de que los nuevos participantes produzcan beneficios a los participantes originales (López, 2016). Se requiere que el número de participantes nuevos sea mayor que el de los existentes; por ello se le da el nombre de pirámide. Estas pirámides se consideran estafas o timos y se conocen por muchos otros nombres populares, como timos en pirámide, círculos de la plata o células de la abundancia. Este tipo de sistema se considera ilegal en varios países, incluido España.

Lo cierto es que la también llamada venta personal es un aspecto crucial en la estrategia promocional de una empresa. Cuando se utiliza y aplica correctamente, se constituye en un factor importante para generar volúmenes de venta. Es la parte de la promoción que vincula el elemento humano en las operaciones de *marketing*. Además, aumenta la confianza del cliente en el proveedor, ya que posibilita que el comprador actúe de inmediato y simplifica la solución de los problemas de un cliente en particular (Rubio, 2007).

La influencia tecnológica también marca diferenciales en la identificación de los modelos de negocio. Chen (2009), estableció que el modelo de negocios tiene que considerar las capacidades de la plataforma Web 2.0, como la inteligencia colectiva, los efectos en la red, el contenido generado por los usuarios y la posibilidad de auto mejorar los sistemas.

Algunos sostienen que la industria de la venta directa puede reclamar muchos puntos fuertes, empezando por su enfoque en productos y servicio personalizado entregado a través de presentaciones que son educativas y entretenidas.

De hecho, aseguran que otro punto fuerte de la industria lo proporcionan las compañías que entrenan habilidades básicas y se enfocan en el crecimiento personal de los individuos. Este apoyo adicional hace que la venta directa sea el modelo más viable para cualquier persona interesada en crear no solo un ingreso, sino también un activo.

Cada empresa tiene su propio proceso y metodología en cuanto a cómo posicionar sus productos, servicios y oportunidades de negocio; sin embargo, la propuesta de valor común en toda la industria no está en el producto y/o servicio que se ofrece, sino en cómo los empresarios independientes usan estos productos y/o servicios para generar ingresos y crear nuevos emprendimientos.

Para los especialistas en el área, la industria de la venta directa ha servido a millones de personas y empresas en todo el mundo y contiene los puntos fuertes que no se ofrecen en ningún otro modelo de negocio. Además, la mayoría está de acuerdo en que los aspectos fundamentales deben permanecer constantes, incluso en los tiempos cambiantes (Abril, s.f., párr. 19).

Álvaro Abril (s.f.) asegura que la propuesta de valor de la industria en general puede no ser tan clara hoy como lo fue solo hace 10 o 15 años, cuando ningún otro canal de

distribución proporcionó la información, la educación y la experiencia personalizada que un vendedor directo podía ofrecer. Esta, en total, incluiría:

- La oferta de producto y/o servicio.
- El plan de negocio/beneficio.
- La proposición de servicio.
- El estándar ético por el cual todos se entregan.

La competencia, junto con la nueva y muy diferente era de la información, permite *reclutar* consumidores y vendedores potenciales, dado que pueden acceder a la información y las experiencias de otros en cuestión de segundos. La realidad demuestra que en poco tiempo se pueden estar creando nuevas percepciones y definiciones sobre el valor de la experiencia de la venta directa, y todo ello, seguro, será a través de un clic.

El impacto de la tecnología en todos los modelos de negocio ha sido enorme, y el modelo de negocio de venta directa no ha escapado de ello. Internet fue conocido como un destino donde la información se puede acceder a través de un sitio web. Hoy en día, los sitios en línea son más sofisticados que nunca y solo representan una parte de las capacidades de Internet. Actualmente, el mayor valor del sitio web es entregar información oportuna y rápida incluso en dispositivos móviles (Sanz, 2005).

El mismo Abril (s.f.) nos reseña que, tan solo por poner algunos ejemplos de cómo los procesos evolutivos están cambiando dependiendo de las épocas históricas, lo encontramos en casos como la radio a la que le llevó 38 años llegar a una audiencia de 50 millones de personas. A la televisión, solo 13 años. Internet solo después de cuatro años alcanzó ese número de adeptos. iPod tenía millones de usuarios en menos de tres años, y esos mismos los tenía Facebook en tan solo dos años. En 1992 había aproximadamente un millón de dispositivos compatibles con Internet, y hoy en día ese número supera un

billón. Uno de los casos más emblemáticos es Google, que fue fundada hace cerca de 13 años, y hoy es reconocido como el motor de búsqueda número uno en todo el planeta. Cada mes hay más de 31.000 millones de búsquedas en su servidor. El segundo buscador más activo es YouTube, que proporciona no solo información escrita, sino también imágenes vívidas en torno a una variedad casi infinita de temas.

Precisamente el uso de las TIC es el que ha motivado un proceso transformador en los modelos de negocios de venta, obligando de alguna forma a los sectores tradicionales a plantearse la adherencia de las nuevas estrategias de comercialización para no quedarse atrás en el mercado.

Como ya hemos identificado, una de las novedades que ha traído Internet es el uso del comercio electrónico, también llamado *e-commerce*, entre empresas y consumidores finales (Alturas, 2003)

Debe señalarse que fue Estados Unidos el pionero en el aprovechamiento de esta nueva tendencia de las nuevas tecnologías, donde una serie de empresas decidió utilizar Internet para desarrollar y expandir sus negocios tradicionales. De esa forma, el primer modelo conocido en Internet fue el **B2C**, *business to consumer* por su siglas en inglés. Su ventaja fue ser capaz de rebajar costos y reducir el tiempo de suministro. Al cabo de los años aparecieron negocios cuya actividad de ventas era exclusivamente por Internet (párr. 4).

Este fue el motor de arranque. A partir de aquí empezaron a salir nuevos modelos de negocio: el B2B y así hasta todos los demás (Bayona y Piedrahita 2016):

a) *Modelo B2C (business to consumer)*. El consumidor o particular visita la dirección web de una empresa con el fin de adquirir un producto o servicio. Se aplica a segmentos como libros, juguetes, viajes, música, ropa, entre otros.

b) *Modelo B2B (business to business)*. Está relacionado con el servicio de empresas a empresas, generalmente es de mayorista a minorista o autónomos. Son direcciones web destinadas al intercambio de productos y servicios entre empresas que pretenden reducir costos entre ellos. Existe englobado en dicho modelo la “empresa virtual”, donde se activan estándares mediante el *outsourcing* a empresas especializadas; un ejemplo de viabilidad de dicho modelo son las compañías General Motors y Ford.

c) *Modelo C2C (consumer to consumer)*. Es el modelo de comercio electrónico que se refiere a la venta entre consumidores individuales. En un sitio web se provee una plataforma de intercambio desde donde los consumidores finales hacen sus transacciones económicas. El ejemplo más importante de empresa que realiza C2C es eBay, líder en volumen de negocio de dicho modelo.

d) *Modelo C2B (consumer to business)*. Se basa en una transacción de negocio originada por el usuario final, y este es quien fija las condiciones de venta a las empresas.

El modelo es muy interesante, existen páginas en que los usuarios ofrecen sus casas como alquiler y las compañías de viajes pugnan por dichas ofertas. Aquí podemos ver muchas web que se dedican a dicho negocio, como pagar noches de hotel, billetes de avión, una cena romántica en una casa rural. Un ejemplo de C2B es la página web www.priceline.com.

e) *Modelo M2B (mobile to business)*. Dicho modelo nace para los entornos de Internet móvil (teléfonos, PDA, Ipod, Iphone, etc.). Utiliza el teléfono y otros dispositivos móviles para conectar al usuario con la web, y fomenta las ventas de muchos productos, sobre todo tonos, juegos, imágenes, música, vídeos, entre otros procesos de comercialización de productos y/o servicios y generación de fidelización de los clientes.

La proliferación de los dispositivos móviles ha permitido el incremento de las ventas por M2B. Hay expertos que sostienen que será el futuro de muchas empresas a nivel comercial. De hecho, las nuevas tecnologías, como SMS, WAP, GPRS, UMTS y JAVA, serán las que empujen dicho modelo a niveles importantes de comercio electrónico.

Es evidente que el planeta entero está viviendo tiempos de rápido movimiento con respecto a los avances exponenciales en tecnología. Lo cierto es que más información está disponible a un clic de lo que muchos de nosotros podríamos haber encontrado en meses de investigación tan solo unos pocos años atrás. De allí que se fundamente que la evolución del proceso de la venta directa hoy más que nunca genere rasgos transformadores producto de la misma realidad social que se experimenta, pero evidentemente interrelacionada con las TIC, que marcan un nuevo camino de trabajo en el mundo de las ventas.

2.1.4. Principales modelos y referentes

La realidad mundial ha permitido determinar que existen cerca de 91 millones de personas dedicadas a este negocio en todo el planeta, con ventas que superan los 153.000 millones de dólares por año.

Expertos sostienen que la venta directa se ha transformado en una industria que día a día demuestra cuán importante se ha convertido para la sociedad, particularmente porque ha hecho uso de las oportunidades de crecimiento impulsadas por el apoyo empresarial, la tecnología y los nuevos consumidores de mercados emergentes.

La evidencias demuestran que las cifras estimadas han superado todos los pronósticos y se han convertido en un verdadero récord para la industria, dado que, según datos de la WFDSA publicados en 2016, las ventas globales superaron los 183.000 millones de dólares en 2016, lo que representa un 7,7% superior a los montos alcanzados durante el 2014; las estadísticas revelan, además, que el crecimiento de contratistas independientes asciende realmente a los 103 millones de personas.

Las comparativas en cuanto a cifras de años posteriores refuerzan la tasa de crecimiento acumulado de la industria y muestran su potencial según estimaciones de Alessandro Carlucci, CEO de Natura Cosméticos y presidente de la WFDSA (“El MLM y la venta directa...”, s.f.), quien, además, asegura que el buen uso de las oportunidades dadas por el desarrollo de la tecnología en la época en que vivimos ahora refuerza las relaciones sociales y permite hacer más grandes y mejores negocios.

Estadísticas del sector ubican como los líderes globales en venta directa a empresas como Amway, Avon, Vorwerk, Herbalife, Mary Kay, Tupperware, Oriflame, Omnilife, Primerica Inc., Nu Skin Enterprises Inc., ACN, Telecom, Monavie y Forever Living. Y las identifican como empresas sólidas con cientos de productos y servicios, que operan en más de 35 países y facturan desde 500 hasta algo más de 2000 millones de euros.

Los países con mayor desarrollo en el área tienen los siguientes segmentos de mercado:

- Estados Unidos (20%).
- Japón (16%).
- China (11%).
- Corea (8%).
- Brasil (8%).

➤ México (4%).

Entre estos seis países se acumula el 67% del mercado del planeta. Hay que tener en cuenta que China fue un gigante dormido hasta hace unos años, y ahora tiene niveles de crecimiento en este tipo de negocios de forma vertiginosa a medida que aumenta su capacidad adquisitiva.

Para tener una idea más global, observemos la Ilustración IV, que nos muestra, con cifras comparativas, los años 2012-2013 presentado por la DSA en su informe anual del año 2015.

Global Market by Country*				
2012			2013	
	COUNTRY	US DOLLARS	COUNTRY	US DOLLARS
1.	U.S.	\$31.6B	U.S.	\$32.7B
2.	Japan	\$22.7B	China	\$27.3B
3.	China	\$20.0B	Japan	\$17.9B
4.	Brazil	\$14.6B	Korea	\$14.5B
5.	Korea	\$13.3B	Brazil	\$14.2B
6.	Mexico	\$7.3B	Germany	\$8.5B
7.	France	\$4.9B	Mexico	\$8.1B
8.	Malaysia	\$4.7B	France	\$5.3B
9.	Russia	\$4.3B	Malaysia	\$4.7B
10.	Germany	\$3.8B	Russia	\$4.3B
11.	U.K.	\$3.2B	U.K.	\$3.3B
12.	Colombia	\$3.0B	Colombia	\$3.3B
13.	Taiwan	\$3.0B	Taiwan	\$3.1B
14.	Italy	\$3.0B	Italy	\$3.1B
15.	Thailand	\$2.9B	Thailand	\$3.0B
16.	Venezuela	\$2.3B	Canada	\$2.0B
17.	Canada	\$2.2B	Argentina	\$1.9B
18.	Argentina	\$1.7B	Peru	\$1.9B
19.	Australia	\$1.5B	Australia	\$1.4B
20.	Peru	\$1.4B	Venezuela	\$1.4B
21.	Indonesia	\$1.1B	India	\$1.2B
22.	India	\$1.1B	Philippines	\$1.2B
23.	Philippines	\$1.0B	Indonesia	\$1.1B

* Data taken from WFD&SA Report 2014.

Ilustración IV: Top 23 del mercado global por país, años 2012-2013.
Fuente: Informe de la DSA

Las cifras revelan que la venta directa está creciendo rápidamente en la región de Asia-Pacífico y África. Esta última registró un poco más de un 9% de crecimiento constante año tras año hasta el 2013. Estimaciones sostienen que en los próximos 15 años podría convertirse en un mercado de gran arrastre.

Por otro lado, es de destacar que seis países latinoamericanos manejan un mercado de billones de dólares. Ya hemos hecho mención de algunos de ellos, como Brasil y México, pero a la lista también se unen Colombia, Perú, Argentina y Venezuela. Más

compañías multinacionales están empezando a hacer negocios en América Central y del Sur, donde los consumidores abrazan la venta directa cada día más.

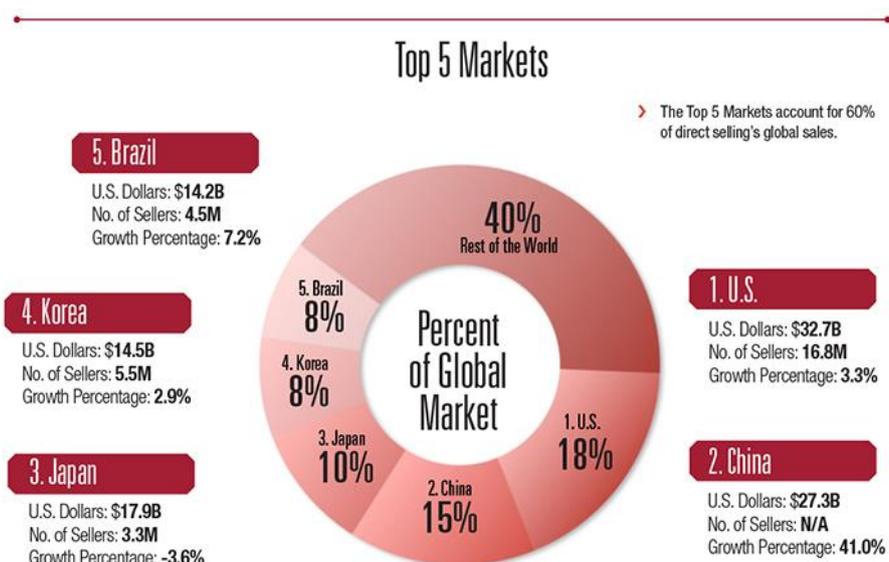
La estratificación por regiones se estima se divide así:

- Asia, que ostenta el 44%.
- América, con el 39%.
- Europa, con el 16%.
- África-Oriente Medio, con el 1%.
- Tan solo en Centro y Sudamérica hay un total de 10 millones de vendedores directos, mientras que en Norteamérica se alcanzan los 16 millones (párrs. 3-4).

Según datos de 2010 del *Wall Street Journal*, América del Norte, Sudamérica y Asia son los mercados más potentes. La facturación mundial calculada en 2010 estimaba unos 125.000 millones de euros, y entre Estados Unidos, Japón, Brasil, China y Corea del Sur, una cifra superior a los 83.000 millones de euros

En la Ilustración V observaremos cifras aportadas por la DSA en relación con el top 5 de mercados para los años 2014-2015.

Ilustración V: Porcentaje del mercado global, 2014-2015



Fuente: Informe de la DSA, 2016

Europa está luchando por convertirse en el continente emergente en esta fuerza de ventas, donde destacan países como Alemania, Francia, Rusia, Reino Unido e Italia, los cuales suman entre ellos unos 14.500 millones de euros en facturación y más del 10% de la facturación mundial.

Debemos indicar que actualmente más de 2.000 empresas y compañías emplean de forma íntegra o parcial este modelo como forma de distribución, incluso existen varias compañías que cotizan en bolsa, como Citigroup y Herbalife.

De acuerdo con los datos de la WFDSA, siete de los mercados de 1.000 millones de dólares con tasas de crecimiento acumulado son mercados emergentes, arraigados al deseo de mejorar la situación socioeconómica de sus regiones (“El MLM y la venta directa...”, s.f.), que son:

- Argentina, el 28,1%.
- China, el 23,3%.
- India, el 20,0%.
- Filipinas, el 17,8%.
- Venezuela, el 15,7%.
- Indonesia, el 12,0%.
- Colombia, el 11,6%.

Tan solo por poner un ejemplo, empresas como Avon saben lo importante que son los mercados internacionales para el crecimiento; ellos sostienen que una de sus prioridades ahora se centra en el crecimiento de sus principales mercados, que incluyen Brasil, Estados Unidos, México, Rusia, Europa central, Venezuela, Argentina, Colombia, Reino Unido, Filipinas, Turquía y Sudáfrica. Y es que América Latina sigue siendo una

región en desarrollo, emprendedora, que busca maneras de maximizar los ingresos individuales y de los hogares.

China también constituye un enorme mercado con infinitas oportunidades de negocio. Leo Zhou, director adjunto de relaciones con los medios en Mary Kay, China, cree que la venta directa es una combinación perfecta para la enorme población de China y que la interacción personal es muy eficaz para la expansión de las ventas (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr.14).

Según un estudio de Stanford Chartered, un banco internacional con sede en Londres, la nueva clase media de Indonesia, la India, Nigeria, Ghana y Kenia es consumidora segura y planea comprar más, ahorrar más e invertir en educación; lo que hace que se masifiquen a un ritmo creciente los nuevos consumidores del mundo, ya que se han dado cuenta de su capacidad de compra, expuestos a la riqueza de los productos disponibles (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr. 16).

Expertos sostienen que estos consumidores emergentes (D’Andrea et al., 2003) tienen una amplia gama de ingresos y una alta escala de deseos de compra, mientras que en los mercados menos desarrollados las fluctuaciones monetarias y los precios de las materias primas afectan el gasto de los consumidores, lo que provoca que gran parte del presupuesto familiar se destine a la alimentación y comprime el presupuesto para otros productos.

Según estimaciones de la WFDSA, el foco se ha puesto en los mercados regionales, que están marcando la pauta en el incremento de su posicionamiento. Tal es el caso de Estados Unidos, que para el informe de 2015 representaba el 18% de las ventas mundiales de venta directa, ocupando el primer lugar dentro del *ranking* de los 23 mercados. Su

aumento fue del 3,3% entre 2010 y 2013, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4,6% en el país.

De acuerdo con la DSA, la fuerza en ventas de este país rompe el récord, con un crecimiento del 5,7% a 18,8 millones de personas. El método de venta más frecuente es cara a cara, con el 70% de los consultores que utilizan este medio (“El MLM y la venta directa...” s.f., párr. 31).

Por su parte, el crecimiento que refleja China (Luk, Fullgrabe, y Li, 1999) probablemente superará a los Estados Unidos en el tamaño de mercado para la venta directa, convirtiéndolo en el mercado número uno dentro de la industria en el transcurso de los tiempos que vivimos. China disfruta de la tasa acumulada más alta de la industria, con un crecimiento que se ubica en el 23,3%.

Amway, Mary Kay y Nu Skin son algunas de las más grandes empresas que operan en China, aunque varias empresas de venta directa en el mercado chino son también una fuerza notable. La competencia en todo el país es moderada. China cuenta con 44 empresas que tienen licencia. Las mujeres son cada vez más activas en el consumo económico, pues en China son ellas las que controlan ahora el 60% de consumo interno y toman el 77,5% de las decisiones de compra de los hogares. Esto supera con creces el poder adquisitivo de los hombres y los niños (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr. 33-34).

Europa no se queda atrás y sigue creciendo a un ritmo constante. Para el 2013, las ventas minoristas superaron 31.600 millones de dólares, y 12,7 millones de personas trabajan como consultores independientes en toda Europa central y occidental.

La WFDSA sostiene que existe más gente joven entre 18 y 25 años que trabaja en la venta directa, y ocupa para el 2013 un 29% de vendedores directos británicos menores

de 25 años. Sin embargo, sostiene que, en promedio, el 38% de los vendedores directos son mayores de 50 años, lo que representa un aumento de más de 32.000 personas desde 2011.

Un factor para la sostenibilidad de la industria es la naturaleza cada vez más digital de la economía mundial, tecnología que mejora el aspecto central de la venta directa. Con el auge de la tecnología, el crecimiento de los mercados asciende, como el Reino Unido, que goza de un 10,4% de tasa de crecimiento anual compuesta por tres años con informes de 3,3 billones de dólares en 2013 en ventas al por menor (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr. 37).

Alessandro Carlucci, de la WFDSA, ve a África como un continente interesante para la venta directa, y destaca que en esta región este modelo de negocio es muy importante y una buena forma de ser empresario. En 2013 Sudáfrica informó de ventas *al por menor* de 720 millones de dólares, y la tasa de crecimiento acumulado en tres años fue del 6,8% (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr. 39).

Por su parte, Derrick Irwin, gestor de la cartera Wells Fargo Advantage Emerging Markets Equity Fund, asegura que existen empresas multinacionales en África que están tomando interés en el continente, debido a que es una zona con un mercado enorme, y cita particularmente a Nigeria, que se alza como líder en su región (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párr. 41).

En América Latina, según Pío del Castillo, gerente de comunicaciones corporativas de Mary Kay, la venta directa se está convirtiendo en una opción de trabajo de tiempo completo, y dice que Brasil registró año tras año un crecimiento de las ventas al por menor del 7,2%, lo que, para una tasa anual compuesta de tres años, representa un 8,6%; el

número de distribuidores también creció, y alcanzó un 1,3%, 4,5 millones de agentes (“El MLM y la venta directa...” s.f. párr. 40).

Estratificando más detalladamente los mercados multimillonarios de venta directa en América Latina, según la WFDSA, en su informe de 2016, son:

- Brasil, 14.200 millones de dólares.
- México, 8.100 millones de dólares.
- Colombia, 3.300 millones de dólares.
- Argentina, 1.900 millones de dólares.
- Perú, 1.900 millones de dólares.
- Venezuela, 1.400 millones de dólares.

Especialistas aseguran que en América Latina el pacto familiar desempeña un papel importantísimo, que hace ver a la venta directa como una opción atractiva de autoempleo, el cual genera fuentes sostenibles de ingresos y flexibilidad en la gestión de los ingresos familiares.

En la actualidad destacan un buen número de productos que son manejados bajo el sistema de venta directa, entre los que encontramos:

- Cosméticos.
- Perfumería.
- Artículos de tocador y de higiene personal.
- Enseres domésticos.
- Artículos para el hogar y decorativos.
- Productos de limpieza para el hogar.
- Suplementos alimenticios.
- Ropa.

- Joyería.
- Accesorios de moda y calzado.

La WFDSA cada año lleva adelante un estudio de mercado de venta directa y MLM para definir cuáles son las empresas que se alzan como líderes entre las 100 mejores.

La clasificación Global 100 está basada en los ingresos netos, antes de abonar comisiones y sin ningún tipo de impuesto al valor agregado. En un esfuerzo por apoyar la transparencia y verificar la autenticidad, la WFDSA requiere que cada empresa presente un formulario de certificación de Ingresos, conocido como RCF por sus siglas en inglés, firmado por el CEO y el director de finanzas o el agente designado.

Este año nuevamente lidera el ranking Amway. A continuación presentamos el top 10 de las 100 empresas más influyentes del planeta, lo que representa unos 182,823 millones de dólares.

Tabla 1: Top 10. *Ranking* 2016 de las 100 mejores empresas de venta directa y multinivel del mundo.

Posición	Empresa	Ingresos
1	Amway	\$9.50B
2	Avon +	\$6.16B
3	Herbalife	\$4.47B
4	Vorwerk	\$4.00B
5	Infinitus	\$3.88B
6	Mary Kay	\$3.70B
7	Perfect	\$3.58B
8	Natura	\$2.41B
9	Tupperware	\$2.28B
10	Nu Skin	\$2.25B

Fuente: Elaboración propia a partir de WFDSA, año 2016

Esta opción de mercadeo ha ganado terreno, pues las empresas líderes del sector sostienen entre sus estrategias de convencimiento que la oportunidad de las ventas directas es una opción viable para personas de cualquier edad, sexo y nivel económico.

2.2. Especificaciones de la venta directa recurrente

2.2.1. Consideraciones preliminares: noción y rasgos idiosincráticos

En consideración de Mónica Milone, directora general de Amway España (Monje, 2014), el concepto de venta directa ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y se ha observado un gran cambio no solo en el perfil de los distribuidores, sino también en las herramientas comerciales que tienen a su alcance. Sostiene la especialista que la venta directa se ha profesionalizado, y los distribuidores están muy formados y cuentan con herramientas de última generación para desarrollar su labor, la mayoría de ellas producto de influencia tecnológica, dado que la penetración de Internet y las redes sociales permiten al consumidor cada vez más tener acceso a un abanico amplio de información. Milone asegura que es necesario tener en cuenta que en la actualidad las decisiones de compra pasan por un proceso más racional en el que el consumidor necesita conocer y probar el producto antes de adquirirlo (párr. 3).

Rescata Milone que el concepto de venta directa actual no solo pone a disposición del consumidor un entorno más relajado y cercano, sino que también le brinda un asesoramiento personalizado y la garantía de poder devolver un producto si no se siente satisfecho. En definitiva, podríamos decir que el principal cambio es que el consumidor es quien escoge cómo comprar (Monje 2014, párr. 3).

Recordemos que Schwartz (1993) sostuvo que la venta domiciliaria o directa es probablemente el método más antiguo de distribución comercial. Sin embargo, como sostiene Derrick Irwin, de Wells Fargo, la venta directa es un modelo de comercialización de gran relevancia para los mercados emergentes. El experto reconoce el hecho de que algunas personas sean escépticas al consumo de estos productos, debido a la desconfianza de si se trata de productos falsificados o de calidad, pero sostiene que manejando la cartera de forma personalizada se ofrecerán elementos que incentivarán la confianza del cliente.

Ahora bien, para profundizar en los rasgos idiosincráticos de la venta recurrente debemos dar una mirada atrás y ubicarnos en el hecho de que, a lo largo de la Historia, los modelos de negocio se han vuelto más sofisticados. Algunos teóricos sitúan la aparición de la venta directa recurrente en el llamado *modelo del cebo y el anzuelo*, el cual fue introducido en el siglo XX. Éste estaba relacionado con el hecho de ofrecer un producto básico a un coste muy bajo y después realizar cargos *recurrentes* por servicios similares o recargas. De manera ilustrativa podríamos ejemplificar: se venden teléfonos móviles (que son el cebo) y luego se oferta tiempo (que representaría el anzuelo); así encontramos: impresoras (cebo) y cartuchos (anzuelo); cámaras (cebo) y el revelado (anzuelo). Una variante de este modelo es la utilizada por la empresa Adobe, un desarrollador de *software*, que regala el lector de documentos, pero cobra por el editor.

Los modelos referentes de venta recurrente han ido evolucionando con el paso de los años y, aunque ninguno de los que presentaremos a continuación está directamente vinculado con el sector de venta directa, es valedero traerlos a colación para identificar la recurrencia en los procesos de comercialización.

Así encontramos cómo en la década de los cincuenta surgieron modelos de negocio con el marchamo de servicios, con casos como los restaurantes McDonald's y la empresa

Toyota. En la década de los sesenta, los innovadores fueron Wal-Mart y Hypermarkets. En los setenta no se quisieron quedar atrás FedEx y Toys R Us, innovando en sus procesos de comercialización; en los ochenta hicieron lo propio Blockbuster, Home Depot, Intel y Dell Computer; en los noventa, Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com y Starbucks también se unieron a la liga de empresas que se volvieron una referencia no solo en su ramo, sino en el mercado global, por ser motivadores innatos de los consumidores/usuarios en los procesos de venta recurrente.

La recurrencia del acto de la venta directa precisamente está fundamentada en las ventajas competitivas que ofrece este modelo de negocio, situado particularmente en un proceso de atención al cliente que es *diferenciador*, que transmite confianza, y los servicios posventa, que incentivan la recurrencia.

Hay que tener claro que el uso generalizado de las nuevas herramientas tecnológicas y su alcance global presentan desafíos noveles y diferentes para las empresas que buscan crear un nicho en la llamada recurrencia, ya que, desde la protección de la marca hasta la reputación corporativa de las estrategias de comunicación, todo el proceso sin lugar a dudas marcará un diferencial.

Es necesario rescatar que en el mercado se ha dado cabida a la *ingeniería del conocimiento*, que es un término emergente que está siendo utilizado en el mundo académico para abordar el tema, ya que se dice que quienes dominan sus habilidades de comunicación a través de las nuevas tecnologías, en el futuro (ya pareciera que uno no muy lejano) serán los ingenieros del conocimiento. La innovadora velocidad en la transferencia de conocimiento que se experimenta en la actualidad evidentemente acarrea efectos tanto positivos como negativos. Pero no en vano las compañías de venta directa

parecen estar bien claras y posicionadas en el objetivo de capitalizar los aspectos más positivos.

Es natural entender que, hoy en día, los modelos de negocio dependen de cómo se usa la tecnología. Por ejemplo, los emprendedores en Internet han creado nuevos modelos de negocio que dependen casi en su totalidad de las tecnologías emergentes. Al utilizar tecnología, los negocios pueden alcanzar un gran número de clientes con costos muy bajos. Además, a ello se une el incremento en el uso de la subcontratación y la globalización, las cuales han significado una transformación a los modelos de negocio, que deben también buscar financiación estratégica y moverse en el ya complejo mar de las cadenas de suministro a otras estructuras.

La noción idiosincrática de la venta directa recurrente se basa particularmente en el devenir histórico por el cual se ha desarrollado, dado que es uno de los modelos empresariales más extendido en todo el mundo y dinámico, que se mantiene en permanente evolución. Ya desde el primer rasgo evidenciado en las estrategias originales del puerta a puerta hasta nuestros días con el uso de las herramientas tecnológicas, la realidad manifiesta que la venta directa se asienta con fuerza en la impronta del consumidor, el cual permea fácilmente el campo de la recompra en un mundo donde el consumo de productos marca la pauta, lo cual deviene en abrir paso a la llamada recurrencia de compra, que responderá ante los estímulos generados en el comprador, quien, siendo *manejado* con las herramientas correctas, generará rápidamente fidelización y abrirá paso así al ciclo de compra y recompra.

2.2.2. Experiencias de venta directa recurrente

Ya hemos observado que en el mundo de las ventas el consumo está particularmente influenciado por el poder de las experiencias, incluso como fuente de ventaja competitiva por encima del precio y del propio producto.

Hablar de venta directa es hablar del nuevo enfoque sobre la venta personal de toda la vida. Todo vendedor precisa un enfoque teórico sobre el que comenzar a desarrollar su relación con el cliente, es igual si hablamos de *task forces* o fuerza operativa como si lo hacemos de un gestor comercial. Estas áreas de desarrollo resultaran cruciales si se desea que no se escape cualquier oportunidad; pero incluso son aplicables a un dependiente en tienda o a un asesor de posventa (Whiting 1995).

En el caso español, el modelo de la venta directa creció de manera importante a medida que los sistemas de comunicación y las infraestructuras mejoraban en el país y vivió su particular edad de oro en los años cincuenta y sesenta, con la masiva desmovilización militar tras la Guerra Civil en España y la dura posguerra (Fernández y Solé Cuatrecasas, 2015, p. 89).

Ahora bien, España tiene una larga tradición en modelos de venta directa y modelos comerciales de comercialización recurrente, por ejemplo, el Círculo de Lectores, que ejemplifica un modelo de gestión comercial con más de 50 años de vida, en un contexto de cambio sociocultural en nuestro país, y cuyo modelo de negocio en venta recurrente de productos culturales además articuló un sistema de capitalización intelectual en una sociedad carente de contacto, al margen de las deficiencias en el sector de la venta de productos culturales en plena posguerra española.

Por tanto, la definición de venta recurrente desde este ejemplo concreto pretende establecer que el modelo de negocio se ha basado históricamente en acumular mediante un proceso relacional de venta directa, y con ello el mayor número de socios que además compraran repetidamente los productos establecidos en el catálogo de productos y/o servicios.

Este escenario ilustra cómo se ha ido modelando un sistema de relación entre consumidor final y agente comercial o actores de la venta directa de productos de importe medio bajo y de venta recurrente.

La realidad es que hay expertos que sostienen que hay dos hechos incuestionables que afectan por igual al mundo de las ventas directas recurrentes. Por un lado, que el producto puede que no esté tan diferenciado de la competencia como se piensa. La realidad es que los estándares de innovación y de calidad se han disparado y globalizado en este siglo. Y, por otro lado, el poder de la información ha pasado a manos del comprador. Los estudios indican que los compradores hoy en día realizan, por sí mismos, del 50 al 70% del proceso de compra de forma autónoma (Laseca, 2015).

Ciertamente, todas las empresas, como hemos dicho anteriormente, invierten cantidades ingentes de dinero para hacer *marketing* y convencer a sus clientes y/o sus redes comerciales acerca de la superioridad de su propuesta de valor, como parte natural de su desarrollo comercial. Pero el consumidor de hoy también cuenta con características especiales que lo diferencian del comprador de unos años atrás. Y, además, no necesita que alguien les explique otra vez las características del producto, porque ya es capaz de verlo él mismo a través de sus medios de conexión.

La clave hoy en día, señalan los catedráticos, se fundamenta en que es necesario trabajar en transformar la experiencia de compra, como lo muestra la Ilustración VI.

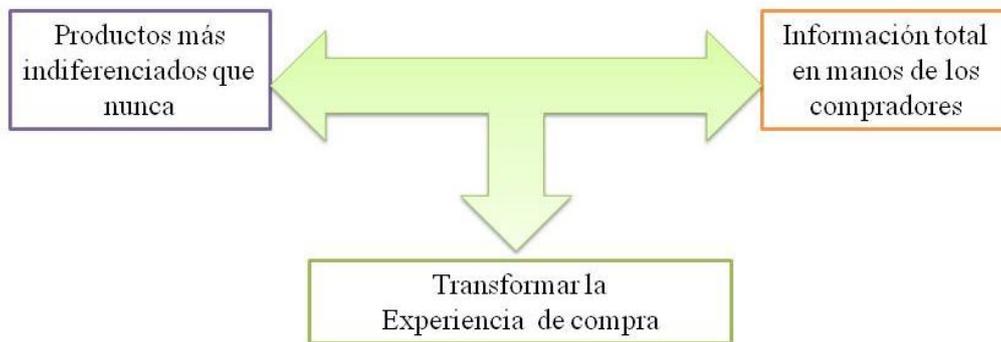


Ilustración VI. Transformando la experiencia de compra

Fuente: Elaboración propia basado en fundamentos de Laseca (2015) ¿Customer Experience en Venta Directa?

Cabe hacerse la pregunta de cómo se transforma la experiencia en un entorno de ventas entre empresas con una fuerza de venta directa. Laseca (2015) sostiene que en Retail, por ejemplo, además de tener procesos que faciliten la vida de los clientes, se puede “jugar” con los cinco sentidos y deleitar a los compradores con la iluminación, la música, los olores en el punto de venta (en caso de modelos empresariales tradicionales), las interacciones con el personal o los *displays* informativos, entre otros elementos que marcarán la diferencia en el momento crucial de interacción con el cliente (párr. 9).

Pero, igualmente, señala que el caso contrario ocurre en ventas corporativas, ya que la nueva revolución en el mundo de la venta directa se fundamenta en agregar *valor* en las interacciones con prospectos o clientes. Laseca (2015) asegura que el quid del asunto consiste en educar a los clientes, en provocar y cuestionar ciertos supuestos. O, como se dice en inglés, en ofrecer nuevos *insights* o conexiones reales que les abran la visión a desafíos que ni siquiera tenían contemplados o posibilidades que nunca habrían imaginado. Ahí es donde está el verdadero valor (párrs. 11-12) y lo que definitivamente provoca la fidelización. Existen muchos nombres para este nuevo enfoque: *challenger selling*, *provocation-based selling*, *education-based marketing*, *insight selling*, entre

otros. Las evidencias han dejado más que claro que en la manera tradicional de hacer negocios el objetivo único era realmente vender y preocuparse *luego* por la experiencia que tuviera el comprador. Sin embargo, la realidad del mercado y del nuevo tipo de comprador con el que se enfrenta la industria ha generado un proceso indiscutiblemente transformador que se evidencia de manera muy peculiar en la venta directa recurrente, pues precisamente ese será el eslabón principal del proceso para estimular la fidelización del cliente y su accionar hacia la recompra o recurrencia. Definitivamente hay que tener claro que, cuando se transforma la experiencia de compra, lo que algunos podrían calificar como un *hecho mágico* ocurre, y es que se produce el incremento de la venta, pero la verdad es que el proceso no es tan mágico, pues el escenario demuestra que las ventas son una consecuencia natural de la experiencia que vive el comprador, lo cual nos lleva a entender la necesidad de cimentarnos en un cambio radical del proceso de venta, todo ello para permear positivamente hacia la recurrencia.

2.2.3. Aproximaciones a su régimen jurídico-económico

La legislación en materia de ventas directas en consideración de Badenas y Boldó (2003) ha producido un importante cambio en los últimos tiempos, basado en la reciente promulgación de la Ley 42/2002, de 19 de diciembre, que supone la reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, referente a la Ordenación del Comercio Minorista, en cuanto se produce la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva 97/7/CE en materia de contratos a distancia, y se adapta a varias directivas comunitarias.

La expansión del modelo de las ventas directas a todos los rincones del planeta ha hecho que algunos países hayan dado aportes a la legislación sobre este mecanismo de comercio.

En España, la venta directa se regula por la Ley 3/2014, de 27 de marzo, la cual provocó la modificación del texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, que adapta la normativa de consumo a la Directiva 2011/83/UE, y que entró en vigor el 29 de marzo de 2014 (AVD). Una de las principales ventajas que presenta esta normativa para el consumidor español derivada de la legislación es el derecho de desistimiento, y cuya información es obligatorio que sea suministrada por parte de la empresa/vendedor al cliente/consumidor.

La venta multinivel, aplicada por la mayor parte de empresas de venta directa, aparece regulada en España, como ya hemos mencionado, por la Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista. Es de destacar que un comercial de venta directa se rige por las mismas leyes que un comercial autónomo, con un tratamiento más favorable en lo que respecta a la Seguridad Social, donde el artículo 22 y 23 definen y demarcan los límites de la venta multinivel.

También es importante mencionar la Ley 3/1991, en especial el artículo 24, y su modificación más reciente en la Ley 29/2009.

En aplicación de sus principios fundacionales, la AVD fue la primera asociación empresarial española en dotarse de un código de ética y en adherirse al sistema arbitral de consumo a nivel nacional. Este sistema canaliza de forma simple, rápida, eficaz y sin costes las reclamaciones de los consumidores, es voluntario para las partes y los laudos que emiten los colegios arbitrales y compuestos por tres árbitros:

- Uno representando a los consumidores.
- Uno representando a los empresarios.
- Uno representando a la Administración.

Los laudos son todos vinculantes, lo que significa que tienen la misma fuerza que las sentencias judiciales. Dicho código está agregado como parte de los anexos de la presente investigación.

Vale decir que a los efectos previstos en el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, tal como se ha señalado con anterioridad, la venta multinivel constituye una forma especial de comercio en la que un fabricante o un comerciante mayorista vende sus bienes o servicios a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes, pero coordinados dentro de una misma red comercial y cuyos beneficios económicos se obtienen mediante un único margen sobre el precio de venta al público, que se distribuye mediante la percepción de porcentajes variables sobre el total de la facturación generada por el conjunto de los vendedores integrados en la red comercial, y proporcionalmente al volumen de negocio que cada componente haya creado. A efectos de lo dispuesto en el articulado de la ley, los comerciantes y los agentes distribuidores independientes se considerarán en todo caso empresarios.

En España queda prohibido organizar la comercialización de bienes y servicios cuando:

a) El beneficio social de la organización y de los vendedores no se obtenga exclusivamente de la venta o servicio distribuido a los consumidores finales, sino de la incorporación de nuevos vendedores.

b) No se garantice adecuadamente que los distribuidores cuenten con la oportuna contratación laboral o cumplan con los requisitos que vienen exigidos legalmente para el desarrollo de una actividad comercial.

c) Exista la obligación de realizar una compra mínima de los productos distribuidos por parte de los nuevos vendedores, sin pacto de recompra en las mismas condiciones.

d) En ningún caso el fabricante o mayorista titular de la red podrán condicionar el acceso a esta al abono de una cuota o canon de entrada que no sea equivalente a los productos y material promocional, informativo o formativo entregados a un precio similar al de otros homólogos existentes en el mercado y que no podrán superar la cantidad que se determine reglamentariamente.

En los supuestos en que exista un pacto de recompra, los productos se tendrán que admitir a devolución siempre que su estado no impida claramente su posterior comercialización.

Existe una prohibición explícita en cuanto al modelo de ventas en pirámide, la cual establece que:

a) Se prohíbe la venta realizada por el procedimiento llamado «en cadena o piramidal» y cualquier otro análogo, consistente en ofrecer productos o servicios al público a un precio inferior a su valor de mercado o de forma gratuita, a condición de que se consiga la adhesión de otras personas.

b) Se prohíbe proponer la obtención de adhesiones o inscripciones con la esperanza de obtener un beneficio económico relacionado con la progresión geométrica del número de personas reclutadas o inscritas.

c) Las condiciones contractuales contrarias a lo previsto en este artículo serán nulas de pleno derecho.

Además, se establece una serie de consideraciones con respecto a la prácticas de venta piramidal, donde se considera desleal por engañoso, en cualquier circunstancia, crear, dirigir o promocionar un plan de venta piramidal en el que el consumidor o usuario realice una contraprestación a cambio de la oportunidad de recibir una compensación derivada fundamentalmente de la entrada de otros consumidores o usuarios en el plan, y no de la venta o suministro de bienes o servicios

Este marco legal busca blindar de alguna manera la práctica del modelo empresarial de venta directa, alejándolo de plataformas fraudulentas que faciliten un daño real al consumidor generando una vulneración de derechos, por lo cual el legislador, en un deseo amplio de ser garantista, ha regulado esta práctica comercial en todos los campos.

CAPÍTULO 3. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

Este capítulo da respuesta al objetivo teórico OT3:

- OT3: Realizar un trabajo teórico de conceptualización de un modelo de gestión comercial de la venta directa en España.

3.1. Introducción

El modelo de venta directa permite una relación cercana con los clientes que redundará en mayor entendimiento de sus necesidades y por lo tanto en la posibilidad de alcanzar altos niveles de satisfacción y fidelidad, sobretodo en modelos de venta recurrente de productos.

Por tanto la venta directa es personal y directa entre vendedor y cliente, y es esta relación de persona a persona la que la dota del significado de directa, y no la caracterización por sólo el modelo distribución.

En el proceso de venta directa intervienen una serie de sujetos y personas con roles diferenciados y una serie de procesos que la caracterizan como modelo comercial.

Desde esta perspectiva podemos dictaminar que la venta directa tiene un modelo comercial en tanto en cuanto posee una sistematización detallada y analítica de todas las tareas y actividades relacionadas con la gestión comercial que se desarrollan en la actividad de venta:

- Posee una estrategia comercial, en la que se toma en cuenta los clientes objetivo, segmentos, ofertas de valor y catálogo de productos, pricing, tipos de gestores, canales y diversificación, mensajes que queremos hacer llegar al mercado, etc, y cómo los formalizamos en procedimientos y mejores prácticas.
- Afecta a las áreas de dirección de negocio y sobre todo a la fuerza comercial: desde la sistematización del tiempo y la dedicación en tareas y hasta las actividades de toda la red comercial para ser lo más eficientes posible.
- Por último se en tanto que modelo se aterriza todo lo posible estos procedimientos y mejores prácticas ayudados por las herramientas comerciales que nos permitan automatizar y simplificar al máximo nuestra actividad.

El agente de ventas en este modelo es el centro y eje diferencial del modelo, sobre él recae la responsabilidad de ser el nexo entre la empresa: su misión, sus valores, y productos, y el cliente final. Es por tanto la piedra angular sobre la que se vertebra la relación comercial y sobre la que se estructura el modelo.

Desde esta perspectiva la necesaria conceptualización del modelo pasa por caracterizar el perfil de agente vendedor, el modelo de organización comercial en la que se mueven, el discurso y la acción de ventas que maneja, la motivación y finalmente como se articula el modelo de atención al cliente y la posventa como modelo de fidelización y generación de venta recurrente.

3.2. Perfil de vendedores

Según Urdaneta (2014), no existe un perfil identificado para el vendedor en este tipo de negocios, debido a que ello depende del tipo de producto y de las exigencias propias de cada empresa, pero existen características mínimas que se requieren para ser exitoso en el mundo de las ventas. Por tal razón, muchos autores describen de manera diferente el perfil del vendedor (p. 22).

El vendedor en sí supone una nota distintiva en todo el desarrollo, ya que desempeña un papel muy importante en el proceso de la venta personal, sobre todo porque el acto de la venta es más complejo que únicamente una acción comercial.

Dado que en la venta confluyen aspectos sociales, personalidades, actitudes, percepciones, expectativas y acciones que se desarrollan, para concluir de forma exitosa se requiere una adecuada integración entre el vendedor y el comprador.

Thompson (2006) establece que el perfil del vendedor representa una serie de apariencias y cualidades, las cuales este debe poseer en pro de obtener resultados óptimos en el territorio donde desenvuelve la venta de productos y/o servicios comercializados por la compañía. Asegura, además, que el vendedor hace referencia a dos perfiles que lo definirán, y los cuales son creados por los directivos o gerentes de cada empresa, considerando los requisitos del cargo. Dichos perfiles son el perfil personal y el perfil profesional.

El perfil personal, según Thompson (2006), está definido por una serie de características o habilidades propias de cada individuo, es decir, son las que forman parte de la personalidad. Dentro de estas características se alzan la actitud, conformada, a su vez, por: compromiso, entusiasmo, paciencia, sinceridad y responsabilidad. Y las

habilidades personales, integradas por: saber escuchar, ser creativo, tener espíritu de equipo y poseer empatía.

El perfil profesional descrito por Thompson (2006) vendrá a estar conformado por las destrezas o conductas aprendidas a través de la experiencia adquirida en la calle. Se divide en dos grupos:

- Habilidades para las ventas.
- Habilidades producto del conocimiento.

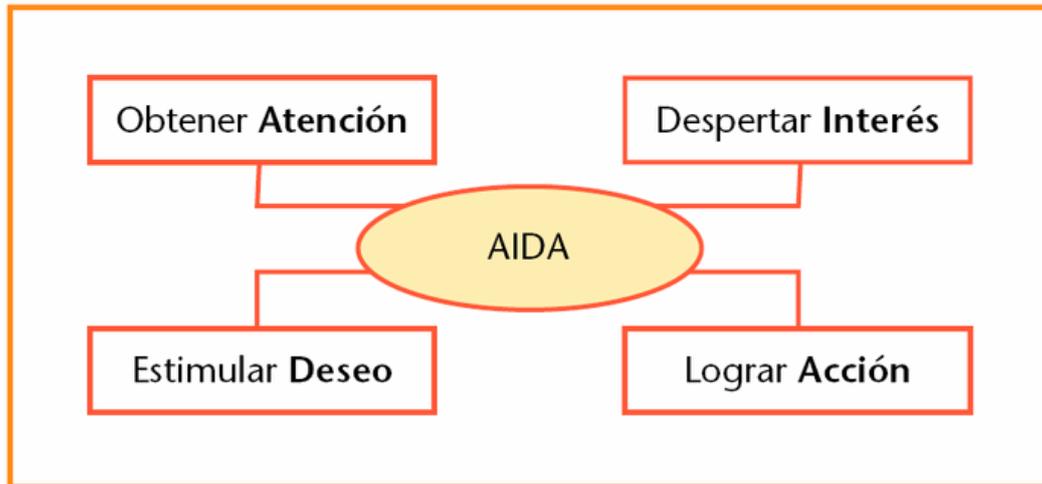
El primero se diferencia de las habilidades personales por el hecho de que estas se pueden aprender, e incrementar su destreza producto del esfuerzo, la disciplina y el apoyo de la empresa. Entre estas habilidades encontramos: encontrar clientes, generar y cultivar relaciones con los clientes, hacer presentaciones eficaces de venta, cerrar una venta, etc.

En cuanto a las habilidades producto del conocimiento, incluyen particularmente el conocer la empresa, la marca y el mercado.

Como ya hemos visto, el vendedor debe contar con unos atributos mínimos necesarios, los cuales pueden desarrollarse a través de la capacitación y el entrenamiento para poder interactuar fluidamente con el comprador.

Su actuación frente al comprador puede quedar reflejada en los cuatro pasos que resume el modelo AIDA (atención, interés, deseo, acción). Ello responde a que cada comprador tiene un perfil diferente y característico que lo diferencia de los demás. No es lo mismo la venta sin cita previa (puerta a puerta) que la venta telefónica, la venta a minoristas, a mayoristas, a empresas industriales o a profesionales universitarios. Todos ellos reaccionan de distinta manera, tienen sus propias percepciones, predisposiciones, actitudes, creencias y opiniones (“Promoción y comunicación. Importancia de la venta...”, 2007, párr. 25), tal como lo muestra la Ilustración VII.

Ilustración VII: Modelo AIDA



Fuente: “Promoción y comunicación. Importancia de la venta personal”, 2007.

El común denominador es siempre el mismo, un perfil abierto, dinámico, efectivo y flexible. Un profesional que conozca tanto las características de los productos que representa como las particularidades de los que comercializa la competencia, que tenga la capacidad para informar y asesorar al comprador y que sea capaz de cerrar ventas (“Importancia de la venta...”, 2007).

Como hecho interesante está que, tal como lo señala Ongallo (2007), se trata de una fuerza de ventas muy peculiar, debido a que:

- No suele estar formada por empleados de la empresa. La relación con los vendedores, en venta directa, no siempre es una relación laboral, sino de distribución, comisión y/o prestación de servicios.
- El vínculo que mantienen con la empresa de venta directa es de tipo personal. Los vendedores perciben una cantidad por la distribución o venta de sus productos.
- La relación que se establece trasciende lo meramente económico, ya que influyen otros factores de tipo psicológico, como el reconocimiento al trabajo

bien hecho, la realización personal y profesional, la necesidad de relación con otras personas, las posibilidades de trabajo autónomo, la independencia económica, entre otros elementos (p. 13-14).

De esta forma, queda claro que será menester de los vendedores convertirse en un nexo entre la empresa y el mercado, por lo que deben tener una buena imagen, dar un buen servicio, desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y la marca, e informar a la empresa sobre los cambios que ocurren en el entorno (Águeda et al., 2002). Esta visión da un papel más protagónico al vendedor y lo pone como enlace entre el mercado y la empresa. Águeda (2002) igualmente puntualiza aspectos sobre la empresa propietaria de los productos que, de hecho, resalta poco los conceptos encontrados y marca la importancia de que los vendedores proyecten aspectos positivos no solo de los productos que venden, sino también de las empresas que los producen, todo ello enmarcado en lo que hoy en día se conoce como identificación corporativa como parte de la cultura organizacional que debe preservar la empresa.

Es de destacar que, dentro del perfil del vendedor directo, el mayor arrastre lo tiene especialmente en el sector de las mujeres, dado que este tipo de desarrollo laboral permite a las mujeres más flexibilidad y control en sus vidas, todo ello como parte de un proceso mundial de emancipación femenina que busca darles mayor visibilización en el entorno social, cumpliendo así papeles más de carácter público.

Es importante tener en cuenta que el costo para iniciar la actividad suele ser normalmente muy bajo o en algún caso nulo, si se trata de productos en consignación. La inversión inicial suele coincidir con el precio de los artículos, lo que contrasta con el sistema de franquicias, por ejemplo, que supone desembolsos más importantes, lo que sin lugar a dudas puede llegar a marcar un diferencial en la motivación para el involucramiento.

Los especialistas sostienen que las personas que trabajan en este sector obtienen recursos a partir de dos vías, dependiendo de si la persona se dedica a la venta minorista en sí misma, a la creación de redes distribución o a las dos. Si es el primer caso, se obtendrán ingresos por los descuentos obtenidos según el volumen de ventas del artículo, a mayores ventas, directamente proporcional, mayores descuentos. La segunda vía es lo que se denomina multinivel, donde los ingresos provienen de las ventas realizadas por las personas a las que se haya reclutado. En todo caso, cuando se trata de venta directa se gana por volumen de ventas y no por horas laboradas.

Se dice que existen más de 90 millones de personas ejerciendo la profesión; de hecho, existen unos 150 países con legislación dedicada a la distribución en red y numerosas personas del mundo de las finanzas, el emprendimiento, la política o la educación, como Warren Buffet, Robert Kiyosaki, Bill Clinton, Richard Poe, Mark Yarnell, Paul Zane Pilzer, Tim Sales, Scott Rudolph o Barry Carter, quienes se alzan como catedráticos en temas acerca de este modelo de negocio.

Es válido entender que hoy la definición de la interacción personal ha cambiado, pero que el valor de la interacción personal sigue siendo el mismo o se vuelve aún más importante. Aquí es donde los vendedores directos pueden obtener nuevas ventajas competitivas. A manera de ejemplo acerca del uso de las tecnologías, encontramos que un iPad puede permitir una presentación más eficaz realizada a través de Internet, lo que aumenta la velocidad de comunicación y extiende el alcance de los usuarios gracias a las herramientas. Sin embargo, una gran presentación de manera electrónica, o con el apoyo de una aplicación increíble, todavía necesita la habilidad personal, la ética, la confianza y el respeto del presentador para ser más eficaz. Aquí es donde los vendedores directos parecen tener una gran oportunidad.

Para ser y permanecer más efectivo, los vendedores directos deben coincidir con su gran fuerza en el desarrollo de las relaciones con las nuevas tecnologías. Esta combinación mejorará las conexiones personales tan importantes para la satisfacción, el reclutamiento y la retención tanto del consumidor como del vendedor. La importancia de la ética en las relaciones de venta con respecto a la presentación del modelo de negocio y/o el producto o servicio ha sido un objetivo de larga data de la industria y podría convertirse en una de sus ventajas competitivas más importantes y valoradas.

Los expertos aseguran que la venta directa implica estar allí donde el cliente se encuentre o, al menos, donde sea más fácil satisfacer su necesidad de compra, y es allí donde el vendedor desempeña un papel prioritario.

Hay que tener claro en otro orden de ideas que, ciertamente, la expansión del comercio electrónico ha cambiado el panorama de venta. Se estima que el comercio electrónico superará los 300.000 millones en ingresos tan solo en los Estados Unidos en el año 2012. La cuota de mercado se está desplazando de las formas tradicionales de comercio, como tiendas al por menor, a más formularios en línea para las empresas que participan en el reto de la comercialización de un producto o servicio.

Por citar uno de muchos casos de interés, la empresa Procter & Gamble, conocida por su compromiso con sus asociados de las tiendas al por menor, puso en marcha su negocio de comercio electrónico (directo al consumidor) en abril de 2010, que sin duda es considerado un elemento de cambio. Los que utilizan el comercio electrónico como canal exclusivo de distribución están configurando un nuevo estándar de servicio al cliente y se convertirán en el nuevo punto de referencia.

Tony Hsieh, CEO de Zappos.com Inc., ha sido citado diciendo, “Nos esforzamos por poner su pedido en su domicilio en 48 horas, pero no se sorprenda si usted lo consigue en 24”. Zappos también ofrece el envío gratis, incluso cuando los bienes tienen que ser

devueltos por cualquier motivo. Sería claro entonces ver esta nueva forma de servicio personalizado como un llamado de atención para la venta directa.

Sin embargo, la atención personalizada ha sido siempre una de las mayores distinciones asociadas con los vendedores directos. Una forma nueva y más sofisticada de servicio personalizado es la nueva oportunidad para los vendedores directos que la competencia del comercio electrónico es poco probable que coincida.

Lo cierto es que el punto cumbre de la venta directa radica en la capacidad de ofrecer a las personas la oportunidad de sentirse capaz para tomar el control de su vida y agregar valor a la sociedad; por ello, bajo esa premisa se desarrollan a diario las microempresas y el autoempleo (Silva, 2015). Los estudios revelan que este tipo de iniciativas fortalece la economía de un país.

Una compañía no puede proporcionar el servicio personalizado en mayor cantidad que un ejército de empresarios independientes que están más cerca de los consumidores. La definición de un servicio personalizado está cambiando, pero su importancia sigue siendo una ventaja competitiva potencial, y los expertos sostienen que esto sigue siendo una gran oportunidad para el modelo de venta directa.

El vendedor del futuro, y obviamente del presente, conoce cuáles son los *drivers* del negocio de sus clientes, habla su mismo idioma y además lo educa con nuevos elementos que le hacen liderar a su solución, no con su solución. Es la empresa, a través del *marketing*, la que suministra *insights* a su red comercial, analizando y estudiando los miles de datos de los que dispone. De esta forma, el vendedor se convierte en un agente de valor cuando personaliza el mensaje a la realidad de cada caso y se transforma en un experto respetado que mejora el negocio de sus clientes (Laseca, 2015, párr. 12).

Ahora bien, la autonomía y los aspectos empresariales pueden considerarse atractivos para los jóvenes menores de 35 años de edad que a menudo quieren ser su propio jefe y al mismo tiempo ayudar a otros.

Andrea Slater, gerente general de Avon Europa Occidental, sostiene la importancia de aprovechar la emoción de los que quieren ser líderes de ventas. Su plan consiste en captar el entusiasmo a un plazo determinado para luego mantenerlos motivados, comprometidos y recompensados. Por su parte, Leo Zhou, director adjunto de relaciones con los medios en Mary Kay, promueve la venta directa como incentivo en China para los jóvenes cuyo pensamiento se enfoca hacia la libertad y el modelo de comportamiento con características autónomas que permitan el cumplimiento de quienes la inician y la oportunidad de generar estupendos ingresos. Derrick Irwin, de Wells Fargo, habla de la venta directa como la mejor oportunidad para las mujeres, en particular, ya que de esta forma pueden contribuir con dinero para el hogar y desarrollar cierto grado de independencia; esto es especialmente cierto en las zonas rurales y las comunidades agrícolas. Finalmente, para Francisco Arismendi, director general de Amway para el área andina, con sede en Bogotá, Colombia, la venta directa está capacitando a consultores con herramientas de medios sociales para que mejoren las comunicaciones del día a día, promoviendo a toda costa el uso de la tecnología, “Esto no va a reemplazar el contacto personal, pero va a complementarlo”, basado en la teoría de que la comunicación directa y las redes sociales pueden ser mucho más eficaces que las ventas convencionales y al por menor (“El MLM y la venta directa...”, s.f., párrs. 15-19).

Según datos ofrecidos por la AVD, en los últimos años, particularmente en España, ha habido un cambio en el perfil del vendedor tradicional. Las cifras señalan que ha crecido un 10% el número de jóvenes menores de 30 años, y también ha aumentado el

número de distribuidores dedicados a tiempo completo a la profesión igualmente en un 10% (Gómez de las Heras, 2015, párr. 10).

En lo que respecta al sexo, Carlos Barroso, director general de Herbalife en España y presidente de la AVD, asegura que el mercado número uno de la venta directa es, con mucho, el de los cosméticos, y por ello han predominado históricamente las mujeres, como ya habíamos mencionado, respecto a los hombres, aunque eso está cambiando poco a poco (Gómez de las Heras, 2015, párr. 12).

Todo ello confirma que no existe un esquema con características fijas o precisas que deban poseer los agentes de servicio o vendedores de venta directa, pero sí tendrán un peso fundamental las duplas: vendedor/empresa y habilidades externas/habilidades internas (Joshi y Randall, 2001)

3.3. Formas de organización comercial

La realidad ha dejado por sentado que el proceso de la organización comercial varía mucho según cada empresa, sus productos y, evidentemente, sus políticas de manejo.

La planificación comercial se alza como una de las funciones más importantes de la empresa y de las organizaciones en general, dado que engloba el proceso de supervisión a través de un sistema consistente en básicamente en (Muñoz, s.f.):

- Fijar los objetivos.
- Planificarlos.
- Poner en funcionamiento métodos de control.

La experiencia ha demostrado, además, que una de las principales fuentes de información interna que tienen las compañías es su propio equipo comercial. Al saber aprovecharlo, este dará beneficios casi de manera inmediata (Muñoz, s.f.).

Expertos sostienen que quizás uno de los factores más importantes en el trabajo diario del vendedor sea la organización y planificación de su trabajo. La mejor cualidad del vendedor es ser organizado, y el trabajo en equipo estará en línea directa con el cumplimiento de este estamento organizacional.

A ello se une la plataforma que puedan ofrecer los gobiernos en la que se desenvuelve la venta directa de cara a potenciar un semillero donde estas proliferen como modelo de negocio. De hecho, en el caso español, la realidad deja entrever que, al parecer, el apoyo y el respaldo de la Administración pública española es un elemento clave en el desarrollo de la venta directa en el país. Patricia Herrero, directora general de formación y emprendimiento de la Consejería de Empleo y Cultura de la Comunidad de Madrid, sostiene que existen distintas medidas del gobierno regional para ayudar a los emprendedores, entre las que destacan: la financiación, los microcréditos, el asesoramiento y la formación, además de dos tipos de ayudas económicas, como las bonificaciones para los empresarios que contraten a desempleados y las ayudas a los jóvenes que quieren hacerse autónomos (Gómez de las Heras, 2015, párr. 14).

Lamb, Hair y McDaniel (2002), citados por Thompson (2006), sostienen que las ventas directas o personales ofrecen varias ventajas sobre las otras formas de promoción, lo que da aportes preponderantes a su forma de organización. Profundizando en ellas, encontramos que:

- Se prestan para llevar a cabo una explicación o demostración detallada del producto.

Por ejemplo, cuando los productos o servicios son complejos, nuevos o tienen

características que requieren explicaciones detalladas, demostraciones o asesoramiento especializado.

- El mensaje de ventas se ajusta de acuerdo con las motivaciones e interés de cada cliente potencial. Por tanto, y a diferencia de la publicidad y las promociones de ventas, permite relacionar los beneficios de los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes, y, por otra parte, permite resolver objeciones al instante y efectuar el cierre de ventas.
- Posibilitan “dirigir” los esfuerzos hacia “candidatos” calificados.
- Permiten cultivar y mantener relaciones duraderas con los clientes, por ejemplo, al escucharlos, evaluar sus necesidades y coadyuvar en la organización de los esfuerzos de la empresa para resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.
- Sus costes (comisiones, incentivos, premios, viáticos, transporte, sueldos, etc.) son más fáciles de ajustar y medir (con relación a los resultados que se obtienen) que los costes de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.
- Finalmente, y posiblemente, en perspectiva de Thompson (2006), la ventaja más importante es que las ventas personales son mucho más efectivas que otras formas de promoción para obtener una venta y conseguir un cliente satisfecho (párrs. 6-12).

Basada en esta percepción, es claro comprender, como lo expone Bueno (2007), que la estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas, actividades y procesos de la empresa, todo ello para formalizar los flujos de autoridad, decisiones y niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica, también para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que los procesos o funciones desarrolladas respondan conforme al plan común y se

realicen con la eficiencia deseada. Este mismo autor observa la estructura organizacional de la siguiente forma:

- ✓ Una red de comunicación o de relaciones.
- ✓ Un sistema de flujos entre un conjunto de unidades en las que se transmite información.
- ✓ Una red o sistema que, a su vez, integra tres aspectos estructurales: una estructura funcional, una estructura de autoridad y una estructura de decisión (Bueno, 2007).

De esta forma, todo ello hace que la organización comercial de la venta directa se vea influenciada por una serie de elementos que marcarán un diferenciador positivo en cuanto a los modelos de negocios existentes en el mercado comercial.

3.4. Discurso comercial y acción de venta

Mercados saturados de oferta, precios a la baja, niveles homogéneos de calidad y servicios entre otros elementos presentes en el proceso de venta hacen cada vez más difícil alcanzar los objetivos de mercadeo. Por eso el discurso comercial en pro de la acción de venta será vital para el logro de los objetivos planteados en la estrategia de mercadeo.

Los rasgos característicos del vendedor irán en línea directa con el estilo de venta y los elementos y/o herramientas que utilice para su cierre efectivo. Según Percy H. Witthing (1995), se puede desarrollar el proceso de venta en cinco pasos como un esquema en el que el vendedor debe desarrollar un *speech* o diálogo con el cliente prospecto, a fin de avanzar fases en el proceso y obtener un cierre de venta o cierre comercial. En esta línea de acción deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- Presentación personal. Contempla la salutación inicial, la asimilación contextual y la exposición de motivos.
 - El objetivo girará en torno a captar la atención del interlocutor.
- Introducción. Explicación del producto. Seleccionar al interlocutor válido en caso de identificar un filtro.
 - El objetivo será generar interés por el producto, pero siempre en el interlocutor válido.
- Argumento. Interacción con el cliente, pero sin perder el control del *speech*. Detalles más técnicos del producto. Rebatir objeciones del cliente y escucha proactiva.
 - El objetivo va en sintonía con generar el impulso necesario para cerrar.
- Cierre u obtención de cita. Se busca la conformidad del cliente, salvo causa que justifique la cita, como la presentación de un presupuesto o propuesta formal, y su contratación o compra. Negociaciones y contraofertas. Máximo nivel de confianza.
 - El objetivo busca maximizar y aprovechar el impulso de cierre.
- Doble cierre. Repaso de los puntos fuertes de la negociación y eliminación de cualquier duda.
 - El objetivo busca fortalecer el impulso del cierre de la venta (párrs. 7-12).

Hay que tener en cuenta los factores de impulso, los cuales están relacionados a elementos como:

a) La oveja/rebaño; es el impulso referido a que una vez que se ha detectado al cliente y se ha hecho la toma de datos, se avanza en la fidelización y se solicita un referido.

Los concedores en la materia aseguran que, generalmente, cuando se apunta a un

servicio, el cliente lo hace no solo por necesidad, sino también por el deseo de tener un producto y estar en sintonía con las exigencias de los escenarios de consumo.

b) La sensación de urgencia; esta técnica resulta para algunos ser muy eficaz para hacer ver al cliente la finalización de una promoción, lo cual lo coloca en el escenario posible de perder una importante oportunidad que puede ir en consonancia con estrategias de rebaja de precios o salida del producto del mercado. Se lleva al cliente a sentir la necesidad de adquirir el producto *ahora mismo*, y muchas veces el temor a perderselo lo vuelca a tomar la decisión de compra.

c) El miedo a perder la ocasión; este impulso toma en cuenta cada indicio de compra que revela el potencial cliente. Tras el proceso de escucha atenta, es posible detectar una señal de compra.

d) La indiferencia; es el impulso relacionado particularmente con la capacidad de soportar rasgos obcecados del cliente que pueden atentar contra la venta. Va en consonancia directa con sortear la adversidad en el proceso de venta.

e) Y, finalmente, la avidez ante el cliente; es el impulso definido por la rapidez con la que el vendedor hace frente a alguna objeción. Los especialistas sostienen que el primer minuto de contacto es crucial para convertir el prospecto en cliente.

Estas herramientas son ampliamente utilizadas, tanto en canales de venta directa presencial como telemáticos, y son muy aprovechables para todo tipo de negociaciones (Whiting, 1995). Expertos señalan que la clave para no quemar a los clientes será utilizar estos factores con honestidad y buscando el cierre de una venta satisfactoria para ambas partes.

Es valedero señalar que, en ocasiones, el vendedor se encuentra limitado en este aspecto por la dirección comercial de la fuerza de ventas, al tener unos objetivos desligados de la fidelización del cliente. Uno de los retos más grande en este ámbito y

que puede marcar el futuro en un escenario de gran competitividad será la conciliación entre la acción de los canales de venta y el *marketing* relacional. No se debe olvidar bajo ningún concepto que una correcta atención al cliente comienza desde ya mismo con la venta –atención comercial–, y quien no venda orientado al cliente no tendrá nunca un servicio posventa de verdad (Chiesa de Negru, 2007).

La única razón de ser de un vendedor directo en la era actual pasa por saber conectar la propuesta de valor genérica del producto a las necesidades específicas de cada cliente. Conocer su sector, su negocio, ayudarlo a ser mejor e *iluminarle* con nuevas posibilidades. Y, además, ser una persona y una empresa de valores (Laseca, 2015), dado que finalmente lo que se busca es construir fidelidad a largo plazo con el fin de mantener un desarrollo permanente del negocio tal como lo sostienen Stone, Bond y Blake (2004. p. 107), citados por Bobâlcă y Soponaru (2015).

Es importante dejar claro que la comercialización directa implica tres actividades principales (Bauer, CL, Miglautsch, J., 1992):

a) *Actividades de prospección*, que están relacionadas con la identificación de nuevos clientes. Algunas organizaciones asumen este proceso de forma permanente para sustituir a los clientes que abandonan la cadena de compra.

b) *La conversión*, que se centra en el cambio del estado del cliente y que está influenciada por las actividades de prospección. Todo está representado por un ciclo donde un cliente potencial se convierte en un nuevo cliente y luego en un cliente leal.

c) *Mantener la relación con los clientes basada en mantener el comportamiento de compra real*. El objetivo será mantener activas acciones que no descuiden el contacto permanente con los clientes, así como la selección y prueba de nuevos productos, a la par de un análisis de la rentabilidad, la investigación de mercado.

Bauer y Miglautsch establecen que se trata de un *proceso relacional* (1992, p. 12) basado en el desarrollo y el mantenimiento de relaciones permanentes entre la empresa y sus clientes.

Desde el punto de vista práctico, esto significa contactos frecuentes con los clientes que utilizan diferentes tipos de canales de medios y publicidad de respuesta directa. Otros métodos para mejorar las relaciones con los clientes incluyen actividades de investigación de *marketing* (correo, Internet y/o teléfono) y campañas de boletines de noticias, todo en pro del logro de la satisfacción y el desarrollo de su valor de vida para crear una fuerte lealtad (Bobâlcă y Soponaru, 2015).

Es vital entender que la clave del éxito a largo plazo está en la satisfacción del cliente, por lo que los vendedores modernos y las personas encargadas de la administración de las ventas, siendo conscientes de ello, conciben en identificar las necesidades del clientes y brindar soluciones a los problemas. Por eso, en lugar de limitarse a hablar, se proponen escuchar, y en lugar de olvidarse del cliente después de conseguir el pedido, le brindan servicios de posventa para fidelizarlo y así favorecer la venta recurrente.

Por eso, una fuerza de venta debe ser sin lugar a dudas fuerte, dinámica y moderna, dado que es la espina dorsal de muchas empresas de éxito. Por tal razón se identifica que dentro de la llamada venta personal se deben lograr, como señala Díaz (s.f.) ciertos objetivos enfocados a:

Asociación: el personal de venta comparte los mismos valores con sus clientes, comprende con claridad las necesidades de estos, se anticipa a ellas y, como socios, pasa de hacer una simple venta a desempeñar un papel de apoyo mutuo en sus contactos con los clientes.

Venta de relaciones: el personal de ventas no solo espera vender productos, sino que también busca desarrollar asociaciones con los clientes. Estas relaciones crecerán y prosperarán en la medida en que el vendedor brinde más servicios, identifique y satisfaga nuevas necesidades, y desarrolle mayores y más estrechos contactos con los clientes.

Venta en equipo: de manera especial para clientes grandes con necesidades complejas, el personal de ventas debe trabajar con otras divisiones de la empresa para proporcionar un enfoque adecuado. Las ventas y enfoques adecuados convencionales e independientes simplemente no satisfacen los enormes y complejos requerimientos de compra de las empresas que adquieren múltiples líneas de productos y servicios y productos ajustados a sus necesidades.

Venta de valor agregado: se espera que el personal de ventas supere las expectativas de sus clientes, pues debe ir más allá de vender productos y suministrar servicios de *valor agregado* para clientes con mayores exigencias, como instalación, capacitación de empleados y adaptación de productos.

Venta de consultorio: en su papel de consultor o solucionador de problemas, el personal de ventas debe adaptar sus productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes.

Lo expuesto por Díaz (s.f.), descrito en los enfoques de venta moderna en la venta personal, sugiere que el punto focal del proceso de venta es desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes, quienes, a su vez, dependen de que los compradores confíen en el conocimiento y la pericia de cada vendedor, con lo cual Díaz sostiene que las palabras en la venta son el comienzo de la relación y no el final (párr. 13).

Múltiples y amplias han sido las investigaciones que versan acerca del proceso mediante el cual el vendedor establece una relación con los compradores. Estas relaciones involucran una combinación de factores situacionales y personales, todo ello dado a que,

como es claro, en la dupla comprador-vendedor interactúan personas. Hay que decir que estudios recientes han desarrollado un modelo de interacción cliente-vendedor donde se enfoca la comunicación como la esencia de la interacción. Este modelo enfatiza que un vendedor no actúa con los clientes, interactúa con ellos. De acuerdo con este modelo, el vendedor debe desarrollar una capacidad de comunicación interactiva, como escuchar con cuidado y hablar con claridad, cualidades que sirven para desarrollar interacciones vendedor-comprador de forma más efectiva. (Rubio 2007).

Este modelo sugiere un proceso de comunicación interpersonal con un mecanismo de retroalimentación como lo muestra la Ilustración VIII:



Ilustración VIII. Proceso de Comunicación Interpersonal con un mecanismo de retroalimentación
Fuente: Elaboración propia basado en fundamentos de Díaz L. (s.f) Manual de Técnicas de Venta

En definitiva, el discurso comercial tendrá como fundamento la meta inicial de fortalecer y estrechar el contacto vendedor-cliente a fin de fidelizarlo y provocar una relación que fluya no solo para generar la venta inicial, sino para proyectar la recurrencia en un tiempo cercano.

3.5. Elementos motivacionales en los equipos de venta

En la actualidad, para quienes dirigen equipos de trabajo y cumplen funciones de liderazgo, sin lugar a dudas el principal desafío que enfrentan es mantener la motivación

de sus subordinados. Y es que ello siempre dependerá de que se cuente con la mejor garantía para obtener el máximo rendimiento, alcanzar los objetivos crecientes que se plantean individualmente y como grupo, además de evitar que se *estancuen* algunos de los miembros en la apatía de la rutina.

Para mantener el equipo de ventas permanentemente motivado, unido y persiguiendo los objetivos y retos en común que les impone el mercado, las personas en cargos superiores asumen dos valiosas herramientas: la motivación y los programas de incentivo (Jiménez, 2014).

Adentrándonos un poco más en la conceptualización de ambos elementos, debemos decir, en principio, que la motivación es una de tantas características intrínsecas del ser humano. La estudia en profundidad la Psicología, y va a estar influenciada por el grado de compromiso que tiene la persona no solo consigo mismo, sino también con su entorno. Incluye elementos que generan, encauzan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido (Salcedo, s.f.).

Los expertos señalan que para motivar a alguien es necesario conocerle profundamente tanto a él o ella como al equipo donde se desenvuelve, sus ideas, su filosofía de vida, sus metas personales, entre otros elementos, todo ello en pro de estructurar la plataforma de estrategias que permitirá el logro del objetivo de la motivación.

Rivera, Arellano y Molero (2009) sostienen que existen formas de motivación que se relacionan con las necesidades propias del ser humano, la necesidad en sí misma se convierte en motivo cuando logra un nivel determinado de intensidad, por lo que se describe que la motivación será la satisfacción de una necesidad, reduciendo la tensión ocasionada por ella. Sin embargo, para Schiffman y Lazar (2005), las formas de motivación se pueden describir como el impulso que se encuentra internamente en los

individuos, el cual los estimula a la acción. La realidad deja por sentado que los seres humanos intentan consciente e inconscientemente subsanar dicha situación adoptando conductas con las cuales creen poder cubrir sus necesidades (Urdaneta, 2014).

Aunque la tendencia en los programas de incentivo es el premio en metálico, recordemos que este, a grandes rasgos, implica ofrecer un premio a cambio de alcanzar una meta específica (Jiménez, 2014). Hay especialistas que aseguran que el dinero no es el único elemento motivador, y además es importante tener claro que no incide en todas las personas de igual manera. Y es que los individuos, a medida que van saciando sus necesidades, buscan nuevos elementos motivadores. Porque cada miembro del equipo de ventas está en un momento diferente al de los demás compañeros y muestra reacciones diversas respecto a los elementos que le motivan, el liderazgo de un equipo exige un compromiso serio y duradero por parte del líder alfa, que tiene que estar centrado en la tarea de descubrir y conocer los elementos motivacionales de cada miembro de su personal paralelamente a las tareas propias de su cargo.

Motivar, además, consistirá en proporcionar ese impulso interior que resulte en un cambio de actitud que vendrá a facilitar que se puedan llegar a afrontar con actitud positiva los retos diarios que se le vislumbran al equipo de ventas. El reconocimiento y el sentido de pertenencia son dos valiosas herramientas a la hora de la motivación, dado que ambas proporcionan estimulación de los individuos y los posicionan en la acción de sentirse miembros de un grupo (Jiménez, 2014).

Ahora bien, como ya hemos visto, la motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Para algunos autores, estos tres elementos son fundamentales en el logro de los objetivos (Salcedo s.f.).

Así, encontramos que:

- ✓ La intensidad está relacionada con el esfuerzo de una persona.
- ✓ La dirección está involucrada con la canalización de la intensidad extrema, la cual beneficia a la organización, y finalmente,
- ✓ La persistencia, que está vinculada con la medida de tiempo en la cual se realiza la acción (Salcedo, s.f.).

Hay que señalar que hay una bifurcación en el camino motivacional, dado que las formas de motivación pueden encauzarse positiva, pero también negativamente.

De manera positiva, se plantea como una fuerza que empuja al individuo hacia algún objeto o condición, influenciado particularmente por el deseo. Mientras que las negativas se representan como un impulso que aleja a los individuos de objetos o condiciones; un ejemplo de ello es la influencia que provocan los temores, las fobias y las aversiones. En ambos casos se dice que pueden servir para comenzar o mantener un comportamiento (Schiffman y Lazar, 2005).

Finalmente, queda claro que las formas de motivación se alcanzan como una fuerza interna, la cual conlleva a un individuo a realizar una serie de actividades específicas para llevarlo a satisfacer sus necesidades, permitiendo así mantener su equilibrio (Urdaneta, 2014).

3.6. Servicios de posventa y atención al cliente

Las actividades de posventa consisten primordialmente en proveer una extensión continuada al esfuerzo inicial de la venta, mediante acciones del vendedor/empresa hacia el usuario/cliente posterior al cierre.

La naturalidad es que la más conocida de las acciones de posventa sea confirmar la entrega oportuna del bien o servicio que se suministra en el acto de la venta. Sin embargo, los tiempos modernos han permitido ampliar la visión a lo que hoy acapara mucha más atención, como es la satisfacción del cliente.

Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes (Ongallo, 2012):

- ✓ Es más fácil vender algo nuevo, o mayor cantidad, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles.
- ✓ Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.
- ✓ Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de conseguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales.

Las actividades de posventa pueden ser infinitas, entre ellas mostrar un sincero agradecimiento por el cierre de la venta, comprobar la oportuna entrega del bien o servicio, así como que se cumplan con éxito los procesos de instalación, entre otras acciones. Sin embargo, será prioritario plantearse el establecimiento de relaciones a largo plazo que cimenten relaciones duraderas entre vendedor/empresa y cliente/usuario, dado que el interés continuado respalda y fortalece la confiabilidad, lo que, por lo general, conduce a negociaciones futuras, cristalizadas en órdenes adicionales inmediatas o *cross selling*, donde el cliente decide la adquisición de artículos de características similares, cantidades mayores del mismo artículo o suministros adicionales (Ongallo, 2012), con lo cual se favorece la plataforma de trabajo, donde la venta directa se ve beneficiada y abre la puerta a la llamada recurrencia.

Una posventa bien encauzada asegura las bases de la atención al cliente, la cual es la extensión del servicio de la venta y consiste en actividades interrelacionadas que buscan satisfacer las demandas del cliente de la mejor forma y lo más oportunamente posible.

Entre las ventajas de la atención al cliente que se ofrecen en los procesos de venta encontramos que (Couso, 2005):

- Aumenta la lealtad de los clientes.
- Aumenta la fiabilidad de la marca.
- Facilita la publicidad “boca a boca”.
- Mejora la imagen de la marca.
- Aumenta las ventas y la rentabilidad.

Para el logro efectivo de un proceso de venta se hará necesario tener en cuenta una serie de acciones que median en pro de la relación vendedor/empresa-consumidor/cliente, entre las que encontramos (Londoño 2006):

- ✓ Interactuar amablemente.
- ✓ Mostrar atención e interés.
- ✓ Ponerse en el lugar del cliente. Tener empatía.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Conocer sus necesidades.
- ✓ Canalizar sus exigencias.
- ✓ Tener a mano toda la información necesaria para proveerle un buen servicio.
- ✓ Mostrar compromiso en la resolución del problema.
- ✓ Buscar soluciones desde el primer contacto.
- ✓ Y, finalmente, tener buena presencia y buena expresión oral y corporal.

Y es que, según los especialistas en la materia, la realidad determina que de nada sirve ganar clientes si los que ya tienes no están satisfechos. Allí es donde desempeña un

papel preponderante la calidad que se le presta al cliente en el proceso de posventa influenciado por la llamada atención al cliente, que depende principalmente del nivel de compromiso y empatía que se maneje en la empresa y en el proceso de venta.

Establecer una buena comunicación será fundamental para aprender cuáles son las expectativas del cliente acerca de los bienes y servicios de la empresa. En esa misma línea de la comunicación, es importante también tener en cuenta los canales y el lenguaje que se utiliza. Particularmente, en los tiempos modernos, la comunicación con el cliente se ve afectada tras la implementación tecnológica de las redes sociales, que ciertamente se alzan como un canal muy favorable para crear plataformas de atención al cliente de forma más directa, pero que también pueden representar un elemento sumamente inestable si no se manejan de la forma correcta (Palazón, Sicilia y Delgado, 2014).

Precisamente, con respecto al lenguaje, muchas empresas creen aún que usar un lenguaje impersonal y con un estilo robotizado es lo más prudente. Sin embargo, infinidad de estudios demuestran que el usuario prefiere un lenguaje más íntimo, más humano y más personalizado cuando se comunica con un proveedor de servicios o de productos.

Hay que darle su debido peso al tema de la respuesta en tiempo real, pues es uno de los aspectos más importantes en el proceso de la venta a lo largo y ancho del ciclo, todo ello porque el tiempo de respuesta a las demandas del cliente será lo que cimiente una extensión de la relación y facilite el escenario de la recurrencia.

Los conocedores del mundo del *marketing* y las ventas sostienen que también es importante tener en cuenta la comparación y el seguimiento de la competencia, dado que hay que identificar los puntos clave de los competidores exitosos e imitarlos un paso más adelante, es decir, proveyendo acciones bañadas de creatividad. Es importante fijarse en el escenario de interrogantes que nos permita responder qué los hace tan buenos y cómo

lo hacen. Ese ejercicio permitirá a la empresa beneficiar las estrategias propias del proceso de venta, particularmente los eslabones de posventa y atención al cliente.

En el enfoque de atención al cliente y servicio posventa es vital reconocer qué esperan los clientes de la empresa. Los expertos en ventas y *marketing* están en una dicotomía sobre si el cliente tiene siempre la razón o no, pero lo que sí es seguro es que cada cliente necesita algo de un producto, espera un servicio único y cada uno tiene sus propias dudas. Los catedráticos sostienen que hay un camino claro que no debe dejarse de recorrer y está relacionado con:

- ✓ Cumplir con lo que se promete: un ejemplo muy conocido son las llamadas *imágenes referenciales*. Ciertamente cumplen con la norma de aclarar qué es referencial; sin embargo, esto genera una gran expectativa y en la mayoría de los casos los resultados no son siempre los esperados.

- ✓ Ser obsesivo con los detalles: un aspecto que ayuda al servicio de atención al cliente es no dejar ningún cabo suelto. En este caso, se debe tener empatía y ponerse en los zapatos del usuario y tratar de responder sus interrogantes respecto al servicio en línea de darle información con respecto al qué, cómo, cuánto, dónde, cuándo, por qué, quién, a quién, con qué, a dónde, entre otros elementos que le planteen dudas. Cuanto menos ambigüedad tengan los servicios y productos, menos preguntas redundantes se obtendrán. Además, para un usuario satisfecho, no hay nada mejor que contar con una marca que ofrezca toda la información que se necesita.

- ✓ Respetar el tiempo de los usuarios: el tiempo de todos los seres humanos es importante, pero hay que tener en cuenta que en una relación cliente-empresa, el primero es quien paga por el producto o servicio, así que debe respetársele el ciclo de venta, dándole puntualidad y un efectivo tiempo de respuesta.

✓ Reaccionar profesionalmente: una cualidad vital en el servicio de atención al cliente es el profesionalismo con el que se trabaja. La tarea de atender a los clientes debe estar en manos de personas que sean capaces de trabajar con el público y saber hacerlo bajo presión (párrs. 10-14).

Hoy en día, las empresas se enfrentan a nuevos tipos de clientes más informados y más dispuestos a hacer valer sus *derechos* del ciclo de compra, lo que se nota claramente en los clientes que no se *conforman* con un mal servicio, sino que, por el contrario, inmediatamente solicitan ser atendidos por un superior. Ciertamente las características del consumidor/cliente son muy disimiles, pero estará en manos de la empresa y particularmente del vendedor, quien tiene el trato más directo, canalizar las exigencias y dar respuesta efectiva, todo en pro de beneficiar la venta y favorecer futuras negociaciones recurrentes.

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS EN LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN ESPAÑA

Este capítulo responde a los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos teóricos OT4 y OT5:

- OT4: Identificar las características fundamentales de los principales actores del sector de la venta directa en España.
- OT5: Valorar teóricamente el impacto de las tecnologías en la venta directa, a nivel de empresas, vendedores y clientes, especialmente en el caso de la tecnología adaptada y la venta directa recurrente.

4.1. Irrupción tecnológica adaptada en modelos de gestión comercial

4.1.1. Definición y significado de tecnología adaptada en modelos de gestión comercial

Para asentarnos en el impacto de la tecnología en los modelos de gestión comercial es importante definir algunos conceptos útiles para sustentar la base investigativa.

Así, encontramos que por innovación se entiende todo desarrollo tecnológico aplicado y con aceptación en el mercado (Arzola, 2001).

Existen diferentes tipologías de innovación (Arzola y Mejías, 2007):

- Tecnológicas: sustentadas en nuevos conocimientos, ya sean científicos y/o tecnológicos, responden a algo que es totalmente nuevo y generalmente están dirigidas a los productos y procesos de producción.
- Organizativas: referidas a las mejoras o nuevas herramientas utilizadas en los procesos organizativos de las empresas.

- Presentacionales: corresponden a la actividad de innovación en la función de mercadotecnia de la empresa.

Según estudios empíricos de Gallouj (1998) y Miles (1994), en el caso de las empresas del sector servicios, las innovaciones más frecuentes son las organizativas.

Es necesario tener claro que la tecnología está definida como el conjunto de conocimientos, métodos y herramientas utilizadas para producir bienes y servicios (Hidalgo, León y Pavón, 2002). Ello abre paso a que se pueda hablar de dos tipos de tecnología: la dura, que estará referida al componente tangible de la tecnología; y la blanda, cuando se refiere a los conocimientos, aspecto intangible de la tecnología (Hidalgo, León y Pavón, 2002).

Compaginar la gestión de la innovación con la estrategia global de la empresa puede representar un arma estratégica difícil de imitar por los competidores. Chica, Bastidas y Vargas (2005) proponen un modelo conceptual que permita vincular la estrategia competitiva de la empresa con la correcta aplicación de las relaciones entre los conceptos de competitividad-estrategia-innovación-gestión.

Kline (1985) y la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR⁸ (2006), proponen un modelo matricial, no lineal y concurrente para describir el proceso de innovación en las organizaciones. Dicha herramienta permite conocer en profundidad cada etapa de la innovación, así como también todos los parámetros y actores involucrados en cada una de sus fases. En este modelo se concibe la innovación como un proceso que comprende desde la generación de una idea hasta su explotación comercial, aplicable en su totalidad a empresas del sector servicios. Involucra, por lo tanto, aspectos

⁸ AENOR, una entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro, reconocida en los ámbitos nacional, comunitario e internacional, contribuye, mediante el desarrollo de las actividades de normalización y certificación (N+C), a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, así como a proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad.

tangibles e intangibles muy complejos de dirigir, razón por la cual son muchas las investigaciones realizadas sobre la gestión eficaz del proceso de innovación (Arzola y Mejías, 2009).

Con ayuda de los sistemas de información que procesan, almacenan y distribuyen información se hace menos compleja la recolección, el ordenamiento y la agrupación de los datos para su posterior análisis y uso en los procesos de venta.

Hay que destacar que dentro de una investigación existen métodos de recolección de datos, como los cuestionarios o las encuestas, entre otros instrumentos de medición. Si bien es cierto que no todas las empresas cuentan con los recursos para contratar el aparataje tras el proceso, que involucra entre muchos otros elementos a los entrevistadores, sin embargo, la empresa puede realizar encuestas y enviarlas por correo electrónico a sus consumidores o dirigirse a la población en general, y también puede hacer uso de las redes sociales. El mundo en línea da ventajas insospechadas que permiten incluso crear y utilizar una aplicación que permita construir una encuesta y enviarla a todos sus contactos, sin que ello implique tener que invertir a plenitud el capital de la compañía y haciéndolo de una manera mucho más sencilla (Tovar Góngora, 2014), todo ello como parte de lo que se conoce como el *marketing* relacional.

Según Hitt y Brynjolfsson (1997), las empresas que combinan las tecnologías de la información con nuevos modos de organizar el trabajo, incluyendo además la mejora en el segmento de las comunicaciones con clientes y proveedores, obtendrán un incremento de la productividad hasta un 3% mayor que otras empresas que las utilizan únicamente para ahorrar desembolsos laborales y mejorar el control de la dirección.

4.1.2. Tecnología adaptada en venta recurrente: principales plataformas

Como ya nos ha quedado claro, las TIC son las herramientas informáticas y de telecomunicaciones que permiten transmitir, procesar, almacenar, sintetizar, recuperar y presentar información en variados formatos y canales, las cuales se usan como soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información (Romaní, 2011).

Ahora bien, hay que tener claro que las tecnologías de Internet suponen para las empresas ciertamente un doble escenario, es decir, la posibilidad de una amenaza o una oportunidad. Una amenaza, porque pueden disminuir su poder de mercado y cambiar adversamente la relación entre sus costes y los de sus rivales. Una oportunidad, porque permiten a las empresas aumentar los ingresos y disminuir los costes (Mazón y Pereira 2008).

Queda por sentado que las empresas pueden aumentar sus ingresos con las tecnologías de Internet, si las utilizan para aumentar el número de clientes, para producir productos *hechos a la medida* y para vender directamente a los consumidores; de esta forma, encontramos algunas ventajas con su uso (Mazón y Pereira 2008). Ahora bien, en consonancia con su aplicabilidad a los modelos de negocios de ventas, proveen ciertos aportes que vale la pena destacar:

a) Las TIC permiten a las empresas aumentar el número de clientes y expandirse más allá de su entorno geográfico inmediato. Con ello, las empresas pueden beneficiar la plataforma de creación de nuevos mercados, si y solo si aprovechan la oportunidad que ofrece la utilización de Internet para expandirse.

b) Las TIC permiten adoptar con gastos muy bajos el modelo de productos a la medida en masa *mass customization*, y es que Internet reduce los importes de *marketing*

directo, con lo cual permite, conjuntamente con tecnologías flexibles⁹ y producción modular¹⁰, fabricar productos *a la medida* de cada cliente (Baldwin y Clark, 1997).

Además, la producción masiva *a la medida* busca de esta forma responder a la demanda de los clientes de productos y servicios cada vez más diferenciados (Upton, 1995).

Según la Asociación Americana de las Tecnologías de la Información¹¹, las TIC contemplarían el diseño, el desarrollo, el fomento, el mantenimiento y la administración de la información por medio de sistemas informáticos. Hay que hacer mención que dichos sistemas informáticos se observan desde una perspectiva amplia, que no solo contempla las computadoras, que en algún momento fueron el medio más versátil, pero que hoy en día ya no es el único, dado que los teléfonos inteligentes, la televisión, la radio o los periódicos digitales han acaparado una parte importante del segmento (s.f.).

Lo cierto es que el rápido cambio tecnológico por el que atraviesa el mundo actual, todo ello producto de los grandes avances en las TIC, así como de elementos alternos como la biotecnología y los nuevos materiales, está planteando una serie de oportunidades y desafíos para la sociedad de hoy y para la estructura productiva de los distintos países a nivel mundial.

La realidad parece que está confirmado que los modelos de negocios que no se adapten a los nuevos tiempos y se acoplen a las transformaciones impulsadas por las nuevas tecnologías corren el riesgo fatal de quedarse a la zaga en términos de desarrollo

⁹ Tecnologías flexibles son las que permiten producir distintos productos o especificaciones de un mismo producto y cambiar fácilmente el volumen de producción.

¹⁰ Producción modular es la que descompone la producción de un bien en pequeñas partes, que se diseñan y producen de manera independiente, y que pueden modificarse y combinarse fácilmente.

¹¹ La Asociación de Tecnología de la Información de América (ITAA), anteriormente Asociación de Organizaciones de Servicios de Procesamiento de Datos (ADAPSO), fue un destacado grupo de la industria de tecnología de la información. Eran miembro de la asociación la mayoría de las principales empresas del mundo de las TIC, lo que representa más del 90% de los bienes y servicios de TIC que se venden en América del Norte.

y bienestar; y más aún en el caso particular de los países en desarrollo, todo ello de cara a que se profundice la llamada brecha tecnológica que los separa del mundo industrializado (SENA, 2001).

Desempolvando la Historia, recordaremos que los primeros pasos hacia una sociedad de la información se remontan a la invención del telégrafo, pasando posteriormente por el teléfono fijo, la radiotelefonía y la televisión, hasta que se dio un salto cuántico con Internet, la telecomunicación móvil y el GPS⁴, entre otros equipos que hoy en día siguen revolucionando el mercado tecnológico, porque es necesario tener claridad acerca de que hay que plantearse que al mundo le tomó muchos años hacer este primer recorrido si se compara con lo acaecido en las últimas tres décadas de Historia, donde el avance tecnológico ha dado pasos agigantados. Con esto queda por sentado que esta revolución tecnológica que vive la humanidad es producto en buena parte de los avances significativos de estas nuevas TIC.

Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son la generalización del uso de las tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desenvolvimiento tanto tecnológico como científico y la globalización de la información. Alavi y Leidner (2001) señalan que las TIC se aplican y desarrollan con el objetivo de facilitar los procesos de almacenamiento, recuperación y transferencia de conocimiento explícito. Asimismo, Brown y Duguid (1991) y Nonaka y Teece (1994) aseguran que los equipos de trabajo y los sistemas de motivación e incentivos fomentan la transferencia de conocimiento tácito (Macau, R. 2004).

Expertos sostienen que la instrumentación tecnológica es una prioridad en la comunicación de hoy en día, ya que posee la característica de beneficiar el proceso de comunicación, porque se dice que desaparecen las distancias geográficas y el tiempo.

La realidad ha evidenciado que, con el transcurso de los años, las formas de operar en la gestión empresarial, sus estructuras, sus procesos y los agentes empresariales que están involucrados han experimentado una considerable transformación y han llegado a introducir elementos que les diferencian. En general, se busca un marco de relaciones internas y externas a la empresa que sea capaz de añadir más valor al cliente y generar, evidentemente, rendimientos superiores.

Esta tal vez es la fase más importante en el *marketing*. En ella se plantea poder comunicar al consumidor el producto o servicio que se ofrece, los beneficios y sus atributos, y al vendedor le permite conocer el mercado al que se dirige. Expertos sostienen que esto ocurre cuando se logra una comunicación efectiva con el consumidor, ya sea por medio de anuncios publicitarios, comerciales, páginas web o aplicaciones, entre otros medios. En esta etapa podemos ver la importancia de la interrelación entre los medios de comunicación y las nuevas tecnologías.

Las formas organizativas han transformado categóricamente su dinámica y los modelos empleados en la gestión, se han acelerado a merced de las grandes posibilidades que las TIC y han permitido la fundamentación de las relaciones estructurales hacia las relaciones entre proveedores y clientes, distribuidores y fabricantes, entre otros.

Es bien conocido que los principales modelos de negocios que se basan en la plataforma de Internet suelen usarse para áreas como publicidad, comercio electrónico, venta de *software*, *marketing* por correo electrónico, canales empresariales, intermediación, pagos de subastas, compra-venta de dominios, contenidos de pagos, proyección profesional, consultoría, venta de productos virtuales, etc. No existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, y eso ocurre no solo para el mundo físico, sino también para la plataforma en línea.

Y es que la globalización de los mercados, los cambios tecnológicos y el incremento de la competencia sin lugar a reparos han llevado a las empresas a un entorno cada día más dinámico, complejo e incierto. Las empresas deben hacer frente a estas condiciones del entorno, pues necesitan ser más flexibles para adaptarse a los cambios y detectar nuevas oportunidades, hecho que obliga a las organizaciones a estar en una permanente lucha contra la competitividad.

Aunque no es nuestro objeto de estudio, está bien indicar que esta dinámica ola transformadora ha dado paso al establecimiento de lo que se conoce como acuerdos de cooperación mediante redes organizativas o redes de cooperación estratégicas. Estos acuerdos de cooperación van desde los consorcios, las empresas conjuntas o *joint ventures*¹², los acuerdos de tecnologías y alianzas. Estos múltiples vínculos cooperativos están provocando cambios en la tradicional estructura organizativa de las empresas, arrastrándolas hasta el modelo estructural de redes de cooperación empresarial, redes cooperativas o redes estratégicas (Dini, 2010).

Bresnahan y Trajtenberg (1995), citados por Mazón y Pereira (2008), señalan que las tecnologías de la información pueden calificarse como *tecnologías de propósito general* y son una fuente importante de crecimiento económico, no solo porque contribuyen directamente a aumentar la productividad, sino porque permiten contribuciones complementarias.

En el mercado de las ventas directas con foco en la recurrencia, las tecnologías de Internet ofrecen la posibilidad de cambiar el modo como ejecutan su ciclo de venta y el modo en el cual se relacionan con sus proveedores y clientes.

¹² Empresa conjunta: es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (habitualmente personas jurídicas o comerciantes), a quienes se les denomina *venturers* o socios.

La tecnología de la información ha permitido el almacenamiento y la gestión de la información del cliente, lo que permite la construcción de una forma más eficiente que favorece la comercialización, así como la creación y gestión de relaciones entre el comprador y el vendedor (Bobâlca y Soponaru, 2015).

La venta directa en este punto se interrelaciona con las herramientas que usa el *marketing* directo; de hecho, hay especialistas que identifican el *marketing* directo con el *marketing* relacional (Lee y Johnson, 2005), y es así como apuntalan tres tipos de programas de interrelación vendedor/empresa con el cliente/consumidor (Bobâlca y Soponaru, 2015):

a) Programas de continuidad. Muchas empresas han desarrollado este tipo de programas para retener clientes y aumentar su lealtad (Bhattacharya, 1998). Para los bienes de consumo, estos programas toman la forma de tarjetas de membresía o lealtad. Las recompensas van desde la prestación de servicios y puntos o descuentos.

b) Uno-a-uno en comercialización. Estos programas están diseñados para satisfacer las necesidades únicas de cada individuo (Pimientos y Rogers, 1994), extendiéndose de la comercialización de las empresas hasta las empresas de mercado de consumo final. El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la disponibilidad de almacenes de datos y productos hechos, además de la creciente disponibilidad de información personalizada sobre los clientes, beneficia el ciclo de la compra.

c) Programas de asociación. Se basan en las relaciones entre los productores y los distribuidores (Parvatiyar y Sheth, 2000), con lo cual se favorece la plataforma de negociación, lo que va en línea directa en beneficio del cliente final.

A ello hay que agregar que entre los elementos que conforman las distintas plataformas de aplicación tecnológica en el modelo de las ventas directas recurrentes se contempla además el uso de:

a) Suscripción. Se utiliza en un gran número de negocios, donde el cliente algunas veces paga por el acceso a un producto o servicio con una periodicidad fijada y acordada de antemano. Cualquier modelo de suscripción se basa en encontrar un patrón de compra que sea repetitivo y periódico (Valencia y Olivarez 2017).

b) Publicidad en línea. Está relacionada con el envío periódico de información a través de catálogos de productos o servicios que estimulan en el cliente la apertura del ciclo de compra y venta producto de los escenarios de oferta que plantean las empresas.

c) Afiliación. Consiste en incitar a otros a que compren productos y/o servicios de terceros a cambio de una comisión por la venta. Está muy relacionado con el *social discovery* y el *social e-commerce*, que tienen que ver con comprar y vender cosas que otros recomiendan (Valencia y Olivarez, 2017).

d) *E-commerce*. Conocido como comercio electrónico, son negocios por Internet o negocios en línea, que consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, como Internet y otras redes informáticas.

e) *Social e-commerce*. Muy relacionado con la negociación en línea, pero ligado particularmente a la influencia que provoca el colectivo. Por ejemplo, López de Ávila, citado por Valencia y Olivarez (2015), destaca ejemplos como el de Fancy, que es una plataforma que la mayoría asemeja a Pinterest, pero realmente está muy adelantada, pues es una plataforma donde los usuarios publican cosas que les gustan y Fancy habilita los medios para que lo que recomiendan otros usuarios lo puedas comprar. Cada vez que uno recomienda algo, Fancy incluye un botón que dice “Compra esto”, y cada vez que uno compra algo, incitado por ese botón, el recomendador recibe un 2% de la venta (párr. 5).

En definitiva, el mundo de los negocios, y particularmente el modelo de las ventas directas recurrentes, puede y se está viendo beneficiado con el uso de las TIC, y es que estas se alzan como tecnologías que permiten a las empresas aumentar ingresos y reducir

costes. Aunque, como ya se ha argumentado, también pueden disminuir el poder de mercado de las empresas industriales, el hecho es que las empresas que utilicen las nuevas tecnologías conseguirán disminuir sus costes con relación a sus rivales (Mazón y Pereira, 2008). Las empresas industriales deberían tener en cuenta que la adopción de las nuevas tecnologías es imparable, lo que hace necesario que no se queden atrás en el avance tecnológico. Como es el caso para cualquier innovación tecnológica, las empresas deben aprovechar las oportunidades que les ofrecen y no preocuparse por los posibles riesgos que conllevan, porque el mayor riesgo siempre será el quedarse atrás.

4.1.3. Consideraciones sobre impacto tecnológico y consumidor

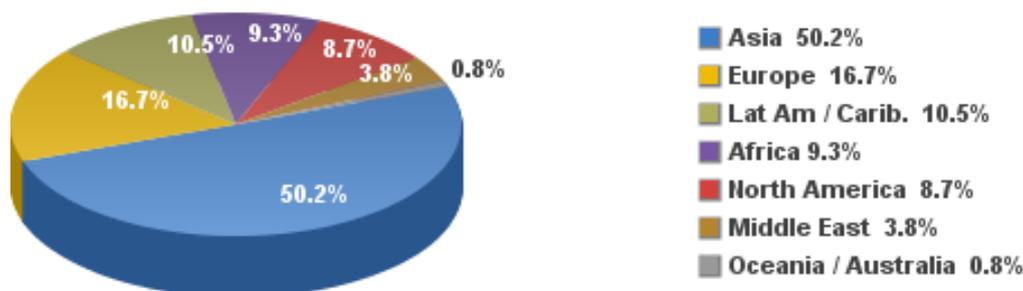
Tendremos que tener claro que en principio la influencia y el impacto de la tecnología sobre el modelo de venta directa van directamente relacionados con el cambio en el tipo de consumidor con el cual se interrelacionan las empresas, y es que, como ya hemos mencionado con anterioridad, el cliente/consumidor que participa hoy en día en el ciclo de compra está más informado y tiene bajo sí ciertas potestades que el empoderamiento tecnológico le ha permitido. Todo ello, además, va en línea directa a la penetración que ha tenido Internet y que ha marcado el accionar hoy en día de la humanidad.

La Internet World Stats¹³ (IWS), en su más reciente informe, da a conocer cómo se maneja actualmente el grueso de los usuarios de Internet alrededor del mundo. Como observaremos en el Gráfico 1, Asia se alza con el mayor porcentaje de usuarios, con un 50,2%, seguida de Europa, que tiene el 16,7% del cálculo global.

¹³ Internet World Stats. *Site* que se alza como referente mundial en cuanto a estadísticas para sectores como Internet, población, viajes y datos de investigación de mercado de Internet, para más de 243 países y regiones del mundo (<http://www.internetworldstats.com/>).

Gráfico 1: Estadística porcentual de usuarios de Internet en el mundo por regiones

Internet Users in the World by Regions June 2016



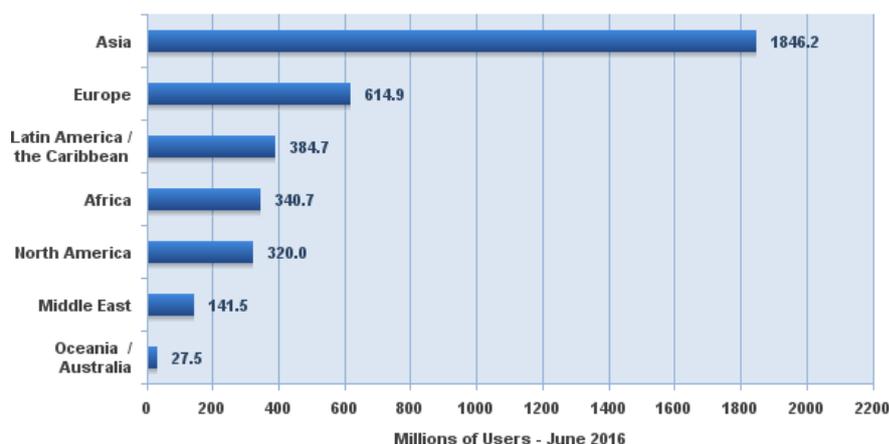
Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
Basis: 3,675,824,813 Internet users on June 30, 2016
Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Fuente: Internet World Stats. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/>.

Las cifras sorprenden cuando en la segmentación por número exacto de usuarios encontramos a Asia con más de 1.846 millones de usuarios frente a Norteamérica, que solo cuenta con 320 millones de usuarios, como observamos en el Gráfico 2.

Gráfico 2: Cálculo de usuarios de Internet en el mundo

Internet Users in the World by Geographic Regions - June 2016

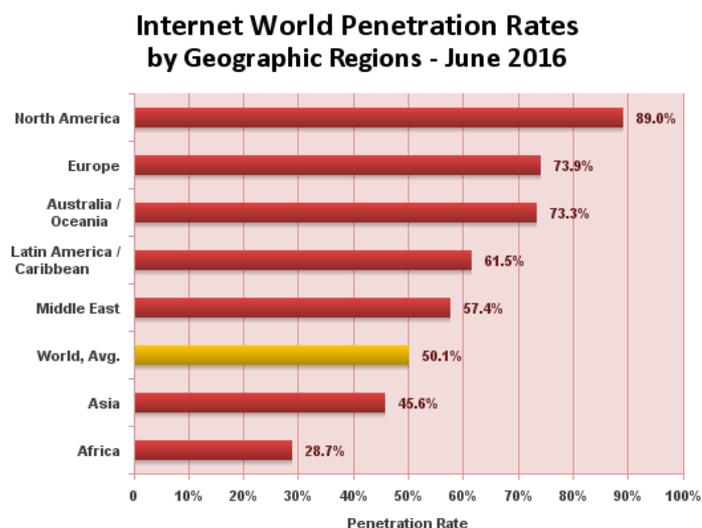


Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
Basis: 3,675,824,813 Internet users estimated for June 30, 2016
Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Fuente: Internet World Stats. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/>.

Sin embargo, en términos de penetración, Estados Unidos y Canadá se alzan con el mayor grueso de la tasa, al contar con el 89%, seguidos muy de cerca por Europa, que siempre se mantiene entre los primeros puestos, lo que deja entrever que el consumidor europeo, y por relación directa el español, se maneja en el *ranking* de consumo tecnológico global (Gráfico 3).

Gráfico 3: Penetración de Internet en el mundo



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
 Penetration Rates are based on a world population of 7,340,094,096 and 3,675,824,813 estimated Internet users on June 30, 2016.
 Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Fuente: Internet World Stats. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/>

Especificando las tasas de consumo, particularmente en el mercado europeo, la conectividad de este continente frente al resto del mundo para el año 2015 definía que el porcentaje de penetración de la población superaba el 70%, como lo especifica la Tabla 2, que muestra además, solo por poner un ejemplo clásico, la cantidad de usuarios que ostenta plataformas como Facebook (FB), que para el año pasado superaba los 300 millones de seguidores/usuarios.

Tabla 2: Estadísticas de Internet en Europa

Estadísticas de Internet en Europa

Estadísticas de usuarios de Internet y 2015 Población para los 53 países y regiones europeos

Internet, Facebook y Estadísticas de Población para Europa						
EUROPA	Población (2015 Est.)	Popular.% del mundo	Usuarios de Internet 30 de noviembre de 2015	Penetración (% Población)	Internet Mundo	Facebook 15 de noviembre de 2015
Europa	821555.904	11,30%	604.147.280	73,50%	17,90%	309.576.660
Resto del mundo	6.438.346.339	88,70%	2.762.113.876	42,90%	82,10%	1205.627.490
TOTAL MUNDO	7.259.902.243	100,00%	3.366.261.156	46,40%	100,00%	1515.204.150

NOTAS: (1) Las estadísticas europeas de Internet se actualizaron el 30 de noviembre de 2015. (2) Los datos de suscriptores de Facebook son para el 15 de noviembre de 2015. (3) La población está a mediados del año 2015 basada principalmente en datos de la Oficina del Censo de EE.UU. Eurostats. (4) Los números de uso de Internet provienen de diversas fuentes calificadas, principalmente de datos publicados por Nielsen Online, ITU, Facebook, GfK y fuentes locales confiables. (5) Se pueden citar datos, dando el debido crédito y estableciendo un vínculo activo de nuevo a Estadísticas Mundiales de Internet. Copyright © 2016, Grupo de Marketing de Miniwatts. Todos los derechos reservados en todo el mundo.

Fuente: Internet World Stats. Recuperado de: <http://www.internetworldstats.com/>

FB, al igual que también lo han hecho otras redes sociales, ha abierto paso al llamado *social e-commerce*; asimismo, ha permitido consolidar el escenario que va en consonancia con favorecer las estrategias de *marketing* relacional, las cuales permiten cimentar y blindar las relaciones a largo plazo entre las empresas y los consumidores, fortalecer el ciclo de compra y, particularmente, el proceso de la recurrencia.

Claro está, ese accionar se concretará positivamente si y solo si todo el ciclo de la compra satisface las expectativas del consumidor, con un énfasis especial en las áreas de posventa y la atención al cliente de principio a fin.

4.2. Principales empresas de venta directa en España

4.2.1. Contextualización y caracterización, y clasificación de las empresas de venta directa en España

La realidad muestra que la historia de las empresas de venta directa en España se ha distinguido por ser muy errática y seguramente muy vinculada en principio a productos asociados al sector de la cultura (Fernández y Solé Cuatrecasas, 2015).

Sus inicios, que se remontan a las década de los años treinta, estuvieron marcados por organizaciones como la editorial Espasa Calpe, que llevó adelante un interesante arranque para el sector de la venta directa, pero que lamentablemente se vio interrumpido por la Guerra Civil.

Sin embargo, no será hasta los años cincuenta y sesenta cuando se vio con mayor plenitud el impulso de las empresas de servicio, primero con el Club Internacional del Libro y después con el Círculo de Lectores, todo ello cuando la venta directa arrancó su recorrido en la segunda mitad del siglo XX. De hecho, la evolución se manifestó con mayor fuerza tras el desembarco de las grandes compañías mundiales del sector en España, las cuales hay que decir que son de fecha relativamente reciente. Ejemplo de ello son las multinacionales norteamericanas Amyay, que llegó a territorio español en 1986; Herbalife, en 1989; y Mary Kay, que hizo lo propio en 1993, tan solo por citar las que mayor influencia internacional ostentan (Fernández y Solé Cuatrecasas, 2015).

Especialistas sostienen que, en comparación con otros mercados mundiales como el norteamericano, la penetración de este tipo de modelo es escasa, y probablemente ello responda a la poca variedad de productos y servicios que se ofrecen en el mercado local, casi todos muy ligados al segmento de la cultura (libros, formación, etc.), la estética e higiene, y la dietética. Los conocedores en la materia afirman que aún son muy incipientes

los modelos de venta directa relacionados con productos financieros, de seguros, tecnológicos, entre otros. Lo que no quita que en un plazo cercano se empiece a dar cabida a este tipo con mayor fuerza. La penetración del modelo de venta directa en España seguramente se ha visto influenciada por el entorno de crisis económica que ha afectado al país en los últimos años y que de una forma profunda se ha dejado notar, particularmente, en una caída considerable del consumo interno.

Sin embargo, hay posiciones encontradas al respecto, pues, para algunos, el sector de la venta directa en España ha crecido un 5,5% en 2015, hasta los 670 millones de euros, frente a los 634 millones de euros registrados en el ejercicio anterior, impulsado por la mayor confianza del consumidor y la presencia de empresas sólidas con un trato personalizado (“El sector de la venta directa...” 2016).

Según consideraciones del presidente de la AVD, Carlos Barroso, la industria suma en la actualidad 9,9 millones de clientes, lo que supone un incremento del 6,19% respecto al ejercicio anterior, que han adquirido algún producto en este canal. Sin embargo, el ticket medio se ha mantenido estable en los 76,5 euros.

Barroso asegura que un sector que no ha acusado la crisis y que sale fortalecido ahora es el de la venta directa en el proceso de la recuperación económica. España ocupa el quinto puesto en Europa. En concreto, cierra el top-5 europeo, que está liderado por Alemania, con una facturación de 6.000 millones de euros, seguida por Francia (4.000 millones de euros) y el Reino Unido e Italia, que logran unas ventas anuales de unos 3.000 millones de euros, todavía muy alejados de los 670 millones de euros registrados en el mercado nacional.

Los productos de venta directa tienen una fuerte penetración en el mercado nacional, ya que en uno de cada tres hogares hay un producto adquirido a través de este canal. Por regiones, Madrid, Cataluña y Andalucía concentran el 44% del total, y se

pueden encontrar sus productos por toda la geografía española (“El sector de la venta directa...”, 2016).

El sector se está profesionalizando más, como muestra que el 23% de los vendedores y distribuidores independientes se dedica de forma completa a la venta directa, un incremento muy fuerte en el último ejercicio, mientras que el 77% se dedica de forma parcial.

Barroso ha recalcado que la venta directa es un “sector que crece, saludable y que aporta a la sociedad”. La fuerza de ventas está formada por 153.000 emprendedores en España, de los que el 66% son mujeres, entre 30 y 50 años, con estudios medios o superiores en el 74% de los casos (“El sector de la venta directa...” 2016).

Como muestra de ello, la AVD, en España, ha buscado cimentar sus bases en el tiempo y ya cuenta con 18 organizaciones como parte de sus asociados, a saber (AVD, 2016):

1. ACN Marketing y Servicios de Telecomunicaciones España, S. L.

Es la mayor empresa del mundo de venta directa en el sector de las telecomunicaciones y de servicios básicos que ofrece servicios altamente competitivos a usuarios particulares y pequeñas empresas en Europa, Norteamérica, la región del Pacífico y Asia. ACN está presente en todo el mundo, con operaciones y apoyo a los clientes y representantes de más de 24 países en cuatro continentes, y ofrece a los clientes una alternativa mejor por servicios que necesitan utilizar a diario, como, por ejemplo, telefonía fija y móvil, Internet de banda ancha, televisión, energía y seguridad, además de servicios que emplean tecnología punta, como la telefonía digital.

2. Akeo

Es el primer grupo francés de venta relacional a domicilio que comercializa más de 2.500 referencias de productos de uso cotidiano, renovables, en los universos del bienestar y de la tecnología, utilizando para ello una red de distribuidores independientes. Está presente en Francia, España, Bélgica, Marruecos, Guadalupe, la Martinica, la Reunión y la Guyana, y cuenta con 18.000 distribuidores y 120 empleados. Su objetivo es proponer a cada uno una forma diferente de emprender, en total libertad.

3. Amway

Se alza como una de las empresas familiares de bienes de consumo líderes a nivel mundial, cuyas ventas se basan en más de 450 productos de alta calidad en las categorías de belleza, bienestar y cuidado del hogar exclusivamente a través de distribuidores independientes que se dirigen al consumidor final. Opera en más de 100 países y territorios generando unos ingresos de 9.500 millones de dólares en 2016. Entre sus marcas más vendidas destacan las vitaminas, minerales y complementos alimenticios de Nutrilite, los cosméticos de cuidado de la piel y de color de Artistry y los sistemas de tratamiento de agua eSpring. La empresa, que inició sus actividades en España en 1986, lidera actualmente y por segundo año consecutivo la lista de las 100 compañías más importantes de venta directa publicada por *Direct Selling News*.

4. Captain Tortue

Se alza como líder europeo en venta directa de ropa para mujeres, y sigue su desarrollo en España. Ofrece ropa que define como cómoda y divertida, ideal para vestir a las mujeres (tallas 34 a 48). Desde 2011 cuenta con el respaldo del grupo LVMH.

Actualmente está conformada por alrededor de 3.000 asesoras de moda que organizan *ateliers* de moda a domicilio para presentar las colecciones a más de 600.000 clientas.

Es el líder europeo de venta directa de ropa infantil (para bebés y niños desde 6 meses hasta 16 años) y ropa para mujeres (tallas 34 a 48).

5. Círculo de Lectores

Es el primer club de lectura de España que ofrece a sus socios un servicio a domicilio personalizado a través de una red de 4.500 agentes y 19 delegaciones repartidas por toda España. Nació como punto de encuentro entre autores y lectores, y actualmente más de un millón de familias forman parte del club. Tanto por su oferta editorial como por sus iniciativas culturales, se ha convertido en nombre de referencia en el fomento de la lectura en nuestro país. Además del servicio a domicilio, existen las alternativas de realizar las compras por Internet o mediante suscripción y/o acceder a su sistema de lectura en la nube.

6. Cristian Lay

Nació en 1981 en España, y cuenta con una sólida trayectoria en el sector. Se alza como una empresa líder en venta directa de joyería y bisutería. Comercializa joyería, bisutería, cosmética, moda íntima, lencería, moda exterior y complementos.

7. Enzacta

Es una empresa de venta directa que se dedica a la comercialización y distribución de preparados alimenticios y nutricionales bajo fórmula específica, la cual cuenta con la supervisión de médicos especializados y reconocidos a nivel mundial. Está presente en México, Filipinas, España y Estados Unidos.

8. 4Life

Es una compañía de investigación y desarrollo de productos con Transfer Factor™ comercializados entre los clientes finales a través de una organización de distribuidores independientes basada en un sistema de venta directa multinivel. Es pionero en el desarrollo de productos con factores de transferencia y ofrece por medio de estos una oportunidad de negocio para los que quieran convertirse en distribuidores independientes de la marca.

4Life fue fundada en Estados Unidos, actualmente cuenta con más de 500 empleados distribuidos en 22 oficinas alrededor del mundo y opera en más de 50 países gracias a su red de distribuidores independientes.

La oficina de 4Life en España, inaugurada en 2007, fue la primera que abrió sus puertas en Europa y sirve como sede central de las operaciones realizadas por 4Life en este mercado. La compañía basa todas sus acciones en el lema “*Together, building people*” (“Juntos, edificando vidas”) a través de tres pilares que tienen como objetivo el bienestar de las personas: ciencia, productos innovadores con resultados comprobados; éxito: una oportunidad de negocio que supone la mejora de los ingresos; y servicio: una compañía nacida con la vocación de ayudar a los demás.

9. Herbalife

Marca número uno del mundo en sustitutivos de comida¹⁴, es una compañía de nutrición a nivel mundial que ha estado cambiando la vida de las personas con sus productos desde 1980. Comercializa y vende sus artículos exclusivamente a través de una red de distribuidores independientes presentes en más de 90 países. Está comprometida

¹⁴ Euromonitor International Limited; datos procedentes de Consumer Health (edición 2016), en la categoría definida para sustitutivos de comida para adelgazar; porcentaje de precio de venta al por menor de propietarios de empresas internacionales, datos de 2015.

en la lucha mundial contra los problemas de la mala alimentación y el exceso de peso, inspirando a los clientes a llevar un estilo de vida saludable y activo. Esta empresa, que cotiza en la bolsa de Nueva York, colabora económicamente con Aldeas Infantiles SOS en España a través de la Herbalife Family Foundation y de su programa Casa Herbalife.

10. LR Health & Beauty Systems

Es una empresa alemana dedicada a comercializar productos de belleza y complementos nutricionales. Se creó en Ahlen en 1985, actualmente está presente en 33 países y cuenta con más de 300.000 socios independientes, lo que la ha convertido en una de las principales empresas de venta directa de Europa. La razón del éxito de LR se basa en productos de calidad alemana, acuerdos con estrellas mundialmente conocidas, un plan de *marketing* justo y transparente, el mejor concepto producto del mercado, y formación continuada y gratuita a sus socios.

11. Mary Kay

Es una de las empresas de venta directa más grandes del mundo, con más de 4.000 millones de dólares en ventas anuales. Se fundó en 1963 por Mary Kay Ash con el objetivo de ayudar a las mujeres a alcanzar crecimiento personal y éxito profesional(Ash, 2003). La empresa sigue comprometida en enriquecer la vida de las mujeres, y hoy en día más de 3,5 millones de personas son consultores de belleza independientes. Sus productos se venden en más de 35 mercados en todo el mundo

12. Medisalud

Nace de la necesidad de mejorar continuamente los aspectos fundamentales de la salud y bienestar. Con más de 15 años de experiencia en campos específicos, como la

magnetoterapia, el descanso, el ozono y la osmosis, ofrece una amplia gama de productos. La exigencia en la mejora constante de cada producto y atención en cada pedido hacen que el nivel de exigencia y superación crezcan cada día.

13. The Juice Plus Company

Desde su fundación en 1970, ha estado enfocada a proveer nuevos e innovadores productos destinados a mejorar la salud y el bienestar de las personas, con la misión de forjar una empresa estable y duradera que ayude al mayor número posible de personas a llevar a cabo sus sueños. Sus productos han sido sometidos a numerosas pruebas en instituciones y universidades prestigiosas de varios países para constatar la calidad de sus ingredientes, su biodisponibilidad y otros efectos beneficiosos. La franquicia personal de The Juice Plus Company está diseñada para quienes deseen abrir su propio negocio y controlar su futuro económico, pero evitando el coste y el riesgo que suponen las empresas más tradicionales. Al igual que otras franquicias, The Juice Plus Company permite construir un negocio rentable con el respaldo de un producto de marca y mediante un sistema de eficacia comprobada. Después, se comparte con otros ese sistema, y se recibe a cambio una parte de sus beneficios, con el apoyo de una importante y estable empresa matriz.

14. Nu Skin

Es una compañía internacional de venta directa fundada en 1984 que produce y distribuye productos globalmente a través de sus divisiones Nu Skin y Pharmanex. Durante más de 32 años, ha difundido su modelo de negocio, productos y servicios entre gente de todo el mundo. Su facturación anual es de más de 1.000 millones de dólares. Como empresa global de venta directa opera en más de 52 mercados de todo el mundo y

cuenta con más de 900.000 distribuidores independientes en Asia, Europa y América. Nu Skin Enterprises cotiza en la bolsa de Nueva York con la denominación NUS.

15. Oriflame

Es la compañía europea número uno en venta directa de productos de belleza. Fundada en Suecia en 1967 por los hermanos Af Jochnick, está presente en España desde 1978 y desarrolla una importante expansión internacional, y funciona en la actualidad en más de 60 países, contando además con más de 3,6 millones de socios en todo el mundo y cerca de 7.500 empleados. Cotiza en la bolsa de Estocolmo desde marzo de 2004 (Nasdaq OMX Nordic Exchange). Su portafolio comprende más de 1.000 productos de diferentes gamas, que van desde líneas de cuidado facial, fragancias, maquillaje, cuidado corporal y accesorios. Cuenta, además, con un línea propia de nutrición y bienestar, Wellness by Oriflame, todo ello desarrollado con tecnologías innovadoras y una importante presencia de ingredientes naturales en sus formulaciones.

Oriflame tiene, además, un gran compromiso con las causas sociales, es cofundadora de la fundación para la infancia World Childhood, presidida por su majestad la reina Silvia de Suecia, y en España colabora con la ONG Aldeas Infantiles SOS y Menudos Corazones.

16. Grupo Verofit

Fundado en Suiza en 1990, inició sus actividades en España en 1999 en el campo de la nutrición y programas de control de peso, aunado a la nutrición deportiva y el cuidado de la piel. Sus productos se distribuyen por asesores independientes. Tiene presencia en mercados de gran crecimiento con sus líneas de productos, a las que se han añadido recientemente las de cosmética, belleza y bienestar, junto con un plan de

formación y un plan de compensación muy beneficiosos, que son la garantía del éxito profesional de sus asesores.

17. Corporación Yanbal International

Lleva más de 50 años produciendo y comercializando productos de belleza de calidad mundial en América y Europa, mediante su presencia directa en 10 países: Bolivia, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Venezuela, Panamá e Italia. Cuenta con cinco modernas plantas de producción, un centro de investigación y desarrollo de cosmética y perfumes en Estados Unidos, y un equipo de diseñadores de bisutería en Nueva York. Más de 500.000 consultoras independientes distribuyen los productos. Se ha consolidado como la empresa líder en productos de tratamiento, cuidado personal, perfumes, maquillaje y bisutería, ofreciendo a la mujer la oportunidad de tener ingresos extras y convertirse en empresarias.

18. Way Ahead

Nace en 1992 como empresa importadora para España de la marca estadounidense FilterQueen, que es un sistema de calidad de aire interior de Health-Mor Industries. Way Ahead S. L. ofrece a sus clientes un producto líder en la descontaminación y limpieza del hogar, estableciendo una relación de por vida, así como un trato y atención personalizada que persigue la máxima satisfacción. En la misma línea, Way Ahead S. L. importa y distribuye otra marca estadounidense, Laundry Pro[®] de Aerus. Es un producto totalmente innovador que proporciona a las familias los beneficios de poder ahorrar, proteger su salud y el medio ambiente.

Actualmente hay tres compañías más en fase de ingreso a la asociación:

✓ Younique Products

Es la primera empresa de venta directa en comercializar y vender sus productos de maquillaje, cuidado de la piel y cuidado personal casi exclusivamente a través de las redes sociales. Una característica especial del desarrollo de su modelo de negocio son sus originales reuniones virtuales Younique, que tienden un puente entre el enorme mundo de las redes sociales y el modelo de negocio tradicional de reuniones en casa.

La misión de Younique es valorar, fortalecer, reconocer y aumentar la autoestima de mujeres de todo el mundo mediante productos de gran calidad que iluminan el espíritu y fomentan la belleza interior y exterior, además de ofrecer oportunidades para el crecimiento personal y la gratificación económica.

✓ Ringana

Es una empresa austríaca que desde hace 20 años produce cosmética y suplementos alimenticios frescos. Apuesta de manera constante por la eficacia de la naturaleza, y lleva adelante un trabajo que exclusivamente se lleva a cabo con materias primas naturales y regenerables. Sus productos no contienen conservantes artificiales ni sustancias genéticamente modificadas o químicas.

✓ 1Fashion Global

Es una empresa internacional con sede en España y oficinas en Brasil y Colombia, que lanza al mercado del multinivel en línea la venta de prendas de moda y complementos a través de una marca propia y una línea VIP con artículos de firmas con reconocido prestigio mundial. Cuenta actualmente con más de 500 referencias de todo tipo de diseños para hombres, mujeres y niños.

El incremento del sector resulta posible esperar que en los próximos años experimente un repunte, todo ello de cara a una posible recuperación económica nacional, aunado a la globalización del modelo de negocio y de los datos positivos que este sector ha conseguido, creciendo de forma sostenida y por encima del 6% en el último trienio.

4.3. Aplicación de la tecnología e impacto en usos comerciales

Como ya hemos mencionado con anterioridad, en el ámbito global, el binomio tecnología-competitividad viene reconfigurando las reglas de juego del sector productivo en la mayoría de las economías de los países del mundo, por no decir que en todas.

En el marco de este contexto, el nuevo paradigma tecnológico está transformando el escenario empresarial (Marcovitch, 1990). Dado que, por un lado, como sabemos, esas nuevas condiciones pueden amenazar la supervivencia de las empresas, pero a la vez (y quizás el elemento al que debemos darle mayor peso), promueven la búsqueda de nuevos mercados, generan obsolescencia en las competencias acumuladas, estimulan la globalización e incentivan la creación de las llamadas empresas de conocimiento (Pineda, 1993; citado por Sena, 2001).

El logro certero de la rentabilidad implica que la inversión en tecnología debe ser una decisión que responda a la necesidad de contrarrestar adecuadamente la competencia global en sectores productivos competitivos.

La definición de objetivos y estrategias en las empresas de hoy debe formularse de tal manera que la organización domine la variable tecnológica. Esto se alcanza cuando la empresa se compromete a adelantar procesos de asimilación y desarrollo de capacidades

tecnológicas, para lo cual se requiere una gestión estratégica que estimule a todos los integrantes del equipo a *enrollarse en el tren de la evolución*.

El especialista en innovación Peter Drucker define esta como “el cambio que crea una nueva dimensión de desempeño”, y en su obra *Innovation and Entrepreneurship* (1985-2011), este autor pone de relieve el hecho de que la innovación y la actividad empresarial en el mundo de hoy indiscutiblemente van de la mano.

Por su parte, el *Libro Verde de la Innovación* (Comisión Europea, 1995) agrega que se considera a la innovación como la fuerza motriz que impulsa a las empresas hacia objetivos ambiciosos a largo plazo y la que conduce a la renovación de las estructuras industriales, al tiempo que estimula la aparición de modernos sectores de la actividad económica.

En este sentido, las empresas que desean transitar el camino que iluminan las TIC deben autoestimularse a generar una plataforma de innovación puertas adentro. Este escenario presenta un cierto número de características particulares que pueden reunirse en dos grandes categorías de competencias.

- ✓ Las competencias estratégicas: representan una visión a largo plazo, en sí mismas son la aptitud que permite determinar o incluso anticipar las tendencias del mercado. Voluntad y capacidad de recopilar, además de abordar e integrar la información económica y tecnológica.
- ✓ Las competencias organizativas: inversión y control del riesgo; cooperación interna entre los diferentes departamentos funcionales y externa con la investigación pública, consultoría, los clientes y los proveedores. Implicación de la empresa en el proceso de cambio e inversiones en recursos humanos.

Ante todo este escenario, es claro entender que la gestión tecnológica ha ganado un espacio clave como parte integrante de la estrategia a corto, mediano y largo plazo, y se

alza como un elemento fundamental para mantener la competitividad dentro de la empresa moderna.

Como observamos en la siguiente Ilustración IX, esta comprende el conjunto de decisiones en la empresa que están relacionadas con la creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización de las tecnologías requeridas por ella, dado que, conceptualmente, la gestión tecnológica puede dividirse en tres grandes áreas :

Áreas conceptuales de la Gestión Tecnológica

Gestión tecnológica del desarrollo y transferencia de tecnología:

Se refiere a entender el proceso de innovación y la forma en la cual nuevos productos, servicios y procesos de producción pueden ser desarrollados y difundidos. El concepto de innovación tecnológica deberá considerarse como un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico que tiene por objetivo introducir o modificar servicios, productos o procesos en el sector productivo con su consecuente comercialización.

Gestión tecnológica de la tecnología misma

Se refiere al uso de las habilidades asociadas con el uso eficiente y efectivo de herramientas tecnológicas avanzadas en la manufactura y servicios, haciendo una combinación de estas herramientas dentro del esquema estratégico organizacional y su base de recursos humanos.

Gestión tecnológica con tecnología

Esto es, hacer uso de la tecnología como un recurso estratégico, para así alcanzar formas nuevas y mejores de operar y mantener la competitividad nacional e internacional de la empresa.

Ilustración IX. Áreas conceptuales de la Gestión Tecnológica

Fuente: Elaboración propia basado en fundamentos de Pineda. (1993) Citado por el SENA (2001) Tecnología e Innovación

Será de la competencia de la gestión tecnológica las siguientes acciones:

- Integrar la tecnología en los objetivos globales estratégicos de la empresa.
- Ejecutar la tecnología de una manera rápida y eficiente.
- Evaluar la acción y los efectos de las tecnologías.

- Gestionar la transferencia de tecnología entre las firmas y las organizaciones, o entre los mismos miembros de una organización.
- Reducir el tiempo para el desarrollo de nuevos productos.
- Gestionar y administrar proyectos o sistemas complejos e interdisciplinarios.
- Incrementar la eficiencia de los profesionales técnicos de la empresa.
- Gestionar y administrar el uso de nuevas tecnologías por parte de la empresa.

Es indiscutible que las nuevas TIC plantean necesariamente una oportunidad y a la vez una transformación en la organización empresarial en todos los campos, pero particularmente en lo comercial y, por influencia directa, en las modalidades de trabajo (Ochoa et al. 2015).

El potencial que ofrecen las tecnologías al trabajo que actualmente se desempeña es enorme, desde el uso del correo electrónico, la transferencia de archivos, la búsqueda de información, la investigación sobre las fuentes de información hasta el intercambio de experiencias. Su uso y aprovechamiento marcan la diferencia en la forma de cómo hoy en día hacemos las cosas.

4.4. Recursos tecnológicos utilizados para la realización de actividades

Como ya hemos abordado, Internet facilita la comunicación entre personas, empresas e instituciones mediante diversos sistemas, que pueden gestionar la transmisión de textos y archivos de todo tipo, así como la comunicación mediante voz e imágenes en tiempo real.

Un recurso tecnológico se reconoce como un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Puede ser tangible o intangible, y es inherencia de la gestión tecnológica de las organizaciones. Ayuda a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta. Específicamente incluye herramientas, equipos, instrumentos, materiales, máquinas, dispositivos y *software* específicos necesarios para lograr el propósito técnico establecido dentro de una tarea de la organización o en la integralidad de funciones y servicios que esta desarrolla.

Existen los recursos tecnológicos transversales, que son de tipo intangible y pueden ser identificados como capital intelectual (humano y estructural), o de manera más general como información y conocimiento.

Los recursos transversales son necesarios para el desarrollo de los procesos que se aplican sobre un sistema que puede identificarse como la cadena de valor, la unidad estratégica de negocios o la empresa en sí misma, así como sus componentes.

Especialistas sostienen que el manejo de recursos tecnológicos y tecnologías, es un proceso dinámico y evolutivo, con miras a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Es necesario entender que las empresas constituyen organizaciones que evolucionan permanentemente, es decir, son sistemas dinámicos, su actividad empresarial

se desarrolla en el marco regulatorio y los mercados externos, que también evolucionan, constituyendo un suprasistema dinámico. Para ser competitiva, la organización debe gestionar estratégicamente sus tecnologías, para que el cambio interno se alinee estratégicamente con las dinámicas externas, desarrollando ventajas competitivas y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Algunos requerimientos de tal proceso de gestión son:

- Necesidad de nuevos modelos de medición y detección: interna (las competencias construidas) y externa (dinámicas de cambio en el entorno y el mercado).
- Necesidad de nuevos modelos de planeación y toma de decisiones, que consideren la incertidumbre, el cambio acelerado, estratégicamente los efectos del cambio tecnológico y promuevan el replanteamiento de las reglas de juego, para beneficiarse del cambio.
- Necesidad de desarrollar alta capacidad de cambio y flexibilidad: cultura innovadora, talento humano dispuesto a cambiar, estructuras propicias al cambio.
- Necesidad de nuevos modelos de gestión para el desarrollo sostenido de competencias que garanticen la innovación y la competitividad. Estos requerimientos dan lugar a la instauración de un modelo de gestión tecnológica.

Ahora bien, algunos de los recursos tecnológicos que se cimientan sobre los sistemas de integración mediante los recursos tecnológicos son (Ochoa et al., 2015b):

Correo electrónico (*e-mail*): servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos. Los mensajes de correo electrónico

posibilitan el envío, además de texto, de cualquier tipo de documento digital (imágenes, vídeos, audios, etc.).

Listas de discusión (*mailing list*): es la primera forma de comunicación social que Internet vio surgir. En palabras sencillas, es un correo electrónico masivo, con la particularidad de que se envía solamente a quienes están suscritos a él. Están formadas por grupos de personas interesadas en una determinada temática que se *suscriben a la lista* y a partir de este momento todos los mensajes de correo electrónico que dirigen a la lista son recibidos por todos los suscriptores. La forma más común de llamarle hoy en día es *newsletter*. Este nombre se relaciona con el propósito y contenido de la lista de distribución, más que con su funcionamiento, pero es la forma más habitual en que se verá en la red. El *newsletter* busca actualizar a los suscriptores con las noticias más recientes de un servicio, producto, asociación, etc. Los temas pueden ser bastante variados. Constituye un sistema ágil para intercambiar opiniones y debatir temas utilizando el correo electrónico. Casi todas las listas son gratuitas y abiertas.

Grupos de noticias (*newsgroups*): son un medio de comunicación dentro del sistema Usenet¹⁵ en el cual los usuarios leen y envían mensajes textuales a distintos tablones distribuidos entre servidores con la posibilidad de enviar y contestar a los mensajes. Las personas interesadas en un tema que se comunican a través de una especie de *tablón de anuncios* envían sus mensajes y allí pueden acceder a ver los mensajes que han enviado los demás usuarios. El sistema es técnicamente distinto, pero funciona de forma similar a los grupos de discusión.

¹⁵ Usenet es el acrónimo de *users network* (red de usuarios), consistente en un sistema global de discusión en Internet, que evoluciona de las redes UUCP, que a su vez es el acrónimo del inglés *unix to unix copy protocol*, copiadore de unix a unix), y hace generalmente referencia a una serie de programas de computadoras y protocolos que permiten la ejecución remota de comandos y transferencia de archivos, correo electrónico y *netnews* entre computadoras.

Grupos de conversación IRC (*Internet Relay Chat*): es un protocolo de comunicación en tiempo real basado en texto, que permite debates entre dos o más personas. Se diferencia de la mensajería instantánea en que los usuarios no deben acceder a establecer la comunicación de antemano, de tal forma que todos los usuarios que se encuentran en un canal pueden comunicarse entre sí, aunque no hayan tenido ningún contacto anterior. En la actualidad es lo que naturalmente se conoce como grupos de chat. Las conversaciones se desarrollan en los llamados canales de IRC, designados por nombres que habitualmente comienzan con el carácter # o & (este último solo es utilizado en canales locales del servidor en ámbitos geográficos específicos). Es un sistema de charlas ampliamente utilizado por personas de todo el mundo.

Los usuarios del IRC utilizan una aplicación cliente para conectarse con un servidor, en el que funciona una aplicación IRCD (*IRC daemon* o servidor de IRC) que gestiona los canales y las conversaciones murales. Este tipo de recursos tecnológicos permite la comunicación simultánea y en tiempo real entre las personas que se conectan a la conversación en un momento dado. Cada usuario ve en su pantalla la lista de las personas que están conectadas y los mensajes que van escribiendo. En algunos casos, la comunicación también puede hacerse mediante la transmisión de voz. Para acceder a los chats se pueden utilizar programas como mIRC, NetMeeting, iPhone, Netscape-4 Conference. Hoy en día el canal más usado es Whatsapp, pero existen otros que también están en la palestra de los gustos del usuario, como BlackBerry Messenger, Telegram, Skype, Viber, GTalk, entre muchos otros.

Videocomunicaciones: también identificadas como videollamadas, es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden

ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo, como el intercambio de gráficos, imágenes fijas, transmisión de ficheros desde el ordenador, entre otras acciones.

Como se evidencia, la tecnología que utiliza una empresa puede ser desarrollada y magnificada por una serie de recursos que se irán aplicando en la medida de las necesidades y requerimientos propios de las organizaciones. Si las empresas desean conseguir y mantener una ventaja de carácter tecnológico que sustente su competitividad y su posición de dominio en el mercado, debe favorecer el uso de estrategias de gestión tecnológica para diferenciarse de sus competidores y cada vez más profundizar su productividad organizacional (Salvador y Madiedo, 2016)

4.5. Impacto y valoración del uso tecnológico en la gestión y seguimiento de clientes como parte de la actividad comercial del vendedor

Los adelantos tecnológicos están obligando a los miembros del mundo empresarial a redefinir el significado de lo que se conoce por *información*. La tecnología, en sí misma, únicamente es una herramienta, pero, al igual que toda nueva herramienta, obliga a los usuarios a modificar lo que hacen, y no únicamente cómo lo hacen (Saez Vacas et al., 2003).

Es innegable que las nuevas tecnologías han llevado consigo un cambio avasallante y drástico en todas las empresas alrededor del mundo. Cabe destacar como Internet se ha erigido como el elemento más revolucionario de los últimos tiempos, seguido de la telefonía móvil.

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, en muy escaso tiempo Internet se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Existen empresas que operan en la red con un ámbito de operaciones mundial y, a pesar

de ello, son consideradas pequeñas o medianas bajo los parámetros tradicionales, que contemplan el número de empleados o las cifras de inversiones en activo fijo.

Aunque la mayoría de la sociedad hace uso diario de recursos tecnológicos como el ordenador, las tabletas, los teléfonos móviles, entre otros, aún existen organizaciones que manifiestan aversión en su uso. De hecho, sobre todo en las PYME, diversos estudios destacan cómo las organizaciones no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes causas (Huidobro, 2016.):

- Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (y en particular Internet).
- Poco apoyo por parte de la dirección.
- Retorno de la inversión poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brindan las TIC a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de la tecnología.
- Falta de personal cualificado para este área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- No se tiene como prioritario.
- Existe resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

A pesar de estos casos, la verdad es que la realidad ha demostrado que las organizaciones tienen infinidad de posibilidades con la aplicación de herramientas y recursos tecnológicos para trabajar con y para los clientes. Por poner uno de tantos ejemplos, las tecnologías aplicadas a la venta relacional se han alzado como un modelo específico para ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio empresa/vendedor con

el cliente/consumidor, la cual consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

Parece fácil pensar, a partir de la definición, que la tecnología tiene una importancia vital dentro del mercado y el mundo de las ventas, pero, de hecho, la tecnología en los últimos años ha transformado la oferta a la que puede optar el consumidor; productos que hace años atrás solo estaban al alcance de pocos consumidores, hoy en día son productos que se utilizan en todos los hogares. Y es que el ritmo al que se suceden las innovaciones está transformando el mercado de forma radical.

Entre los procesos normales de funcionamiento de una empresa, los procesos comerciales, de atención al cliente y *marketing* a través de un contacto directo a través de los canales habituales de ventas, o establecido por medio de un *contact center* (*call center*), son probablemente los más importantes para el éxito de todo negocio. Son los principales responsables de la entrada de ingresos, de la fidelización de los clientes y, en gran medida, de la diferenciación de la competencia. A este bloque de procesos se les puede denominar de forma genérica como “marketing y ventas”, y su mejora y optimización debería ser una de las prioridades de todas las empresas.

A pesar de estas evidentes ventajas, hay muchas organizaciones que en general no hacen uso efectivo de este tipo de soluciones. Las principales razones se cimentan en la escasa formación y en su desconocimiento, el excesivo precio de algunas de las soluciones de este tipo existentes en el mercado, y la falta de tiempo para planificar y desarrollar acciones de mercadeo aplicado a la venta.

En tiempos recientes, la explosión creciente de la llamada *sociedad de la información* y las mejoras evidenciadas en las comunicaciones han permitido el desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar el máximo provecho de los procesos de negocio tradicionales, favoreciendo un claro aumento de la

productividad (Curras, López, y Serrano, 2007) y una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes. Sin embargo, hay que tener en claro que la tecnología en sí no es una solución para las empresas, sino en su aprovechamiento y en cómo agrega valor, dado que facilita la mejora y la optimización de los procesos de negocio.

Las soluciones tecnológicas permiten fidelizar a los clientes mediante herramientas y/o estrategias (como las tarjetas y los clubes de fidelización) que se desarrollan de varias formas, como el mercadeo viral o las promociones que consiguen incrementar las ventas, o a través del llamado *marketing* de permiso, que optimiza el conocimiento y la relación con los clientes (Huidobro, 2016), pero ahondemos más al respecto:

a) Fidelización de clientes:

Según la consultora americana Bain, las empresas pierden y ganan, como media, la mitad de sus clientes cada cinco años. Además, la misma consultora ha demostrado que, si se reduce en un 5% el número de clientes que se pierden cada año, los beneficios pueden llegar a doblarse. Las razones de este incremento de beneficios son las siguientes:

- ✓ Cuesta menos retener clientes que buscar y capturar nuevos.
- ✓ Los clientes fieles tienden a hacer compras mayores.
- ✓ Los clientes fieles no siempre le dan al precio la mayor importancia, mientras que los nuevos sí.

Fuentes de investigación de mercado, como Business Europe, indican que los principales factores de fidelización son los siguientes: en primer lugar, la conveniencia; en segundo, el precio; y en tercero, la distancia. A continuación aparece el servicio, la atención al cliente y la calidad del producto o servicio.

b) Promociones

Las promociones son una herramienta de mercadeo en ventas que se utiliza como forma de obtener ingresos a corto plazo, de lanzar nuevos productos o de volver a generar

interés en ellos, o simplemente de deshacerse de *stocks*, todo ello con una inversión limitada y controlada.

Internet y el teléfono móvil permiten llevar a cabo las promociones en tiempo real y de forma personalizada, lo que hace que el valor percibido por el cliente se incremente enormemente, dado que se aprovecha la compulsividad del momento y de la sensación de exclusividad e inmediatez que estos medios proporcionan. Esta realidad es la que justifica que estén proliferando las promociones que hacen uso de los conocidos códigos *rasca*, en algunos países denominados *raspa*, que de forma inmediata permiten al cliente saber si se ha obtenido un premio. Su aplicación ha sido muy usada por empresas de envite y azar.

c) *Marketing* viral

Es la estrategia que anima a las personas a pasar un mensaje de correo promocional a otros, creando la posibilidad de una amplia repercusión para el mensaje. El teléfono móvil se ha convertido en una de las principales herramientas para el desarrollo de este tipo de estrategias, gracias a la posibilidad que ofrece de reenvío de mensajes de texto y de dedicatorias de voz.

En el *marketing* viral, la compulsividad, el valor del mensaje y la facilidad para reenviarlo son indiscutiblemente las claves para conseguir una mayor repercusión. Así, por ejemplo los mensajes que incluyen promociones o los que recompensan el hecho de traer clientes nuevos alcanzan una mayor difusión.

d) *Marketing* de permiso

Representa la base del *marketing* relacional y consiste en que la empresa invite a sus clientes a apuntarse a recibir información sobre su negocio. Es una herramienta poderosísima de fidelización y promoción que se gestiona mediante una serie de reglas simples, a saber:

Captura de clientes (opt-in): la primera fase consiste en obtener información de los clientes para poder llevar a cabo la comunicación con ellos. Estos datos pueden ser la dirección de correo, la dirección de correo electrónico, el teléfono fijo o el móvil, y se pueden obtener a través de formularios, catálogos, en los productos, en la página web, SMS, etc.

Baja de clientes (opt-out): debe ofrecerse a los clientes registrados la posibilidad de darse de baja y borrar sus datos de forma sencilla. Esto, además de ser necesario desde el punto de vista legal, redundará en un aumento de confianza de los clientes y en un incremento en el número de registros (Bone, 2006)

Comunicación de valor real: esta regla se resume en no hacer con los clientes lo que no le gustaría que le hicieran a uno mismo. Los mensajes deben ser percibidos más como fuente de información de valor que como publicidad. Para ello, es fundamental elegir cuidadosamente los mensajes para que los clientes tengan un interés real en ellos. A modo de ejemplo, la inmediatez, la originalidad, la exclusividad y la información local son percibidas como valor real por los clientes.

Costes razonables: al ser una herramienta de comunicación directa, cuanto mayor es el número de clientes, mayor es el coste de la comunicación (salvo en el caso del correo electrónico), por lo que, al crecer el número de registros, deben negociarse precios (Diez de Castro, et al., 2004) de volumen por la comunicación. Existe la posibilidad de compartir los costes de comunicación mediante su patrocinio por otra compañía. De todos modos, el *marketing* de permiso construye una base de datos de clientes que va a ir proporcionando negocio para el medio plazo, por lo que parte de su coste puede verse como una inversión.

Atención a clientes: como ya hemos tratado en el apartado de posventa y atención al cliente, está claro que debe respaldarse el esfuerzo en *marketing* de permiso con un

buen servicio de atención a clientes, que atienda eficazmente a estos a través de cualquier canal.

Tecnología adecuada a los clientes: el *marketing* de permiso se basa en la comunicación con los clientes, de modo que debe usar los medios de comunicación que los clientes utilizan realmente. Por ejemplo, en España menos de siete millones de personas acceden habitualmente a la web, mientras que más de 37 millones poseen un teléfono móvil, por lo que este medio es bastante más efectivo como base del *marketing* de permiso para la mayoría de las empresas.

Finalmente, vale la pena hacer un destacado con el *mobile-marketing*, y es que los teléfonos móviles se han convertido en dispositivos prácticamente indispensables. Para todos es bastante claro que el uso del móvil es superior al del teléfono fijo e incluso que el modelo del terminal móvil llega a percibirse como un identificador de estatus.

En todo el planeta, el teléfono móvil se ha convertido en el canal de comunicación interactivo de mayor potencial para aplicaciones de *marketing* y ventas. Los terminales móviles (GSM/GPRS y UMTS¹⁶) disponen del servicio de envío y recepción de mensajes cortos (SMS), y este servicio, a su vez, ofrece una serie de beneficios que han hecho que se envíen hoy más SMS que llamadas efectuadas cada día, que en España, por ejemplo, los ingresos generados por SMS superen el 15% de la facturación de las principales operadoras móviles, y que en un mes se envíen más de 1.000 millones de SMS. Permiten acciones en tiempo real o por tramos horarios, e interactuar con otros medios en directo, como la televisión o la radio.

¹⁶ Sistema universal de telecomunicaciones móviles (*Universal Mobile Telecommunications System* o UMTS) es una de las tecnologías usadas por los móviles de tercera generación, sucesora de GSM, debido a que la tecnología GSM propiamente dicha no podía evolucionar para prestar servicios considerados de tercera generación.

Está claro que las TIC facilitan una comunicación bidireccional, en la que los clientes tienen más que nunca la posibilidad de expresarse de forma directa con la empresa durante todo el proceso en el que interactúa con ella. El especialista del IESE, Javier Zamora, asegura que “Estamos entrando en la era post-PC, donde las plataformas móviles ganan terreno al PC tradicional. Con ello estamos proporcionando poder de decisión a clientes y empleados, lo que implica una atomización de los procesos de negocio y un aumento de la competitividad” (“Las nuevas...” s.f.).

CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1. Objetivos e Hipótesis

En el capítulo introductorio de esta tesis se estableció como objetivo general analizar la evolución y la estructura actual de la venta directa en España, valorando especialmente el impacto de la venta recurrente y la aplicación de las TIC en esta industria.

Este objetivo general determinaba varios objetivos teóricos y empíricos más específicos. Así, el marco teórico de este trabajo ha permitido dar respuesta a los objetivos teóricos planteados, a saber:

- OT1: Determinar teóricamente el régimen jurídico-económico de la venta directa en España, con especial énfasis en la venta directa recurrente.
- OT2: Analizar teóricamente el sector de la venta directa, incidiendo especialmente en las especificaciones de la venta directa recurrente.
- OT3: Realizar un trabajo teórico de conceptualización de un modelo de gestión comercial de la venta directa en España.
- OT4: Identificar las características fundamentales de los principales actores del sector de la venta directa en España.
- OT5: Valorar teóricamente el impacto de las tecnologías en la venta directa, a nivel de empresas, vendedores y clientes, especialmente en el caso de la tecnología adaptada y la venta directa recurrente.

Ahora se aborda la investigación empírica necesaria para dar respuesta a los dos objetivos empíricos formulados:

- OE1: Describir el comportamiento organizativo de las empresas de venta directa en términos de perfil de los agentes de venta directa y modelo comercial (venta única o recurrente) y de gestión (estructura, objetivo, discurso, procedimientos y herramientas).
- OE2: Analizar el impacto real de la tecnología adaptada en la actividad y el desempeño profesional de los agentes de venta directa, con especial mención a la venta directa recurrente.

A partir de estos objetivos de carácter empírico (y más específicos que el objetivo general), procede plantearse una serie de hipótesis a verificar a través de los resultados de la investigación realizada. Para ello se seguirá el planteamiento metodológico propuesto por Martínez (1999), basado en la formulación de una hipótesis teórica, no medible de forma directa, cuya validación exige la contrastación científica de una serie de hipótesis básicas que sí son medibles de forma directa.

En relación con el objetivo enunciado en primer lugar (OE1) procede formular la siguiente hipótesis teórica (H1):

H1: El modelo de negocio de la venta directa se basa fundamentalmente en el sistema de venta recurrente por lo que las empresas del sector apuestan por la venta recurrente.

Para validar esta hipótesis teórica H1, se requiere el contraste de las siguientes hipótesis básicas:

H1a: Las empresas de venta directa apuestan por la venta recurrente pues la mayoría de los agentes de venta directa basan su actividad en el sistema de venta recurrente. Se cifra la mayoría en un porcentaje superior al 50%.

H1b: Las empresas de venta directa apuestan por la venta recurrente pues los agentes especializados en venta recurrente invierten más horas de formación que los agentes dedicados a la venta única.

Del objetivo considerando en segundo lugar (OE2), se derivan las siguientes hipótesis teóricas:

H2: El uso de las TIC hace más competitivas a las empresas que basan su modelo de negocio en la venta por lo que las empresas del sector apuestan por las TIC.

H3: La utilización de las TIC profundiza y aporta valor adicional a la relación cliente y agente de venta directa, favoreciendo de esta forma el uso de las TIC la recurrencia en la venta.

La validación de la hipótesis teórica H2 requiere contrastar las siguientes hipótesis básicas:

H2a: Las empresas de venta directa apuestan por las TIC pues la mayoría de los agentes de venta directa emplea el ordenador para el envío de materiales promocionales a posibles nuevos clientes. Se cifra la mayoría en un porcentaje superior al 50%.

H2b: Las empresas de venta directa apuestan por las TIC pues la mayoría de los agentes de venta directa considera que ha cambiado su trabajo como vendedor debido al uso de las TIC. Se cifra la mayoría en un porcentaje superior al 50%.

La aceptación de la hipótesis teórica H3 requiere confirmar mediante un contraste estadístico las siguientes hipótesis básicas:

H3a: El uso de las TIC favorece la recurrencia en la venta directa, por lo que los agentes que se dedican a la venta recurrente consideran que las TIC han cambiado su trabajo como vendedor que los agentes que se dedican a la venta única.

H3b: El nivel de satisfacción con su actividad de los agentes dedicados a la venta recurrente es mayor que el de los dedicados a la venta única.

5.2. Metodología

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados y la aceptación o rechazo de las hipótesis asociadas, la investigación empírica se ha articulado metodológicamente mediante el diseño de una encuesta online a los agentes de venta directa de las principales empresas que operan en España y que están asociados a la AVD.

5.2.1. Entrevistas en profundidad previas a la elaboración del cuestionario

El cuestionario, base material de la estrategia de la encuesta, ha tenido un diseño inicial, surgido de la experiencia del investigador así como de un acompañamiento de media jornada a un comercial de venta directa del sector de la formación, que incluyó

varias llamadas y visitas domiciliarias a prospectos y una entrevista sobre la observación realizada.

Este cuestionario inicial se sometió a la valoración de altos directivos de empresas de venta directa, expertos en la temática que nos ocupa, mediante entrevistas en profundidad que han permitido acotar el modelo de gestión comercial, los indicadores clave de rendimiento, y el seguimiento comercial en el sector de la venta directa en España, permitiendo dar forma final al cuestionario destinado para su cumplimentación por agentes comerciales en pro de profundizar la revisión del proceso comercial contextualizado en el tiempo y observar, explorar, describir, predecir y cuantificar la aplicación del modelo comercial de venta directa en España y su representatividad, la gestión comercial concurrente y el nivel, la profundidad y el impacto de la tecnología aplicada a los usos comerciales.

Las entrevistas en profundidad tuvieron una duración que osciló entre los 60 y los 90 minutos cada una, *in situ* en las empresas respectivas o mediante teleconferencia. Los profesionales entrevistados pertenecen a los siguientes sectores:

- Seguros.
- Sector del hogar (con experiencia en cosmética).
- Formación.
- Nutrición.

En total se realizaron entrevistas a cinco directivos para contrastar las preguntas de la encuesta. Los directores generales fueron Joan Miquel Fernández (CEAC), A. Barroso (Herbalife España), José Luis Hernández (DKV seguros), Antoni Caner (Círculo de Lectores) e Itziar Vizcaino (Avon).

Todo ello permitió tener como resultado un cuestionario consistente.

5.2.2. Diseño de la encuesta

Como parte del proceso investigativo y para el análisis se utilizó la estrategia de la encuesta, que supone un diseño o modalidad de investigación de carácter cuantitativo, descriptivo y de campo. Cuantitativa, dado que se trata de una recolecta de datos que son objetivamente mesurables; descriptiva, porque hace una delineación de las características de los agentes de servicio al tiempo que mide el impacto de la venta directa en su entorno; y de campo, porque el método de recolección que se utilizó fue la encuesta, que fue desarrollada en línea en organizaciones y sectores que forman parte del entorno de la venta directa. La encuesta se muestra en el Anexo 1 de la presente investigación.

Cabe destacar que la encuesta explora los siguientes puntos:

- Estructura comercial de las organizaciones de venta directa.
- Indicadores clave de rendimiento, que se contemplan como medida de la *performance* de los vendedores.
- Procesos de trabajo e impacto de las TIC en ellos.

Todo ello permitió tener como resultado la encuesta que luego se corrió en línea a una población que estuvo conformada por una selección de personas que forman parte de la plantilla de trabajadores de la AVD, la Red Comercial de Productos Culturales y la organización 4 Life Research. Dicha población fue cuantificada en 591 individuos, para que, una vez confirmado su accionar en el sector de la venta directa, quedara segmentada la base poblacional.

La encuesta está estructurada en un total de 31 preguntas cerradas, todas relacionadas con el proceso de venta directa, la influencia del entorno y la caracterización de patrones de acción del hecho laboral.

Cada pregunta incluye una tabla de frecuencias, un gráfico, su análisis de datos y su respectiva interpretación.

A su vez, desde una perspectiva de metodología de la investigación, se han realizado una serie de contrastes de hipótesis basados en la prueba binomial, la chi cuadrado y la prueba T de diferencias de medias para aceptar o rechazar las hipótesis básicas formuladas.

En cuanto a la ficha técnica de la encuesta podemos señalar los siguientes aspectos:

- Metodología: encuesta on-line a través de las bases de datos de empleados y vendedores de empresas pertenecientes a la Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD). La AVD se ha encargado de solicitar la participación de las empresas asociadas, cada una de las cuáles se ha encargado de realizar los correspondientes envíos entre sus bases de datos.
- Universo total estimado: total de vendedores de artículos comercializados por empresas de venta directa: 123.000 (fuente: AVD); se considera un universo infinito a fines estadísticos.
- Fechas de campo:
 - Inicio de campo: 3/03/2016.
 - Cierre de campo: 7/05/2016.
 - Total días de campo: 65 días.
- Composición de la muestra: Personas que tienen como profesión la venta personal o venta directa, entendida de la siguiente manera: “Venta de un producto de consumo o un servicio de forma interpersonal, fuera de un establecimiento comercial fijo, por parte de vendedores independientes, (...) a través de demostraciones domiciliarias, fiestas o venta personal.”.
- Software estadístico: IBM SPSS

- Datos de campo:

Origen de las respuestas	Respuestas recibidas	Respuestas válidas	Margen de error
AVD	478	365	
4 Life Research	3	3	
Red comercial de productos culturales	110	96	
TOTAL	591	464	± 4,55

(*) Error calculado con un nivel de confianza del 95% en el supuesto de máxima indeterminación (P=Q=50%).

Como ya se ha señalado al inicio de este apartado, como medio de análisis y formando parte de la investigación para el estudio de campo, se ha utilizado la encuesta a los agentes de venta directa de las principales empresas que operan en España. La investigación a través de este medio cuantifica, describe y caracteriza el modelo de desempeño de los vendedores y de la acción comercial y se explora cómo se estructuran comercialmente las empresas donde trabajan: formas organizativas, estructuras jerárquicas, modelos de *reporting*, y dimensión. Asimismo se indaga sobre los indicadores clave de rendimiento (*KPIS*) comerciales, como indicadores de seguimiento de la actividad comercial: visitas, demostraciones de producto, facturación media, ventas recurrentes, pautadas en franjas de tiempo cuantificables. Y finalmente se profundiza en cómo la tecnología ha impactado en los procesos de trabajo y gestión comercial, desde la propia captación de los prospectos, y clientes, hasta las demostraciones y envíos de productos, y también cómo la tecnología ha evolucionado el modelo de gestión y ha favorecido la venta directa y además, si se impulsa la venta recurrente.

El estudio de la encuesta se contrastó también con la realización de entrevistas en profundidad con directivos del sector, de una duración que osciló entre los 60 y los 90 minutos cada una, *in situ* en las empresas respectivas o mediante teleconferencia. Los profesionales entrevistados pertenecen a los siguientes sectores:

- Seguros.
- Sector del hogar (con experiencia en cosmética).
- Formación.
- Nutrición.

Previamente a la realización de las entrevistas y de cara a perfilar el cuestionario, se llevó a cabo un acompañamiento de media jornada a un comercial de venta directa del sector de la formación, que incluyó varias llamadas y visitas domiciliarias a prospectos y una entrevista sobre la observación realizada. Todo ello permitió tener como resultado la encuesta que luego se corrió en línea a una población que estuvo conformada por una selección de personas que forman parte de la plantilla de trabajadores de la AVD, la Red Comercial de Productos Culturales y la organización 4 Life Research. Dicha población fue cuantificada en 591 individuos, para que, una vez confirmado su accionar en el sector de la venta directa, quedara segmentada la base poblacional.

La encuesta está estructurada en un total de 31 preguntas cerradas, todas relacionadas con el proceso de venta directa, la influencia del entorno y la caracterización de patrones de acción del hecho laboral.

Cada pregunta incluye una tabla de frecuencias, un gráfico, su análisis de datos y su respectiva interpretación.

5.3. Análisis descriptivo de los resultados

5.3.1. Bloque inicial: Definición y filtros

P0. ¿Hace usted directamente este tipo de ventas?

De la población consultada, establecida en 591 individuos, el 83,4% desarrolla como parte de sus funciones diarias la venta directa, lo que deja a un 16,6% de nuestra muestra en otros ámbitos laborales. De esta forma, 493 personas se convierten en nuestra población activa para el proceso de indagación de los ítems siguientes que nos compete.

Tabla 3: P0. Hace venta directa

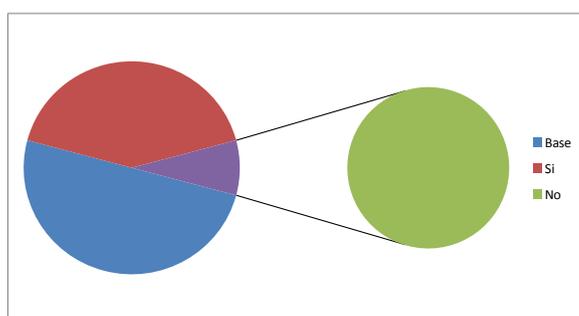
F0. Hace venta directa	
Base	591
Si	493 83.4%
No	98 16.6%

Base: 591 (Total
válidos + no válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 4: P0. Hace venta directa



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Respuestas válidas

Tras el sondeo del ítem P0 se determinó que, de la población consultada, tan solo el 82,6% corresponde a una población válida para dar continuidad a la encuesta, dado que

aplica su área de acción al segmento de la venta. El restante 17,4%, aunque funciona dentro de la plataforma de las organizaciones consultadas, se ocupa de otras tareas dentro del segmento.

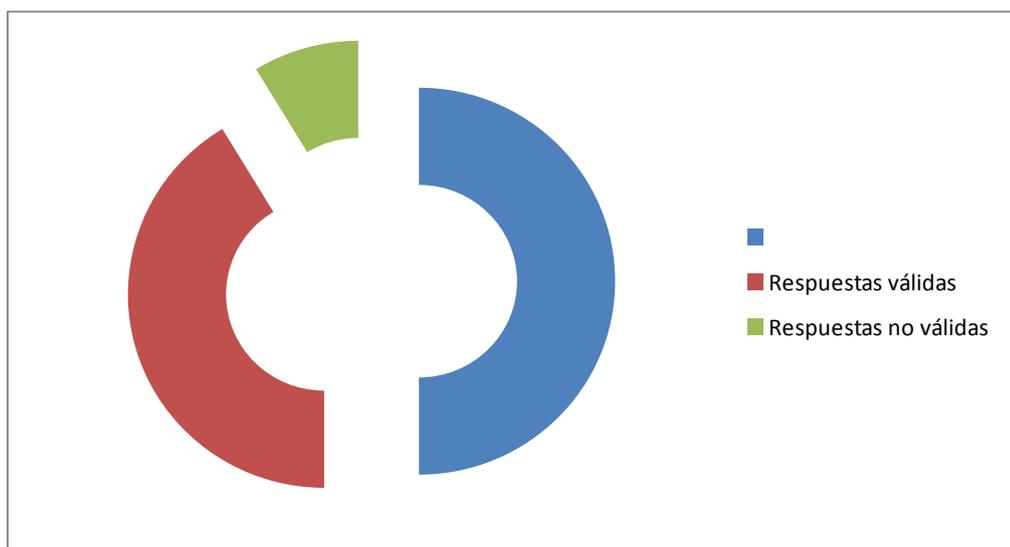
Tabla 4: Respuestas válidas

Respuestas válidas	
Base Válida	Total
	562
Respuestas válidas	464 82.6%
Respuestas no válidas	98 17.4%

Base: 562 (Total válidos + no válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 5: Respuestas válidas



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Origen de la respuesta

Esta encuesta en línea se desarrolló en una muestra perteneciente a tres organizaciones o sectores del sector de venta directa, en su mayoría correspondientes a la AVD, con un

78,7%, de los cuales 82,9% eran mujeres y el 73,4% eran hombres. Las otras dos organizaciones son la Red Comercial de Productos Culturales, con un 20,7%, y 4Life, con el 0,6%. La muestra poblacional responde al sector con mayor respaldo en el grupo, al ser la asociación que agrupa a las empresas del ramo.

Tabla 5: Origen de la respuesta

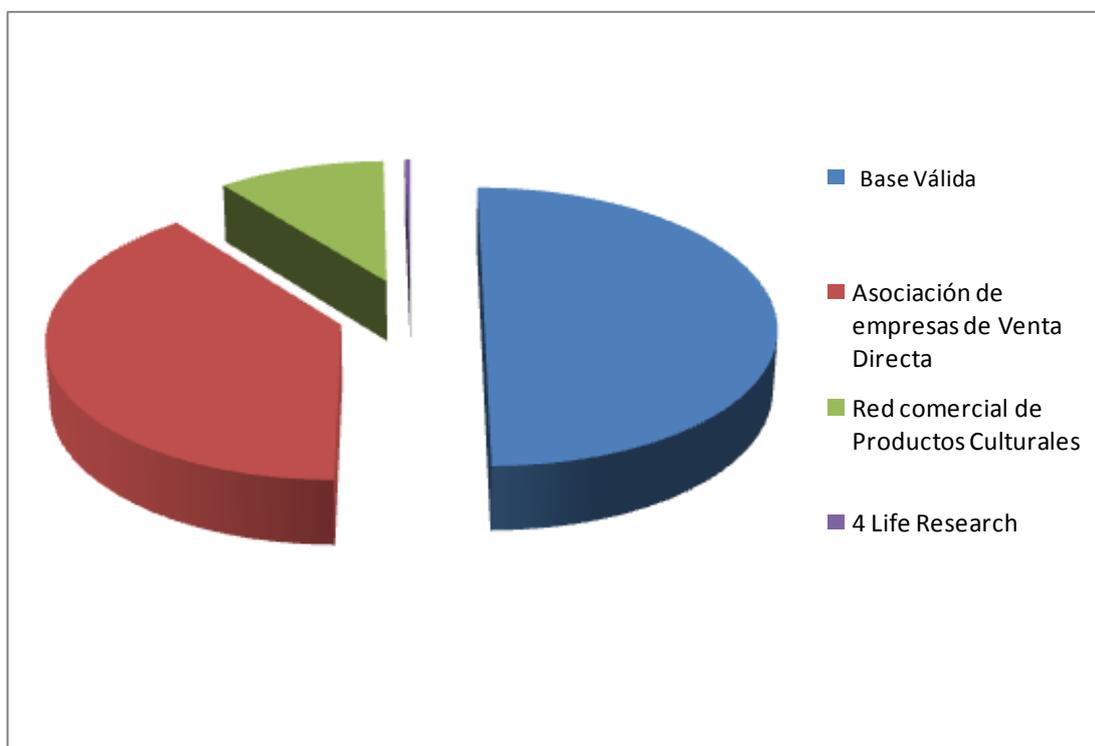
Origen de la respuesta			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Asociación de empresas de Venta Directa	365 78.7%	152 73.4%	213 82.9%
Red comercial de Productos Culturales	96 20.7%	53 25.6%	43 16.7%
4 Life Research	3 0.6%	2 1.0%	1 0.4%

Base: 464
 (Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 6: Origen de la respuesta



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.3.2. Bloque 2: Perfil de agente

P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente

Con la muestra poblacional que dio resultados válidos se empezó la consulta referida a los tipos de venta. Se ofrecieron dos opciones: venta única, correspondiente a un producto que es vendido una sola vez, y venta recurrente, en la cual se realiza periódicamente una venta continuada de productos, lo que requiere un seguimiento y atención a la cartera de clientes.

Los resultados arrojaron que el 82,8% de los vendedores desarrolla la venta recurrente, y la mujeres son sus principales promotoras, con un 86,4% de la totalidad, mientras que los hombres alcanzaron el 78,3%. La venta única solo ocupó el 18,8%, demostrando de esta forma que la recurrencia dentro del mercado de la venta directa se alza como una opción tangible.

Tabla 6: P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente

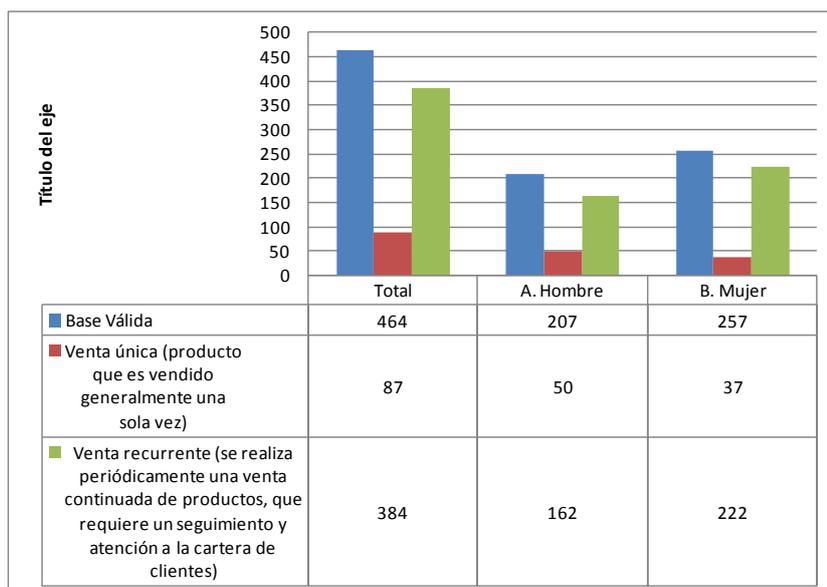
P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Venta única (producto que es vendido generalmente una sola vez)	87 18.8%	50 24.2%	37 14.4%
Venta recurrente (se realiza periódicamente una venta continuada de productos, que requiere un seguimiento y atención a la cartera de clientes)	384 82.8%	162 78.3%	222 86.4%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 7: P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P1-1. Tipo de venta directa que realiza actualmente

La pregunta 1 tuvo una diversificación, dado que se consultó acerca de la variabilidad basada en la exclusividad o no de alguna de las opciones de venta. El 81,3% de los encuestados definió que solo realiza venta recurrente, y nuevamente fueron las mujeres las mayores impulsadoras, con un 85,6% de la media. Solo el 17,2% de los encuestados afirmó que solo realiza la venta única, y finalmente el 1,5% de los consultados definió que se apoya en ambas estrategias de mercado para desarrollar sus ciclos de venta.

Tabla 7: P1-1. Tipo de venta directa que realiza actualmente

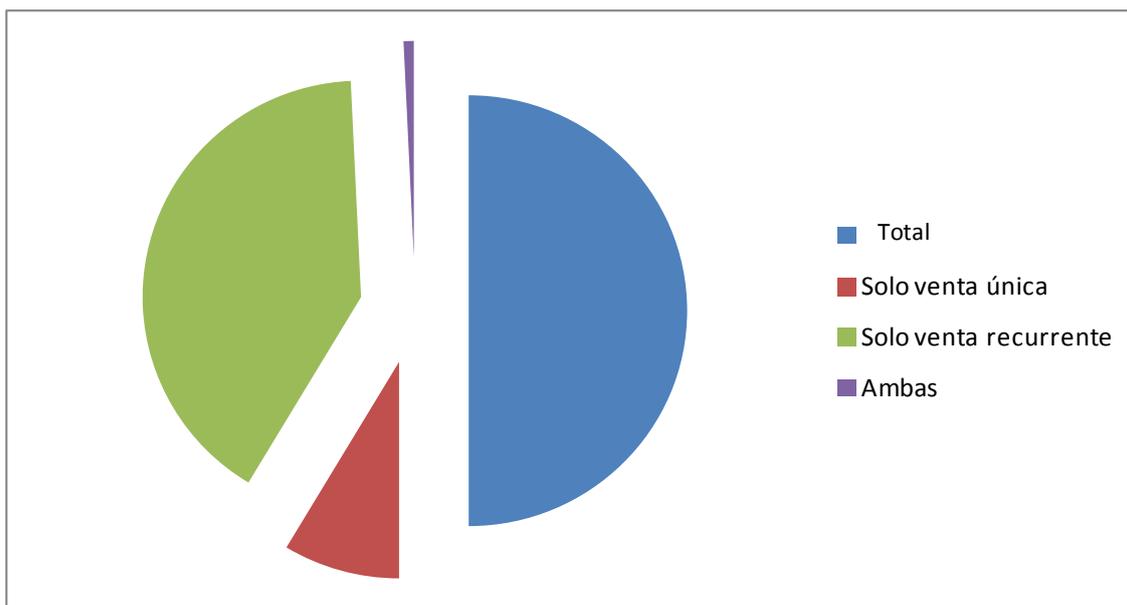
P1. Tipo de venta directa que realiza actualmente			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Solo venta única	80 17.2%	45 21.7%	35 13.6%
Solo venta recurrente	377 81.3%	157 75.8%	220 85.6%
Ambas	7 1.5%	5 2.4%	2 0.8%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 8: P1-1 Tipo de venta directa que realiza actualmente



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?

De los 464 consultados, el 95% del universo de la población trabaja bajo el modelo de la exclusividad empresarial, mientras que tan solo el 4,3% admite que labora para más de una organización. En este caso, los números demuestran que las mujeres son las que tienen menor pertenencia empresarial.

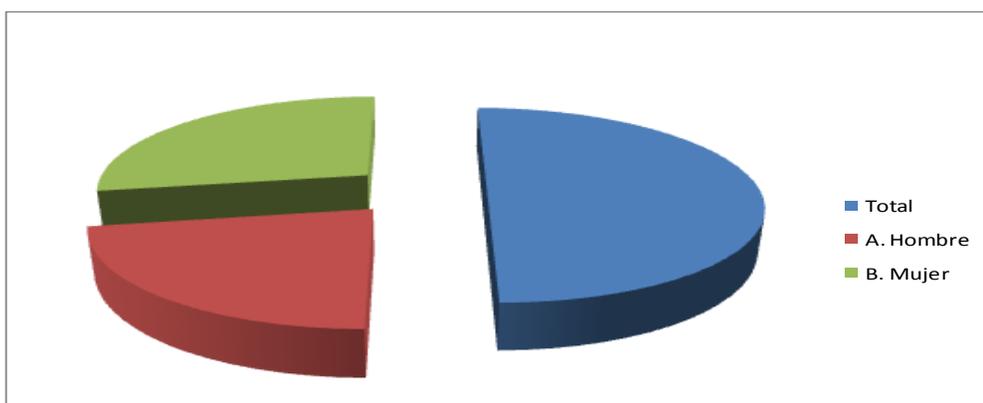
Tabla 8: P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?

P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Si	20 4.3%	8 3.9%	12 4.7%
No	444 95.7%	199 96.1%	245 95.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 9: P2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?

El cierre de las ventas en la primera visita se alzó con la opción número uno entre los vendedores de venta directa encuestados, y alcanzó un 55,6%, y las mujeres fueron las que mayormente logran cierres con prontitud, sumando el 61,1% frente al 48,8% de los hombres. Sin embargo, es de destacar que la negativa del cierre de ventas en la primera visita se acerca retardadamente a la opción ganadora, y se ubica en el 44,4%.

Tabla 9: P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?

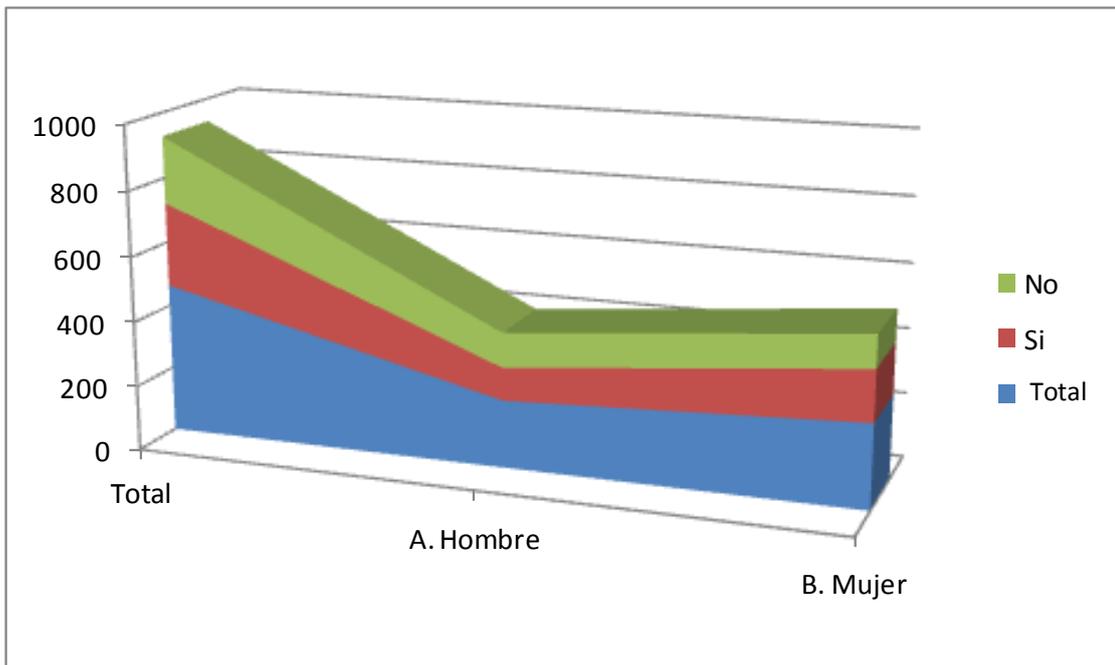
P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Si	258 55.6%	101 48.8%	157 61.1%
No	206 44.4%	106 51.2%	100 38.9%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 10: P3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas

A los encuestados se les consultó en torno a los sectores en los cuales desempeñaban sus ventas, dándoseles como opción: alimentación (nutrición, bienestar, salud, complementos alimenticios y dietética), banca y finanzas, cosmética, cultura y ocio, formación, productos para el hogar, seguros y otros. Dio como resultado que el 71,1% se dedica al sector de alimentos y sus agregados. Le siguen los de formación, con el 21,3%, y el sector de cosmética, con el 15,3%. Se demuestra que el sector de AVD con mayor fuerza está ligado a las áreas tradicionales de bienes y servicios, donde se desenvuelven las compañías que encabezan el *ranking* local y global, mientras que las empresas dedicadas a otros ámbitos de desarrollo aún están en una fase muy incipiente.

Tabla 10: P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas

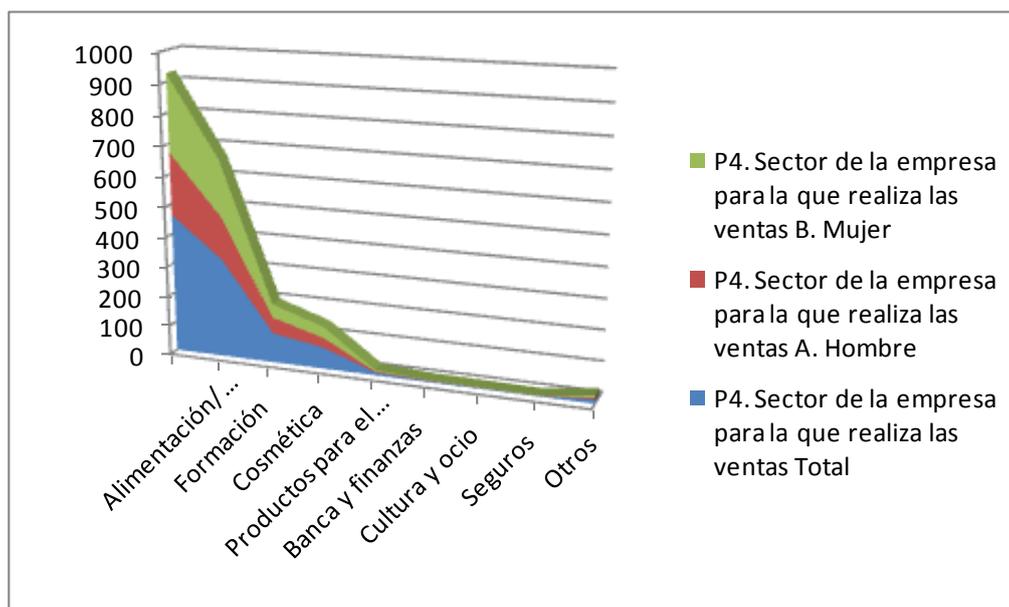
P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
		464	207
Alimentación/ nutrición/ bienestar/ salud/ complementos alimenticios/ dietética	330 71.1%	143 69.1%	187 72.8%
Formación	99 21.3%	53 25.6%	46 17.9%
Cosmética	71 15.3%	33 15.9%	38 14.8%
Productos para el hogar	9 1.9%	4 1.9%	5 1.9%
Banca y finanzas	4 0.9%	2 1.0%	2 0.8%
Cultura y ocio	3 0.6%	1 0.5%	2 0.8%
Seguros	2 0.4%	1 0.5%	1 0.4%
Otros	14 3.0%	6 2.9%	8 3.1%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 11: P4. Sector de la empresa para la que realiza las ventas



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?

La opción de jornada completa, con el 46,1%, se llevó la mayor tasa de medición ante la consulta acerca del tipo de tiempo laboral que cumplen. Un porcentaje importante de los consultados comparte su jornada con alguna otra actividad remunerada (29,3%), mientras que el 24,6% se desempeña en una jornada parcial, pero solo trabajando para una empresa.

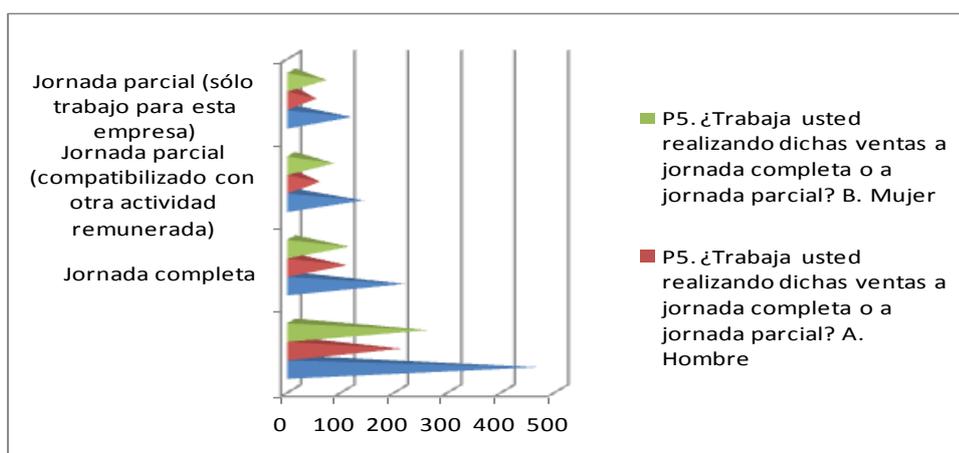
Tabla 11: P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?

P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Jornada completa	214 46.1%	105 50.7%	109 42.4%
Jornada parcial (compatibilizado con otra actividad remunerada)	136 29.3%	55 26.6%	81 31.5%
Jornada parcial (sólo trabajo para esta empresa)	114 24.6%	47 22.7%	67 26.1%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 12: P5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?

La pregunta de la dedicación de la jornada tuvo una variante agregada con respecto al tipo de venta que desarrollaban.

Los encuestados desempeñan mayoritariamente la jornada completa dedicándose a la venta única (75%), a diferencia de la venta recurrente, que solo obtuvo el 40,3%, y en el caso de ambas solo se alzó con el 28,6%.

Dichos resultados se distancian de esta forma de respuestas anteriores donde la venta directa, pero con tendencia a la recurrencia, era la opción más asumida por los encuestados. En este caso únicamente es preponderante cuando la desempeñan vendedores que cumplen jornada parcial, pero compatibilizada con otra actividad que les genera remuneración (29,3%), para llevarse una tasa en la venta recurrente del 33,4%.

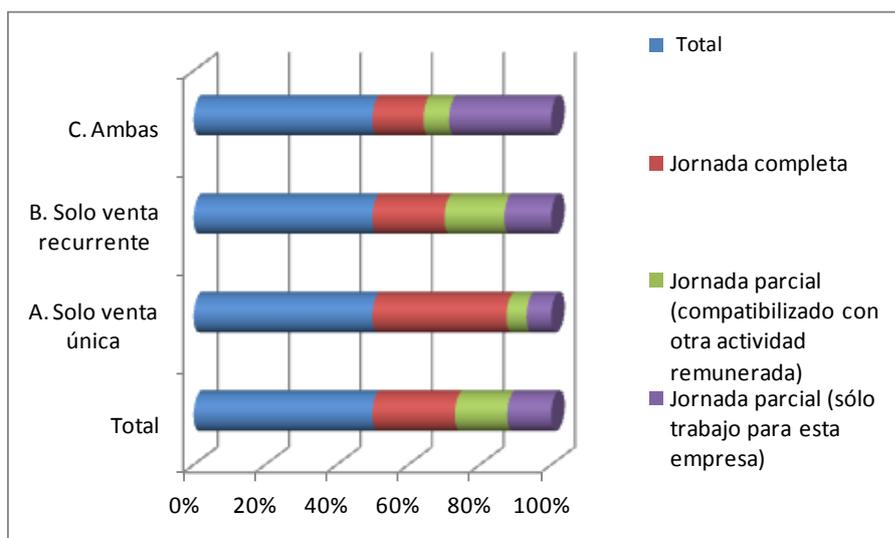
Tabla 12: P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?

P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?				
	Total	A. Solo venta única	B. Solo venta recurrente	C. Ambas
Base Válida	464	80	377	7
Jornada completa	214 46.1%	60 75.0%	152 40.3%	2 28.6%
Jornada parcial (compatibilizado con otra actividad remunerada)	136 29.3%	9 11.3%	126 33.4%	1 14.3%
Jornada parcial (sólo trabajo para esta empresa)	114 24.6%	11 13.8%	99 26.3%	4 57.1%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 13: P5-1. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P6. Total de años de experiencia realizando venta personal

A la consulta del tiempo que llevan desarrollando la venta personal, la opción mejor puntuada, con el 31%, es la que corresponde a entre uno y tres años; le siguen los extremos, con el 22,4% a los vendedores que tienen menos de un año y los que superan la década, que obtienen el 20,7% de la muestra poblacional.

Tabla 13: P6. Total de años de experiencia realizando venta personal

P6. Total de años de experiencia realizando venta personal			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Menos de 1 año	104 22.4%	41 19.8%	63 24.5%
Entre 1 y 3 años	144 31.0%	61 29.5%	83 32.3%
Entre 4 y 6 años	75 16.2%	33 15.9%	42 16.3%
Entre 7 y 9 años	45 9.7%	21 10.1%	24 9.3%
10 años o más	96 20.7%	51 24.6%	45 17.5%

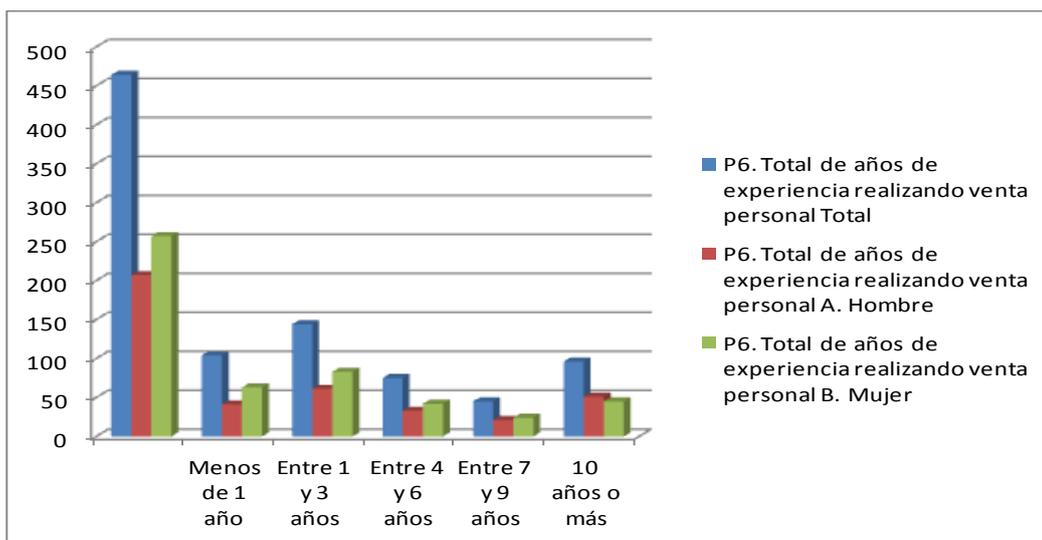
Media inferida con los siguientes pesos:
- Menos de 1 año = 0,5
- Entre 1 y 3 años = 2
- Entre 4 y 6 años = 5
- Entre 7 y 9 años = 8
- 10 años o más = 15

Base: 464 (Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 14: P6. Total de años de experiencia realizando venta personal



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P7. Años realizando ventas para la empresa actual

Dentro de la muestra poblacional existe una segmentación de 360 personas que llevan más de un año desempeñándose en el sector de las ventas; sin embargo, para la actual empresa en la que laboran tienen ciertos años de dedicación. La media más alta fue nuevamente entre uno y tres años con el 43,6%, y en igualdad de condiciones al ítem anterior, los extremos menos de un año y 10 años o más se llevaron las cifras más altas siguientes, con el 16,1% y el 15,8% respectivamente.

Tabla 14: P7. Años realizando ventas para la empresa actual

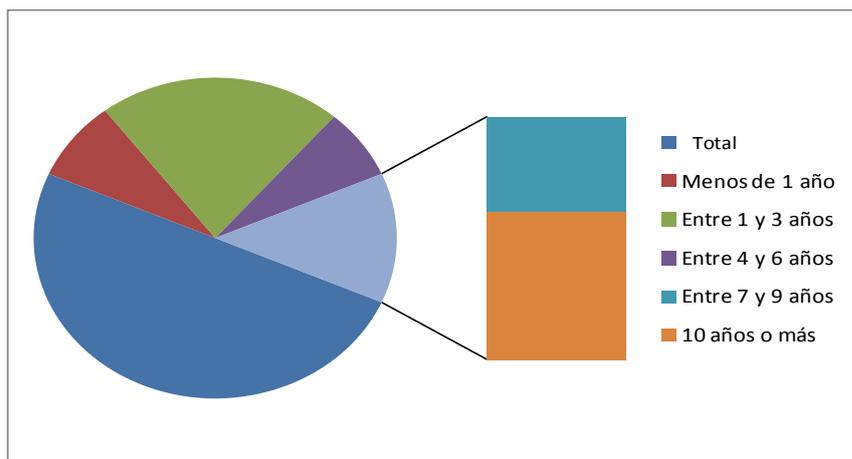
P7. Años realizando ventas para la empresa actual			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	360	166	194
Menos de 1 año	58 16.1%	29 17.5%	29 14.9%
Entre 1 y 3 años	157 43.6%	67 40.4%	90 46.4%
Entre 4 y 6 años	51 14.2%	24 14.5%	27 13.9%
Entre 7 y 9 años	37 10.3%	16 9.6%	21 10.8%
10 años o más	57 15.8%	30 18.1%	27 13.9%

Base: 360 (Tiene más de 1 año de experiencia realizando venta personal)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 15: P7. Años realizando ventas para la empresa actual



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual

En el sondeo del total de años en la empresa actual frente al total de años, pero en vendedores que cuentan con más de un año de experiencia, nuevamente la opción de uno a tres años se alzó con las mayores mediciones, obteniendo un 43,6%, en triangulación con las 144 personas que tienen la misma cantidad de años de experiencia.

Tabla 15: P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual

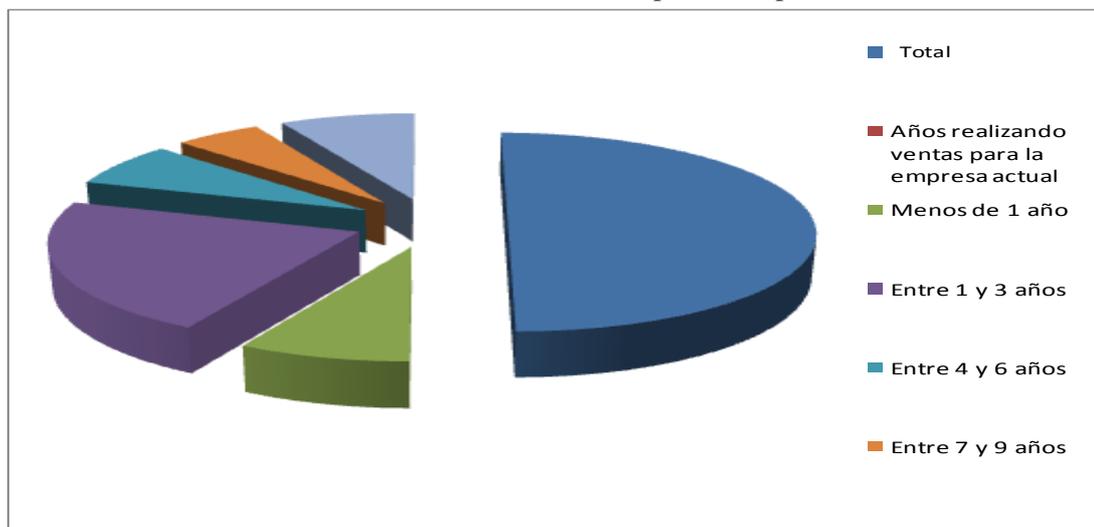
P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual						
	Total	Total de años de experiencia realizando venta personal				
		A. Menos de 1 año	B. Entre 1 y 3 años	C. Entre 4 y 6 años	D. Entre 7 y 9 años	E. 10 años o más
Base Válida	360	0	144	75	45	96
Años realizando ventas para la empresa actual						
Menos de 1 año	58 16.1%	0 0.0%	21 14.6%	16 21.3%	8 17.8%	13 13.5%
Entre 1 y 3 años	157 43.6%	0 0.0%	123 85.4%	16 21.3%	4 8.9%	14 14.6%
Entre 4 y 6 años	51 14.2%	0 0.0%	0 0.0%	43 57.3%	0 0.0%	8 8.3%
Entre 7 y 9 años	37 10.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	33 73.3%	4 4.2%
10 años o más	57 15.8%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	57 59.4%

Base: 360 (Tiene más de 1 año de experiencia realizando venta personal)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 16: P7-1. Años realizando ventas para la empresa actual



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

Dentro de los encuestados, el 53,2% no ocupa posiciones superiores teniendo personal a cargo, tan solo el 46,8% desarrolla acciones de liderazgo con personas subalternas.

De esa media obtenida, el 53,1% corresponde a los hombres frente al 41,6% obtenido por las mujeres. A pesar de que los mayores índices de influencia en el sector recaen en las mujeres, no son estas las que ocupan posiciones de liderazgo.

Tabla 16: P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

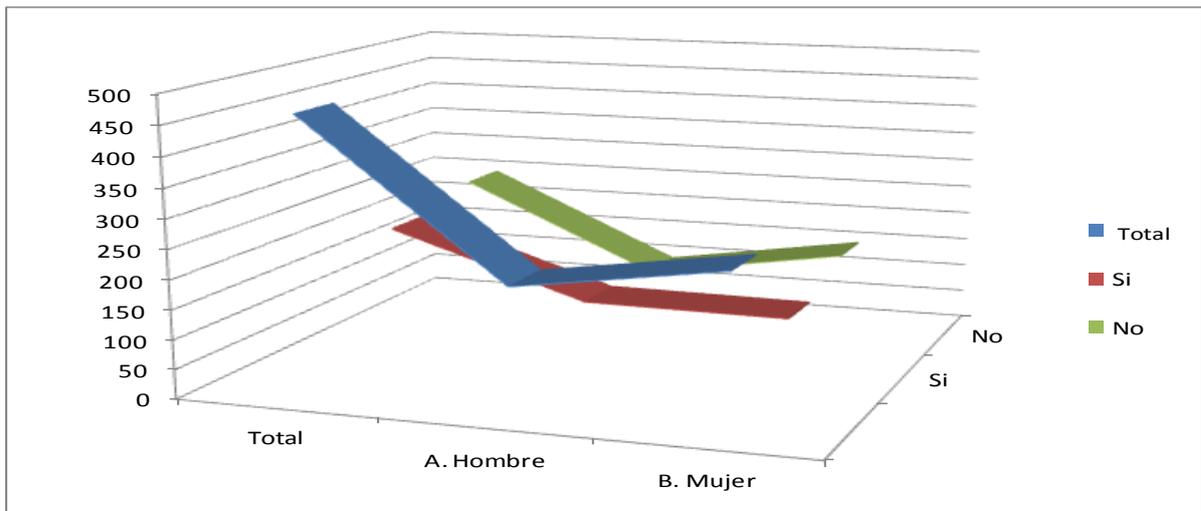
P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Si	217 46.8%	110 53.1%	107 41.6%
No	247 53.2%	97 46.9%	150 58.4%

Base: 464 (Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 17: P8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

Cotejada la opción de liderazgo triangulada con el total de años de experiencia, la alternativa del sí (46,8%) tuvo su mayor escala entre los siete y nueve años (62,2%), mientras que la elección del no que se alzó con la mayor medida (53,2%) se observó con mayor frecuencia en los vendedores con menos de un año de experiencia en venta personal.

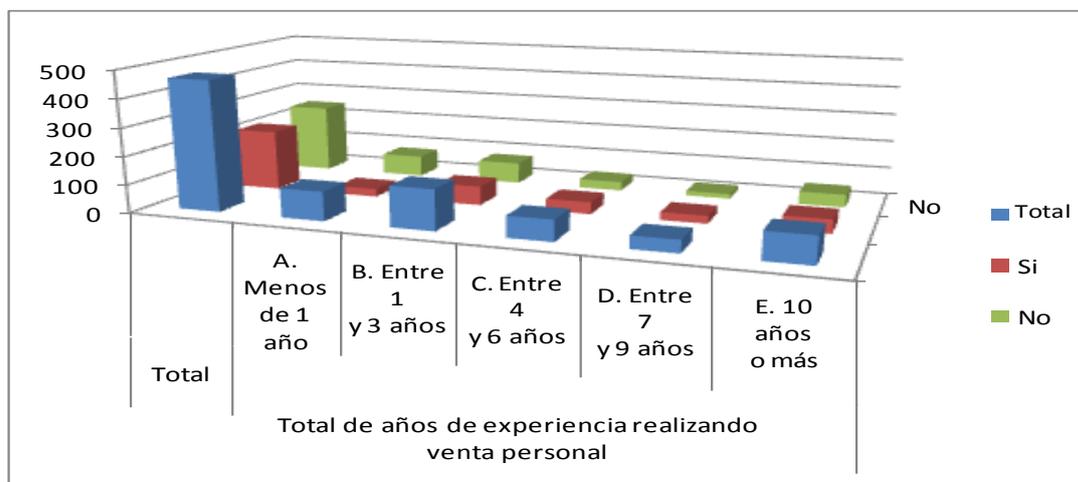
Tabla 17: P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?						
Base Válida	Total	Total de años de experiencia realizando venta personal				
		A. Menos de 1 año	B. Entre 1 y 3 años	C. Entre 4 y 6 años	D. Entre 7 y 9 años	E. 10 años o más
	464	104	144	75	45	96
Sí	217 46.8%	28 26.9%	68 47.2%	43 57.3%	28 62.2%	50 52.1%
No	247 53.2%	76 73.1%	76 52.8%	32 42.7%	17 37.8%	46 47.9%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 18: P8-1. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

Realizada la consulta en el grueso de la población que cuenta con más de un año de experiencia (360), se alzó la opción del sí con un 52,5%, y la mayor evidencia fue entre los siete y nueve años, seguida de las opciones 4-6 años (74,5%) y más de 10 años (61,4%), confirmando de esta forma que el liderazgo en el sector está directamente influenciado por los años de experiencia.

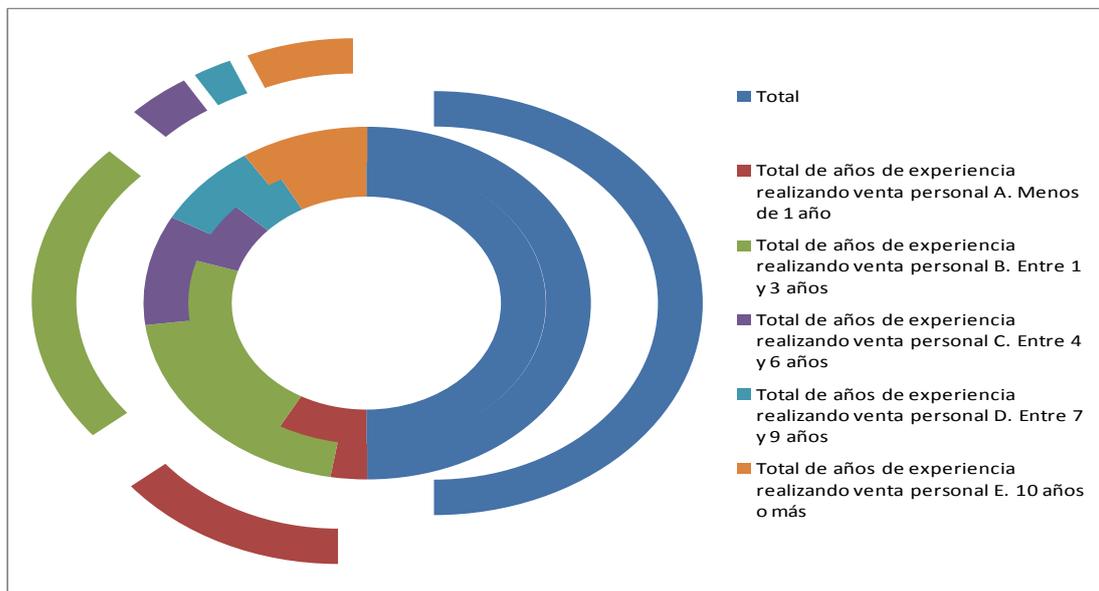
Tabla 18: P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?						
	Total	Total de años de experiencia realizando venta personal				
		A. Menos de 1 año	B. Entre 1 y 3 años	C. Entre 4 y 6 años	D. Entre 7 y 9 años	E. 10 años o más
Base Válida	360	58	157	51	37	57
Si	189 52.5%	10 17.2%	77 49.0%	38 74.5%	29 78.4%	35 61.4%
No	171 47.5%	48 82.8%	80 51.0%	13 25.5%	8 21.6%	22 38.6%

Base: 360
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 19: P8-2. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?



Elaboración propia Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

El ítem de cantidad de personas que ocupan cargos de coordinación fue nuevamente medido en el total de la población válida consultada, pero haciendo una comparación con el tiempo de desempeño de la jornada laboral, estudiando las opciones: completa, parcial compatibilizada con otra actividad remunerada y parcial trabajando únicamente para la empresa actual.

Es de destacar que, aunque la opción con mayor puntaje fue el no, con el 53,2%, sin embargo, la alternativa del sí se alzó con un 46,8%, con una influencia del 53,3% de la población en la opción de jornada completa, alcanzando una población de 114 individuos frente a un 38,6% que ocupa puestos de liderazgo en una jornada parcial.

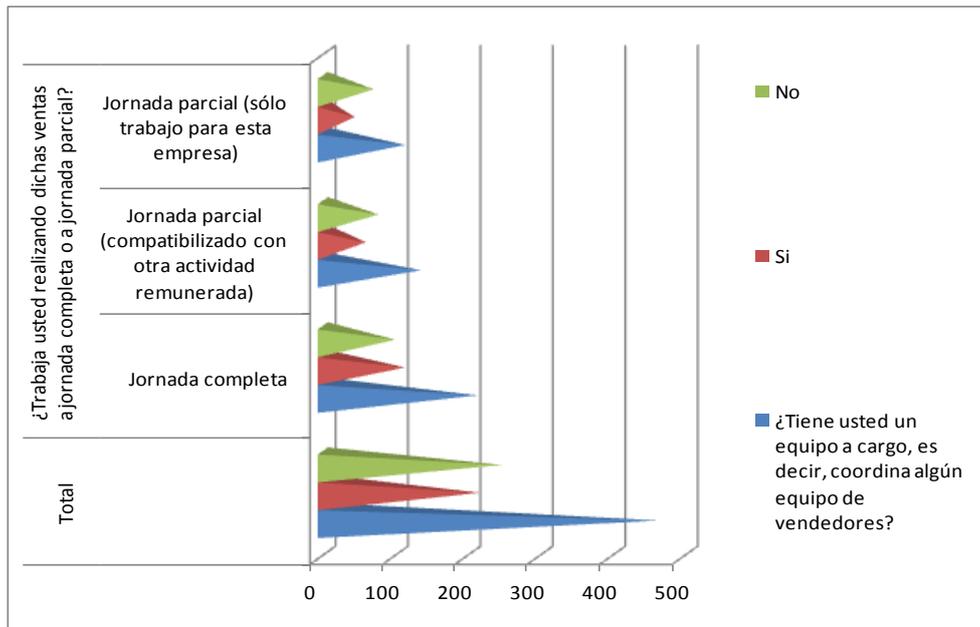
Tabla 19: P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?				
Base Válida	¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?			
	Total	Jornada completa	Jornada parcial (compatibilizado con otra actividad remunerada)	Jornada parcial (sólo trabajo para esta empresa)
	464	80	377	7
¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?				
Si	217 46.8%	114 53.3%	59 43.4%	44 38.6%
No	247 53.2%	100 46.7%	77 56.6%	70 61.4%

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Base: 464
(Total válidos)

Gráfico 20: P8-3. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?

Una vez medida la alternativa de la ocupación de la muestra en posiciones de liderazgo que coordinen personal subalterno, se consultó el promedio de trabajadores que tiene a su cargo. La población encuestada con respecto a este ítem fue de 217 personas, que fueron las que respondieron afirmativamente a la opción de si coordina o no personal, de los cuales el 31,3% dijo liderar entre cuatro y 10 personas, seguido de la opción más baja, que es de una a tres personas, que obtuvo el 27,2%. Las opciones correspondientes a las alternativas de 11 a 20 personas y de 20 a 50 no superaron el 15%, mientras que los niveles más altos de personal, 51 a 100 y más de 100, se quedaron por debajo del 8%, con el 5,1% y el 7,8%, respectivamente. Esta vez los números en cuanto al liderazgo femenino cambian en la opción del sí, que se alzó con el 35,5% en la opción de cuatro a 10 subalternos. Las cifras dejan entrever que suele tratarse de grupos pequeños de liderazgo.

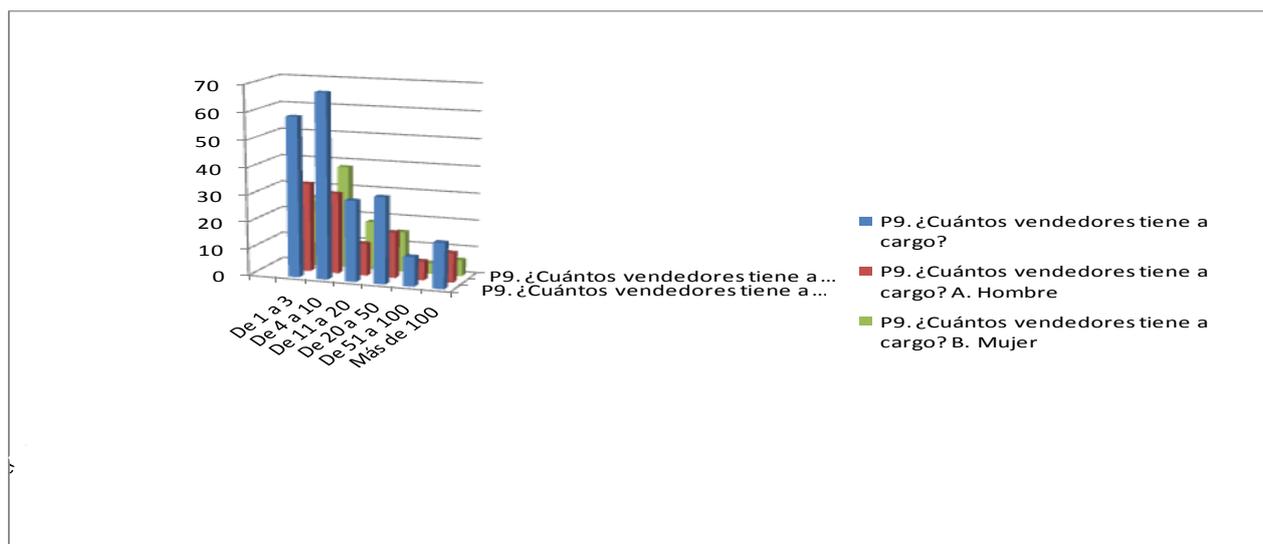
Tabla 20: P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?

P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	217	110	107
Mean	35.91	41.62	30.05
Standard Deviation	88.31	89.82	86.34
t-test		--	--
¿Cuántos vendedores tiene a cargo?			
De 1 a 3	59 27.2%	33 30.0%	26 24.3%
De 4 a 10	68 31.3%	30 27.3%	38 35.5%
De 11 a 20	30 13.8%	12 10.9%	18 16.8%
De 20 a 50	32 14.7%	17 15.5%	15 14.0%
De 51 a 100	11 5.1%	7 6.4%	4 3.7%
Más de 100	17 7.8%	11 10.0%	6 5.6%

Base: 217
(Tiene equipo a cargo)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 21: P9. ¿Cuántos vendedores tiene a cargo?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

Se consultó en relación con el lugar donde suele desenvolverse la acción de la venta y se les suministró las opciones: en el domicilio del cliente, en el lugar de trabajo del cliente, en un establecimiento de la empresa o en otros. El 34,5% dijo hacerlo en el hogar del consumidor, lo que da certeza a la preferencia de este tipo de modelo de negocio, que prefiere la ejecución de sus acciones fuera de un local comercial.

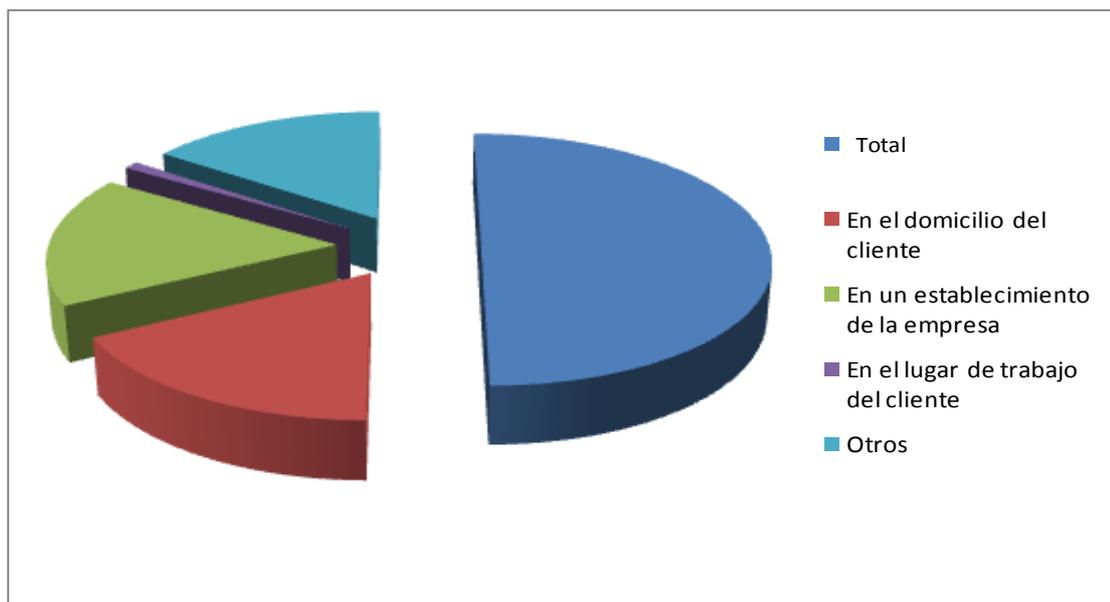
Tabla 21: P10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

P10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
En el domicilio del cliente	160 34.5%	73 35.3%	87 33.9%
En un establecimiento de la empresa	155 33.4%	75 36.2%	80 31.1%
En el lugar de trabajo del cliente	9 1.9%	2 1.0%	7 2.7%
Otros	140 30.2%	57 27.5%	83 32.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia Fuente:
Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 22:P10: ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

En esa misma línea se consultó al total de la población válida qué tipo de venta suele desarrollar, teniendo las opciones: única, recurrente o ambas.

Los encuestados mayoritariamente desarrollan ambos tipos de ventas (57,1%) en la residencia del cliente (34,5%), seguida de la venta recurrente en ese mismo lugar, con el 39,5%

Los números reflejan la preferencia de los vendedores por mantenerse en el estilo natural de la venta directa, también llamada personal domiciliaria, donde el puerta a puerta tiene características especiales que canalizan el trabajo desempeñado por las personas que forman parte de este ámbito económico, aunque la visión tradicional de la venta en un local de trabajo obtuvo números muy cercanos y alcanzó el 33,4%, con lo cual parece evidenciarse una dicotomía en las preferencias por el desarrollo de las labores.

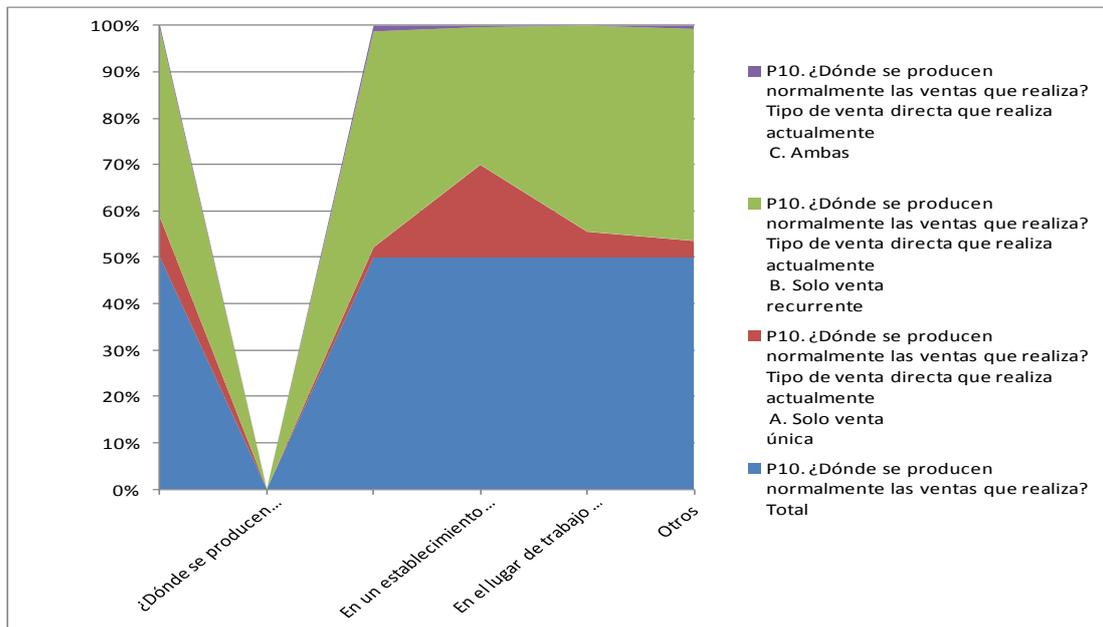
Tabla 22: P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?				
	Total	Tipo de venta directa que realiza		
		A. Solo venta única	B. Solo venta recurrente	C. Ambas
Base Válida	464	80	377	7
¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?				
En el domicilio del cliente	160 34.5%	7 8.8%	149 39.5%	4 57.1%
En un establecimiento de la empresa	155 33.4%	62 77.5%	92 24.4%	1 14.3%
En el lugar de trabajo del cliente	9 1.9%	1 1.3%	8 2.1%	0 0.0%
Otros	140 30.2%	10 12.5%	128 34.0%	2 28.6%

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Base: 464
(Total válidos)

Gráfico 23: P10-1. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

El ítem anterior se compaginó con el cierre efectivo de las ventas durante la primera visita, lo que arrojó como resultado que el 42,6% de los vendedores suele cerrarlas en el domicilio del cliente.

Tabla 23: P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

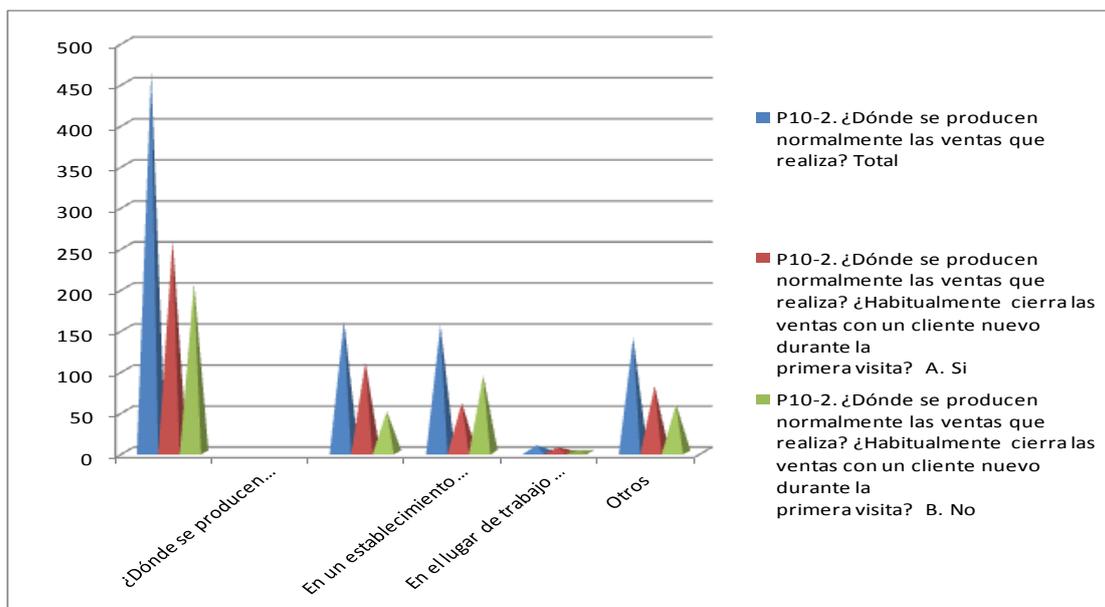
P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?			
	Total	¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?	
		A. Si	B. No
Base Válida	464	258	206
¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?			
En el domicilio del cliente	160 34.5%	110 42.6%	50 24.3%
En un establecimiento de la empresa	155 33.4%	61 23.6%	94 45.6%
En el lugar de trabajo del cliente	9 1.9%	6 2.3%	3 1.5%
Otros	140 30.2%	81 31.4%	59 28.6%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 24: P10-2. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?

El 96,6% de la población encuestada realiza venta individual, es decir, de persona a persona, en comparación con la venta en grupo, que solo alcanzó el 1,9%, y las tradicionales *party plan*, que obtuvieron 1,5%.

Tabla 24: P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?

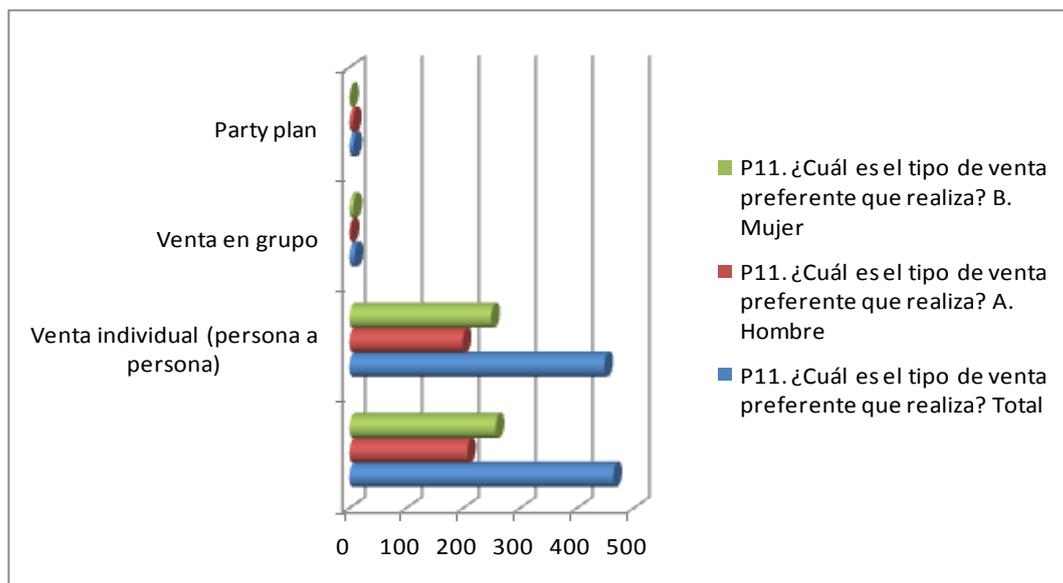
P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Venta individual (persona a persona)	448 96.6%	199 96.1%	249 96.9%
Venta en grupo	9 1.9%	2 1.0%	7 2.7%
Party plan	7 1.5%	6 2.9%	1 0.4%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 25: P11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?

El 71% de la población encuestada, representada por 318 personas, prefiere y/o desarrolla la acción de la venta directa en forma personalizada, es decir, de persona a persona, en el sector correspondiente: alimentos, nutrición, bienestar, salud, complementos alimenticios y/o dietética, que se alzan como los principales productos distribuidos por las empresas que lideran el sector de la venta directa.

Le siguen los de formación, con el 21,3%, y de cosmética, con el 15,3%, ambos desarrollados preferiblemente bajo la modalidad de la venta persona a persona.

Al igual que en preguntas anteriores, los datos correspondientes a banca y finanzas, seguros y cultura y ocios son los que más bajo se catalogan.

Las modalidades de la venta en grupo y del *party plan* en todos los indicadores se clasificaron con porcentajes muy bajos, lo que demuestra la nula aplicabilidad.

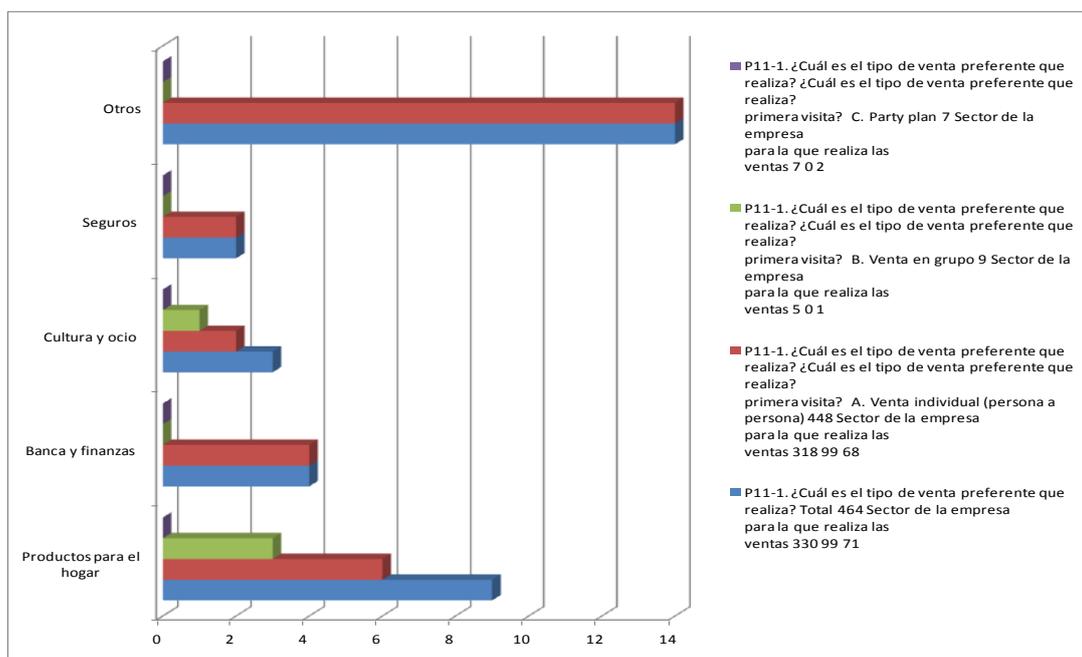
Tabla 25: P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?

P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?				
	Total	¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?		
		A. Venta individual (persona a persona)	B. Venta en grupo	C. Party plan
Base Válida	464	448	9	7
Sector de la empresa para la que realiza las ventas				
Alimentación/ nutrición/ bienestar/ salud/ complementos alimenticios/ dietética	330 71.1%	318 71.0%	5 55.6%	7 100.0%
Formación	99 21.3%	99 22.1%	0 0.0%	0 0.0%
Cosmética	71 15.3%	68 15.2%	1 11.1%	2 28.6%
Productos para el hogar	9 1.9%	6 1.3%	3 33.3%	0 0.0%
Banca y finanzas	4 0.95%	4 0.9%	0 0.0%	0 0.0%
Cultura y ocio	3 0.6%	2 0.4%	1 11.1%	0 0.0%
Seguros	2 0.4%	2 0.4%	0 0.0%	0 0.0%
Otros	14 3.0%	14 3.1%	0 0.0%	0 0.0%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 26: P11-1. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P12. Normalmente ¿cómo consigue los contactos de posibles clientes?

El 75,4% de los encuestados asegura obtener individualmente el grueso de su clientela, confirmando la consideración de un trabajo personalizado e individualizado.

Tabla 26: P12. ¿Normalmente cómo consigue los contactos de posibles clientes?

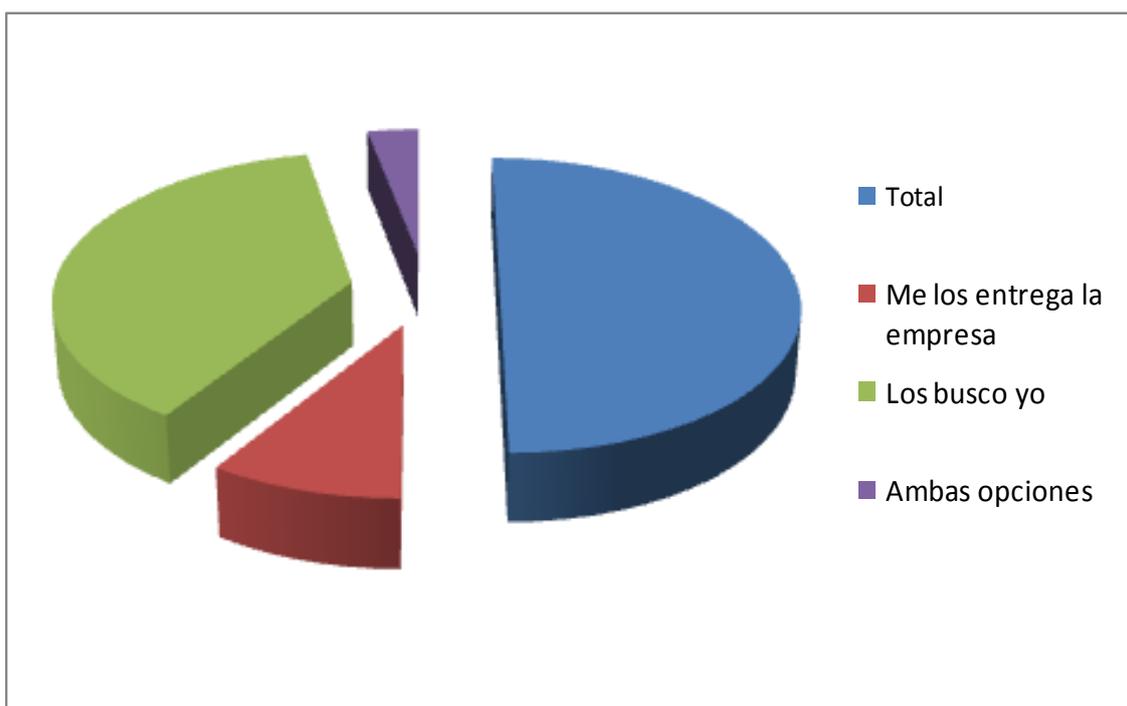
P12. ¿Normalmente cómo consigue los contactos de posibles clientes?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Me los entrega la empresa	85 18.3%	45 21.7%	40 15.6%
Los busco yo	350 75.4%	145 70.0%	205 79.8%
Ambas opciones	29 6.3%	17 8.2%	12 4.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 27: P12. Normalmente ¿cómo consigue los contactos de posibles clientes?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?

La encuesta aplicada a la población de 464 individuos arrojó que el 55,4% de los vendedores encuestados fueron de sexo femenino y el otro 44,6% de sexo masculino. Esto hace notar que la mayoría de los involucrados en el negocio de la venta directa son mujeres.

Tabla 27: P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?

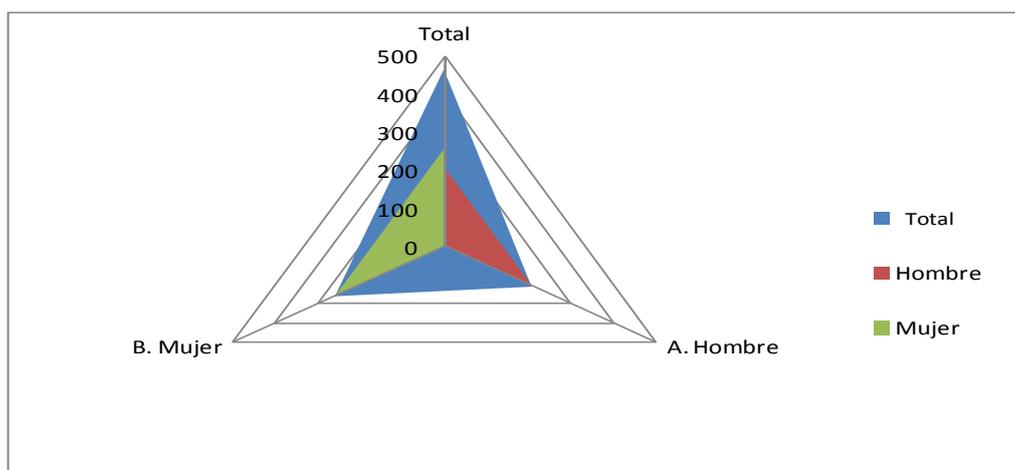
P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Hombre	207 44.6%	207 100.0%	0 0.0%
Mujer	257 55.4%	0 0.0%	257 100.0%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 28: P13. ¿Es usted un hombre o una mujer?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P14. ¿Cuál es su edad?

Acerca de la edad del vendedor, la encuesta arrojó que el mayor grueso de la población está en el segmento de 31 a 40 años (38,4%).

El 24,6% tenía hasta 30 años o menos; el 20,5%, entre 41 y 50 años; y, finalmente, el 16,6% de la población encuestada tenía más de 50 años.

Se puede evidenciar que existe una mayor tendencia al enrolamiento en la venta directa para las personas que superan la tercera década de vida.

Tabla 28: P14. ¿Cuál es su edad?

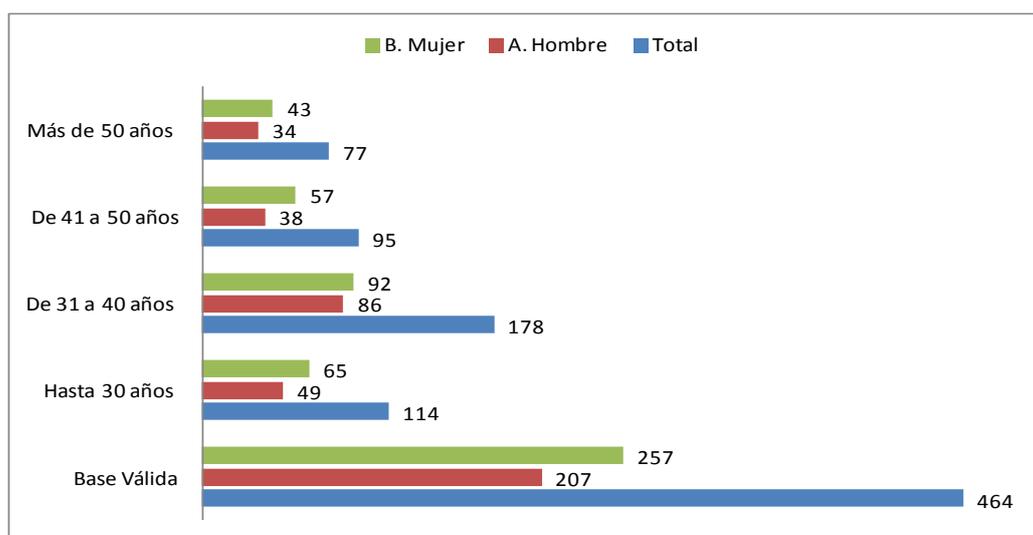
P14. ¿Cuál es su edad?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	38.71	38.85	38.60
Standard Deviation	10.91	11.07	10.78
t-test		--	--
¿Cuál es su edad?			
Hasta 30 años	114 24.6%	49 23.7%	65 25.3%
De 31 a 40 años	178 38.4%	86 41.5%	92 35.8%
De 41 a 50 años	95 20.5%	38 18.4%	57 22.2%
Más de 50 años	77 16.6%	34 16.4%	43 16.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 29: P14. ¿Cuál es su edad?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P14a. Zona donde reside

Cuando se les consultó en torno a la zona de residencia, Madrid se alzó con el máximo puntaje, con un 24,1%, seguida de Barcelona, con un 20,7%, el Sur, con un 15,1%, y la zona Centro-Este, con un 11,9%. El resto de las zonas no superó el 10%, a saber: Centro (8,6%), Nortecentro (7,3%), Noroeste (6,5%) y, finalmente, con el índice más bajo, el Noreste, con un 5,8%. Los números dejan ver que la población se moviliza mayoritariamente en los centros poblados de la ciudad en las zonas urbanas de más alta demanda.

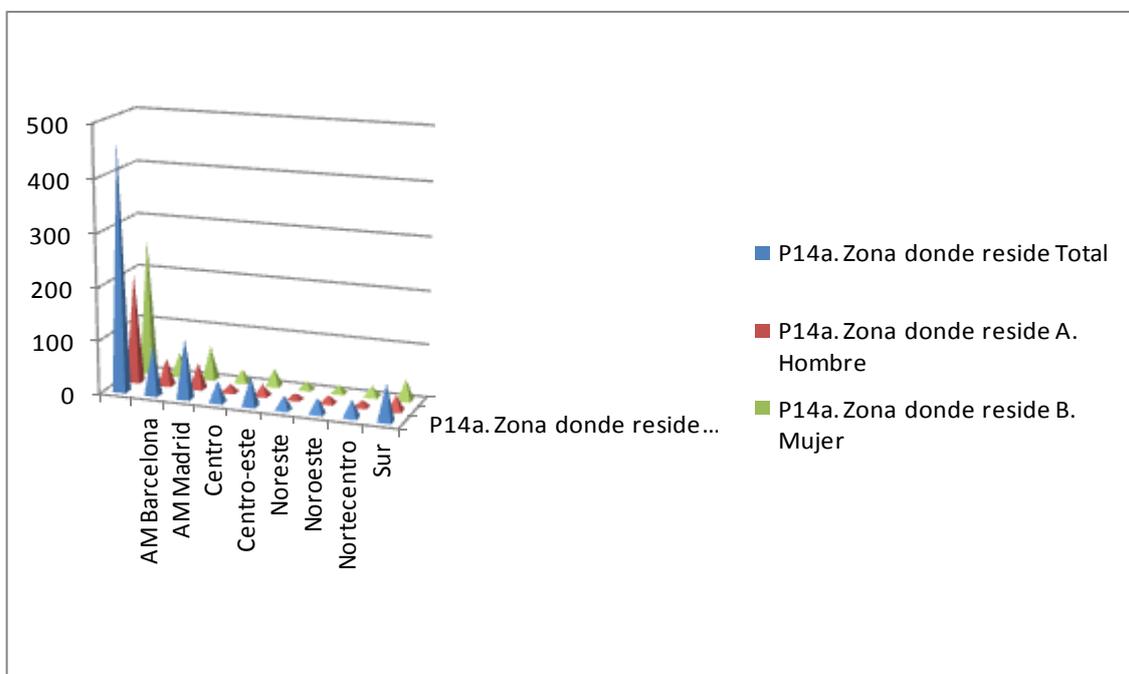
Tabla 29: P14a. Zona donde reside

P14a. Zona donde reside			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
AM Barcelona	96 20.7%	51 24.6%	45 17.5%
AM Madrid	112 24.1%	49 23.7%	63 24.5%
Centro	40 8.6%	15 7.2%	25 9.7%
Centro-este	55 11.9%	22 10.6%	33 12.8%
Noreste	27 5.8%	12 5.8%	15 5.8%
Noroeste	30 6.5%	15 7.2%	15 5.8%
Nortecentro	34 7.3%	13 6.3%	21 8.2%
Sur	70 15.1%	30 14.5%	40 15.6%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 30: P14a. Zona donde reside



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P15. Nivel formativo

En el ítem que consultaba acerca del nivel formativo, las opciones ofrecidas eran: máster o doctorado, grado, diplomatura o licenciatura, formación profesional, bachillerato, BUP o COU, ESO, educación primaria o, simplemente, sin titulación. El 28,2% de los vendedores encuestados manifestó que cuenta con estudios de grado, diplomatura o licenciatura, y es destacable que las mujeres ostentan un 32,7% de esa cifra frente a los hombres, que solo alcanzan el 22,7%. El 20,9% indicó tener estudios de formación profesional, el 18,3% afirmó haber culminado estudios de segundo nivel, el 9,7% culminó la ESO y el 6% cuenta con educación básica. En los extremos superiores, el de máster o doctorado alcanzó un 15,3%, y el nivel inferior, sin titulación, tan solo el 1,5%. En el segmento del negocio de la venta directa en España, la capacitación educativa se alza con un gran interés entre los vendedores.

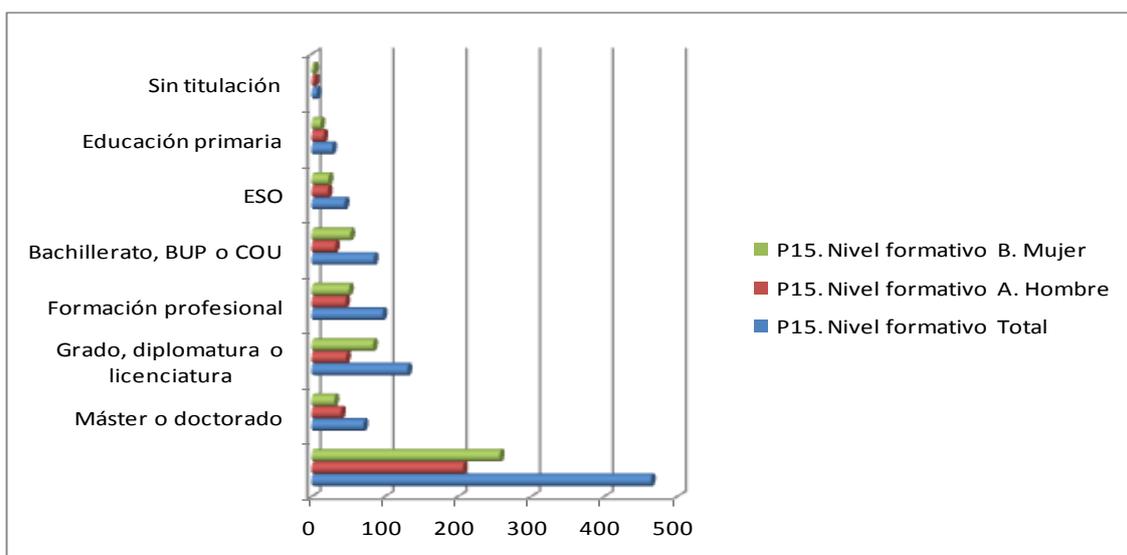
Tabla 30: P15. Nivel formativo

P15. Nivel formativo			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Máster o doctorado	71 15.3%	40 19.3%	31 12.1%
Grado, diplomatura o licenciatura	131 28.2%	47 22.7%	84 32.7%
Formación profesional	97 20.9%	46 22.2%	51 19.8%
Bachillerato, BUP o COU	85 18.3%	32 15.5%	53 20.6%
ESO	45 9.7%	22 10.6%	23 8.9%
Educación primaria	28 6.0%	16 7.7%	12 4.7%
Sin titulación	7 1.5%	4 1.9%	3 1.2%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 31: P15. Nivel formativo



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media, al mes?

A la consulta de los beneficios de ganancia realizando ventas con cifras arrojadas al mes, los consultados respondieron principalmente ganar entre 500 y 1.000 euros, con un 36% de la población; un 29,3% dijo ganar menos de 500 euros y un 23,9% obtiene entre 1.500 y 2.500 euros. Los de más altos ingresos son bajos dentro del segmento consultado: solo el 5,6% gana de 2.500 a 3.500 euros, y el 5,2% consigue más de 3.500.

Tabla 31: P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media, al mes?

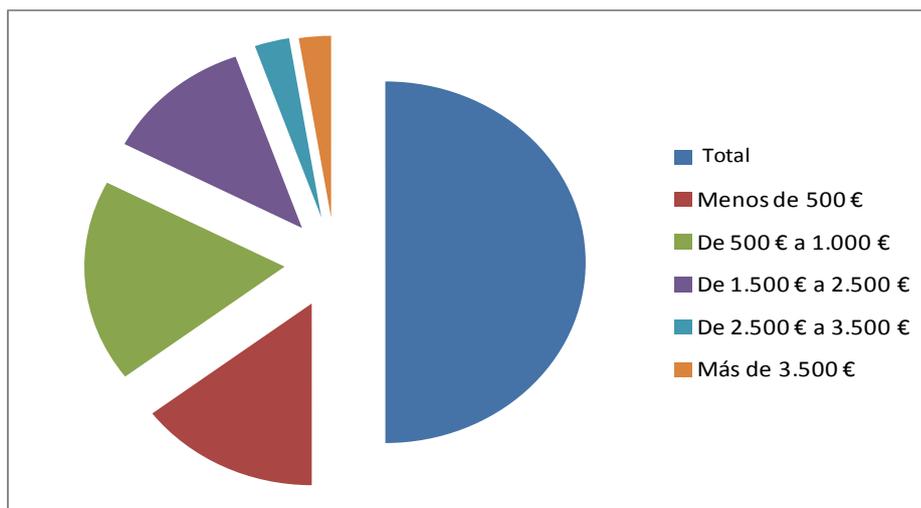
P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media al mes?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Menos de 500 €	136 29.3%	56 27.1%	80 31.1%
De 500 € a 1.000 €	167 36.0%	68 32.9%	99 38.5%
De 1.500 € a 2.500 €	111 23.9%	52 25.1%	59 23.0%
De 2.500 € a 3.500 €	26 5.6%	18 8.7%	8 3.1%
Más de 3.500 €	24 5.2%	13 6.3%	11 4.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 32: P16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media, al mes?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.3.3. Bloque 3: Estructura organizativa y reporting

P17. ¿Quién es su jefe directo?

El 62,3% de los encuestados es liderado por un jefe de equipo que cuenta con un número determinado de personas que forman parte del mismo equipo de ventas. Tan solo el 10,8% está bajo la línea de autoridad del director de área en la empresa o responsable de un área determinada en la empresa matriz.

Las cifras determinan que los grupos suelen estratificarse en formación jerárquica que cumple cierta verticalidad.

Tabla 32: P17. ¿Quién es su jefe directo?

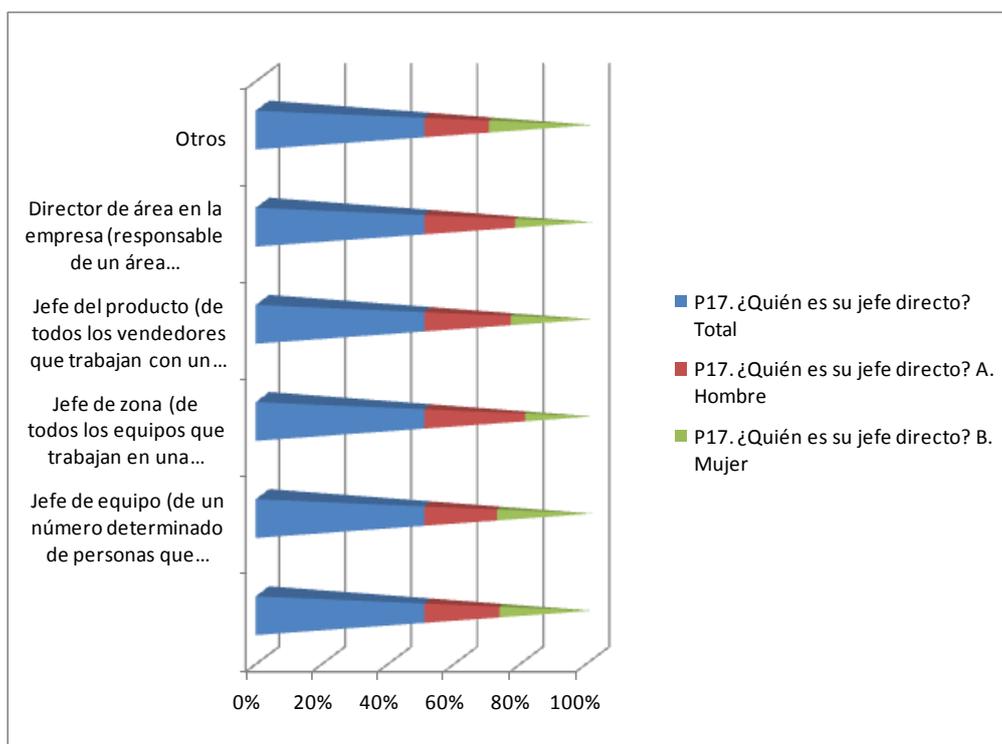
P17. ¿Quién es su jefe directo?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Jefe de equipo (de un número determinado de personas que forman parte del mismo equipo de ventas)	289 62.3%	125 60.4%	164 63.8%
Jefe de zona (de todos los equipos que trabajan en una misma zona geográfica)	10 2.2%	6 2.9%	4 1.6%
Jefe del producto (de todos los vendedores que trabajan con un mismo tipo de producto)	37 8.0%	19 9.2%	18 7.0%
Director de área en la empresa (responsable de un área determinada en la empresa matriz)	50 10.8%	27 13.0%	23 8.9%
Otros	78 16.8%	30 14.5%	48 18.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 33: P17. ¿Quién es su jefe directo?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?

El 73,5% de los consultados aseguró que ciertamente su jefe inmediato labora permanentemente y de forma activa, lo que confirma que es un trabajo de acción diaria y continuada que amerita la participación de todos.

Tabla 33: P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?

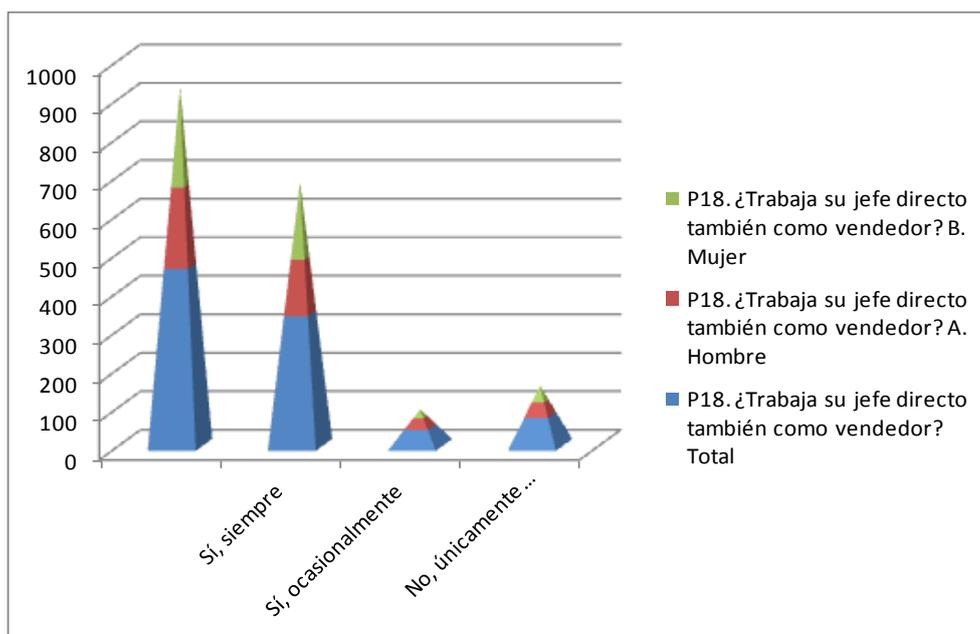
P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Sí, siempre	341 73.5%	144 69.6%	197 76.7%
Sí, ocasionalmente	46 9.9%	26 12.6%	20 7.8%
No, únicamente realiza tareas de coordinación y organizativas	77 16.6%	37 17.9%	40 15.6%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 34: P18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?

De la población de 464 consultados, un 35,3%, que representa 166 personas, respondió que sus equipos de trabajo están conformados de cuatro a 10 integrantes, de los cuales 86 son mujeres (el 33,5% del total de 257) y 78 son hombres (el 37,7% del total general de 207), seguido del de una a tres personas, que alcanzó el 27,4%, representado en 127 personas, de las cuales 68 fueron mujeres y 59 hombres.

Las clasificaciones de mayor grupo de personas, 20 a 50, 51 a 100 y más de 100 no lograron superar el 10% de puntaje. Al igual que en ítems pasados, se evidencia la preferencia por grupos pequeños de trabajo.

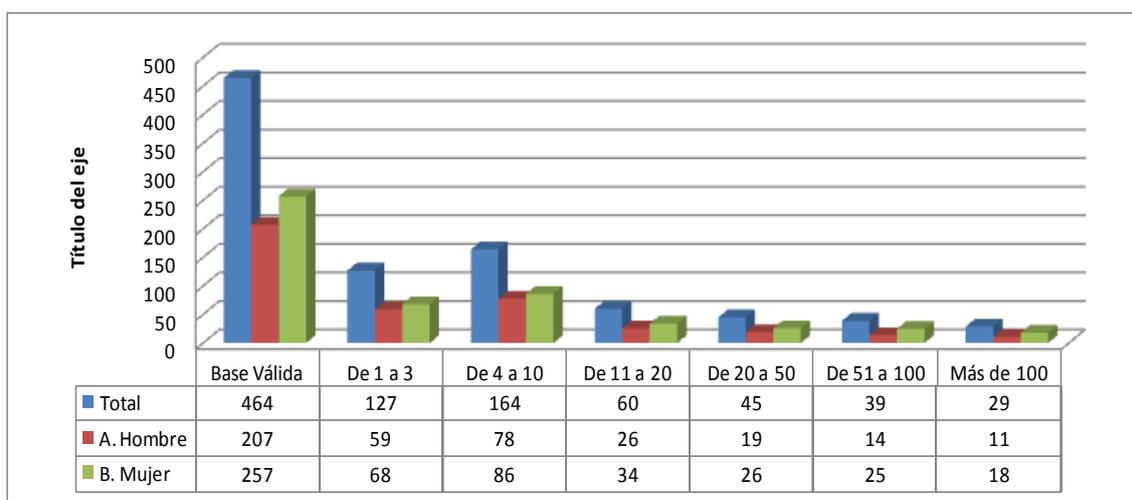
Tabla 34: P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?

P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Mean	39.93	32.82	45.67
Standard Deviation	114.85	98.66	126.09
t-test		--	--
En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?			
De 1 a 3	127 27.4%	59 28.5%	68 26.5%
De 4 a 10	164 35.3%	78 37.7%	86 33.5%
De 11 a 20	60 12.9%	26 12.6%	34 13.2%
De 20 a 50	45 9.7%	19 9.2%	26 10.1%
De 51 a 100	39 8.4%	14 6.8%	25 9.7%
Más de 100	29 6.3%	11 5.3%	18 7.0%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 35: P19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?

El 78% de la población consultada afirmó ser un vendedor *freelance* y/o autónomo, contra un 22% que manifestó ser parte directamente de la plantilla de la empresa como parte de su nómina contractual. Las cifras revelan la preferencia del perfil del vendedor por la independencia laboral.

Tabla 35: P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?

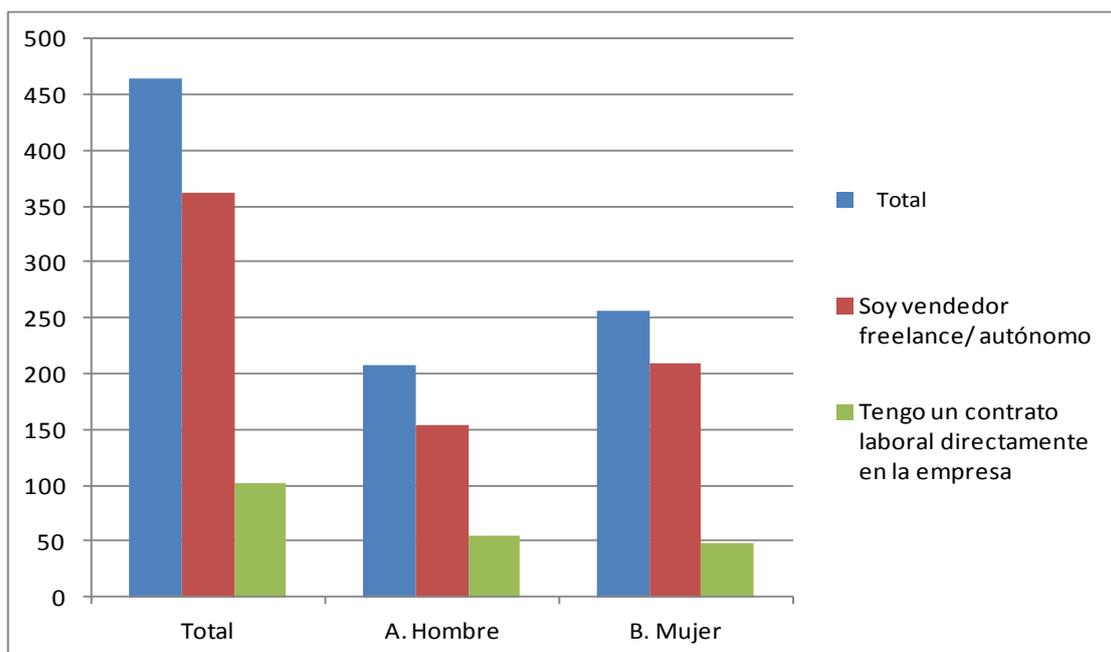
P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Soy vendedor freelance/ autónomo	362 78.0%	153 73.9%	209 81.3%
Tengo un contrato laboral directamente en la empresa	102 22.0%	54 26.1%	48 18.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 36: P20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?

Situación similar se constata en la modalidad de trabajo de sus jefes, quienes en un 73,1% también responden a la condición de vendedores *freelance* y/o autónomo frente a un 26,9% que se encuentra en posición de contrato fijo con la empresa.

Tabla 36: P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?

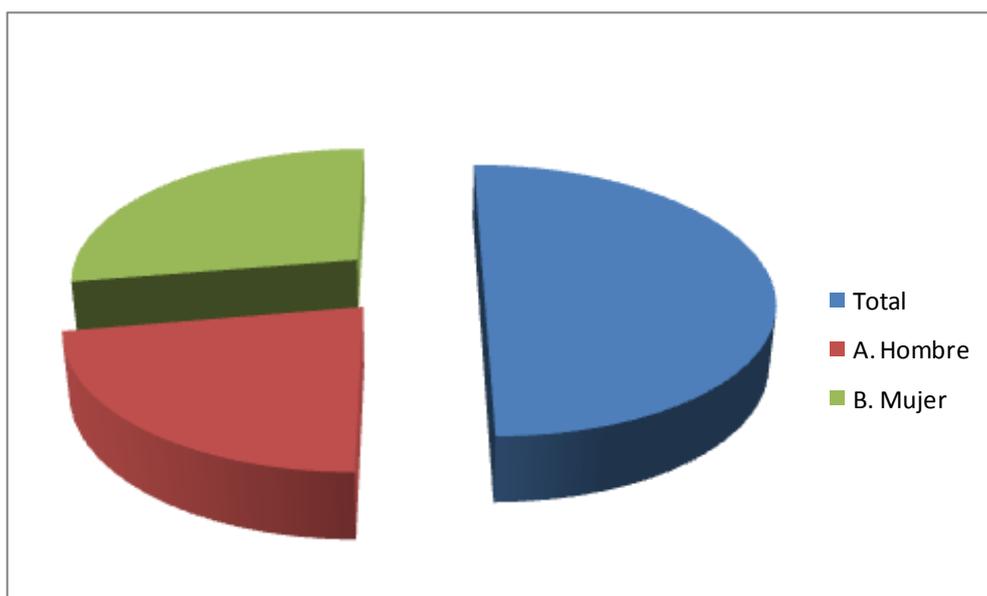
P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Soy vendedor freelance/ autónomo	339 73.1%	142 68.6%	197 76.7%
Tengo un contrato laboral directamente en la empresa	125 26.9%	65 31.4%	60 23.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 37: P21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22a. Horas de dedicación a la semana

El 35,6% de la población encuestada respondió que tan solo dedica hasta 10 horas a la semana al negocio, en contraposición con el 14%, que dedica más de 40. Las cifras podrían revelar que las labores se compaginan con algunas otras actividades, con lo cual se justifica la poca dedicación a la acción semanal.

Los números muestran, además, que, a pesar del bajo nivel evidenciado hacia los niveles superiores de horas dedicadas, prácticamente se equiparan los porcentajes entre hombres y mujeres, con una diferencia a favor de los hombres en la franja 11 a 20 y 31 a 40 y más de 40 horas, lo que confirmaría quizás la mayor posibilidad de permanencia de los hombres en las labores, en contraposición con las mujeres, que tradicionalmente, además de la carga laboral, llevan paralelamente bajo sus hombros, en la mayoría de los casos, la responsabilidad familiar.

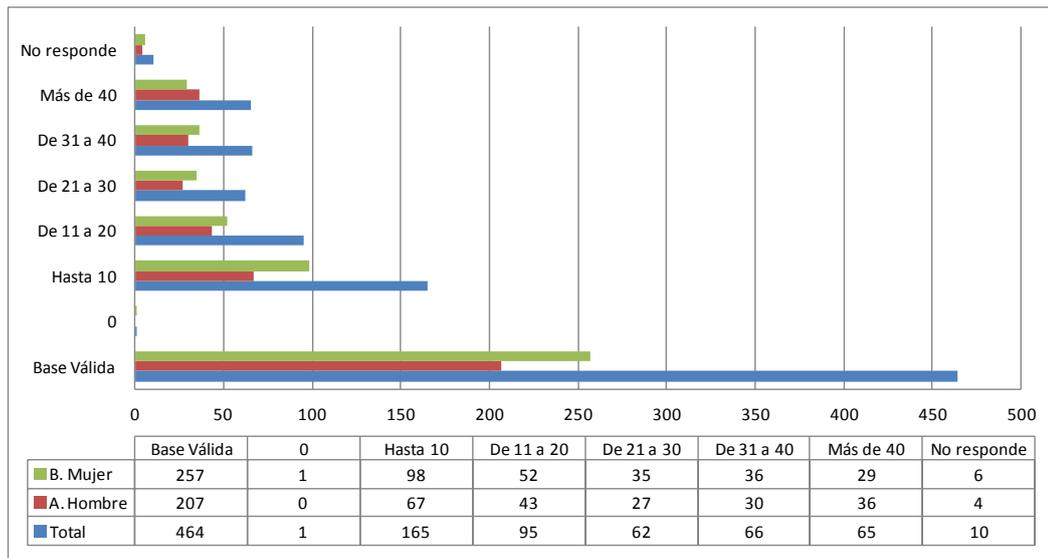
Tabla 37: P22a. Horas de dedicación a la semana

P22a. Horas de dedicación a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	22.45	24.32	20.94
Standard Deviation	16.13	16.84	15.37
t-test		-b	a-
Horas de dedicación a la semana			
0	1 0.2%	0 0.0%	1 0.4%
Hasta 10	165 35.6%	67 32.4%	98 38.1%
De 11 a 20	95 20.5%	43 20.8%	52 20.2%
De 21 a 30	62 13.4%	27 13.0%	35 13.6%
De 31 a 40	66 14.2%	30 14.5%	36 14.0%
Más de 40	65 14.0%	36 17.4%	29 11.3%
No responde	10 2.2%	4 1.9%	6 2.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 38: P22a. Horas de dedicación a la semana



P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana

El 32,3% de la población consultada, que representa 150 personas del total de 464, respondió que efectúa hasta 20 llamadas a la semana para hacer seguimiento a clientes actuales y para llegar a posibles clientes potenciales.

De esa cifra, 94 personas son mujeres (el 36,6% de la totalidad de 257) y el resto son hombres, en total 56 (el 27,1% de 207).

Le siguen el segmento de 51 a 100 llamadas, con el 23,7% (110 personas), y más de 100 llamadas, con el 19,2% (89 personas). En ambos casos, a diferencia de la alternativa con números más altos, fueron los hombres quienes se alzaron con los mayores porcentajes de ejecución, con el 26,1% y el 24,2%, respectivamente, para las opciones anteriormente descritas.

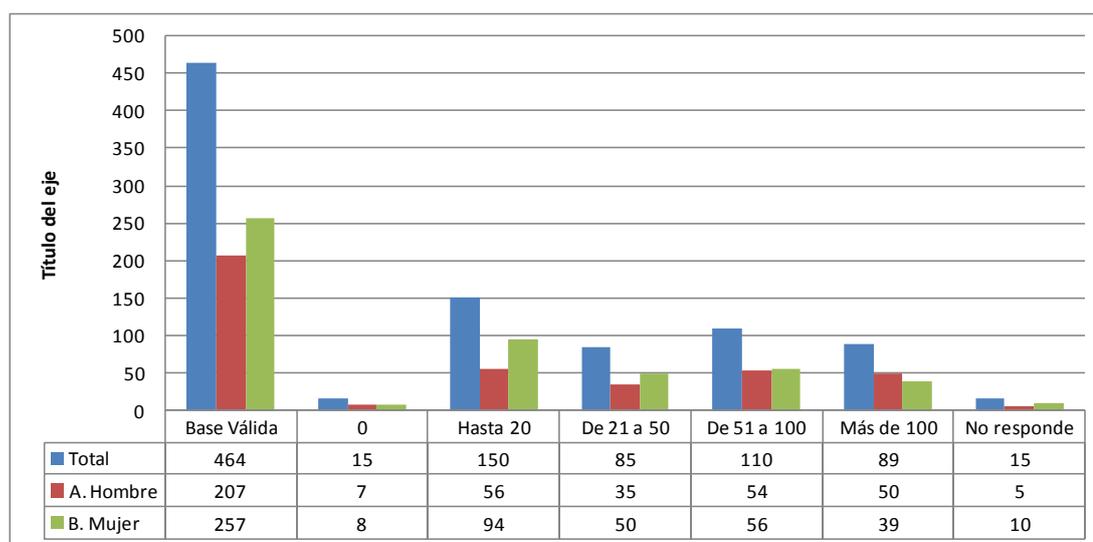
Tabla 38: P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana

P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Mean	81.66	103.14	64.10
Standard Deviation	102.73	122.88	78.42
t-test		-B	A-
Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana			
0	15 3.2%	7 3.4%	8 3.1%
Hasta 20	150 32.3%	56 27.1%	94 36.6%
De 21 a 50	85 18.3%	35 16.9%	50 19.5%
De 51 a 100	110 23.7%	54 26.1%	56 21.8%
Más de 100	89 19.2%	50 24.2%	39 15.2%
No responde	15 3.2%	5 2.4%	10 3.9%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 39: P22b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes a la semana

Al igual que en la pregunta anterior, el rubro de hasta 20, en este caso, correos electrónicos enviados a clientes actuales o potenciales durante la semana, se alzó con los mayores porcentajes, esta vez con el 34,9% de los encuestados, que constituye 162 personas, de las cuales el 35% son mujeres y el 34,8% son hombres.

Las acciones que implican envíos entre 21 a 50 y más de 50 correos electrónicos no superaron la media del 15%.

Si se compaginan los resultados de la presente pregunta y la anterior, podría considerarse que quizás los vendedores equiparan sus labores de mercadeo en la misma media para las opciones de contacto personal a través de llamadas y contacto virtual a través de mensajería electrónica.

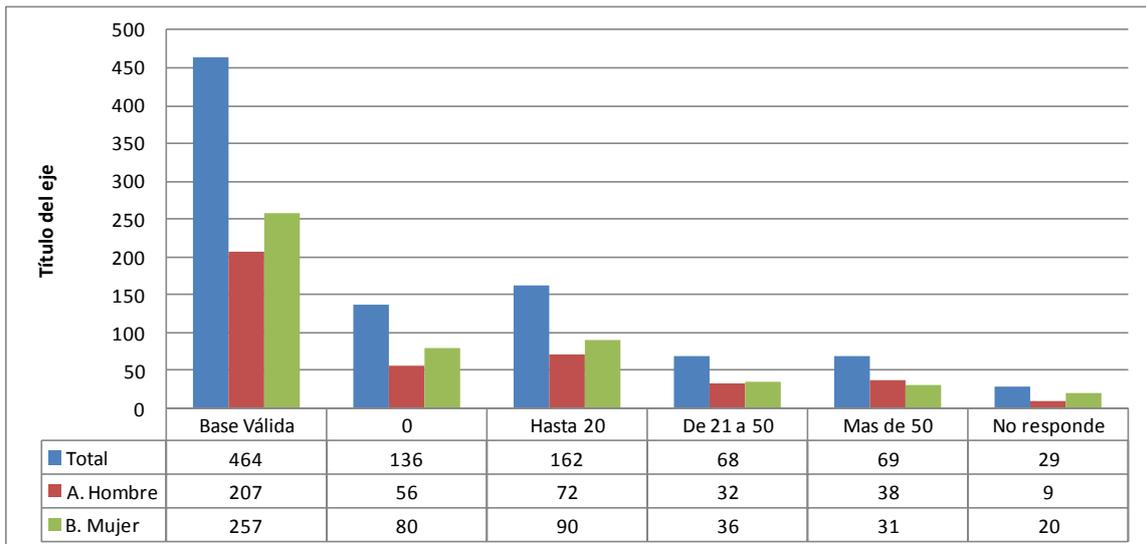
Tabla 39: P22c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes a la semana

P22c. Número de emails enviados a clientes o posibles clientes a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Mean	33.50	41.79	26.57
Standard Deviation	72.05	93.28	46.40
t-test		-b	a-
Número de emails enviados a clientes o posibles clientes a la semana			
0	136 29.3%	56 27.1%	80 31.1%
Hasta 20	162 34.9%	72 34.8%	90 35.0%
De 21 a 50	68 14.7%	32 15.5%	36 14.0%
Mas de 50	69 14.9%	38 18.4%	31 12.1%
No responde	29 6.3%	9 4.3%	20 7.8%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 40: P22c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22d. Número de visitas concertadas a la semana

En esta pregunta se manifiesta un salto sobre las consultas hechas con anterioridad, en torno al contacto semanal del vendedor con el cliente mediante llamadas o correos electrónicos. Y es que en este caso el dato de mayor preferencia es el de 11 a 20 visitas a la semana, que se alzó con un 24,4%, desarrollado mayoritariamente por hombres (26,1%), cuya muestra constituye 54 de los 207 varones consultados frente al 23% de las mujeres. Las cifras pueden revelar que los vendedores prefieren el contacto persona a persona, es decir, cara a cara con los clientes, con los cuales ya desarrollan una acción de venta definida y labores de mercadeo y contacto con clientes que potencialmente a futuro podrían formar parte de su grueso de población atendida.

Todo ello, a pesar que el grupo que le sigue con mayor grado de participación es el más bajo de hasta cinco visitas, que alcanzó un 22,4% de la totalidad de los encuestados.

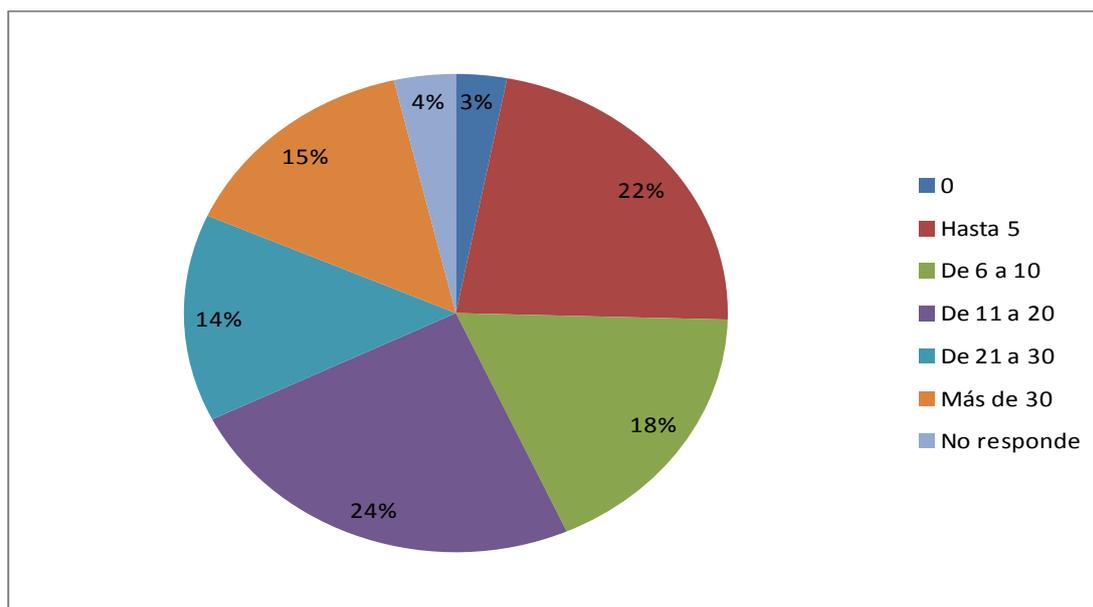
Tabla 40: P22d. Número de visitas concertadas a la semana

P22d. Número de visitas concertadas a la semana			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	18.41	19.19	17.76
Standard Deviation	17.38	18.50	16.39
t-test		--	--
Número de visitas concertadas a la semana			
0	14 3.0%	7 3.4%	7 2.7%
Hasta 5	104 22.4%	47 22.7%	57 22.2%
De 6 a 10	83 17.9%	30 14.5%	53 20.6%
De 11 a 20	113 24.4%	54 26.1%	59 23.0%
De 21 a 30	65 14.0%	28 13.5%	37 14.4%
Más de 30	68 14.7%	35 16.9%	33 12.8%
No responde	17 3.7%	6 2.9%	11 4.3%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 41: P22d. Número de visitas concertadas a la semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22e. Número de visitas realizadas a la semana

Al aplicar variación en los elementos media y desviación estándar, la muestra manifiesta un cambio y se alza con el mayor epígrafe la opción de hasta cinco visitas, con el 32,1%.

Tabla 41: P22e. Número de visitas realizadas a la semana

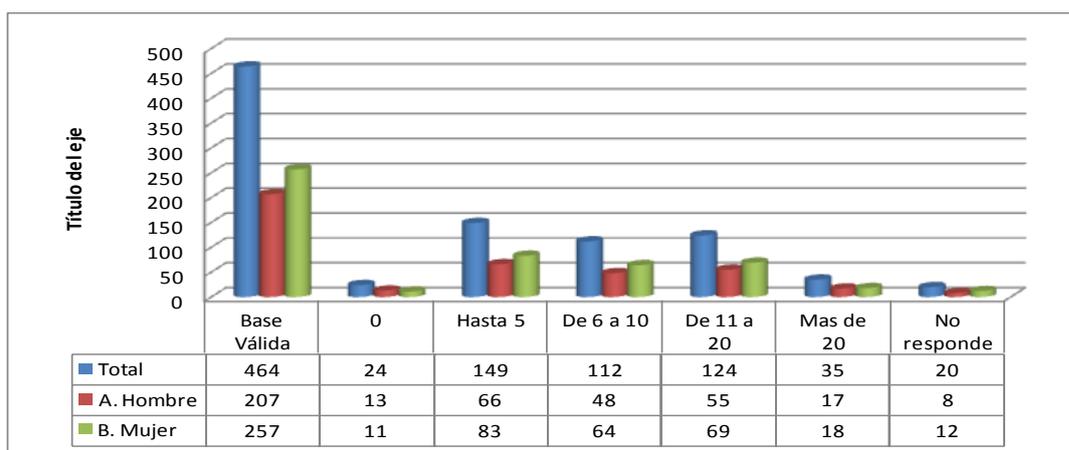
P22e. Número de visitas realizadas a la semana			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	10.48	10.89	10.15
Standard Deviation	10.11	11.76	8.53
t-test		--	--
Número de visitas realizadas a la semana			
0	24 5.2%	13 6.3%	11 4.3%
Hasta 5	149 32.1%	66 31.9%	66 31.9%
De 6 a 10	112 24.1%	48 23.2%	64 24.9%
De 11 a 20	124 26.7%	55 26.6%	69 26.8%
Mas de 20	35 7.5%	17 8.2%	18 7.0%
No responde	20 4.3%	8 3.9%	12 4.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 42: P22e. Número de visitas realizadas a la semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22f. Número de demostraciones de producto a la semana

El 24,4% de la población contestó que desarrolla más de 10 demostraciones de producto a la semana, y los hombres, con el 25,1%, son los que más efectúan la acción.

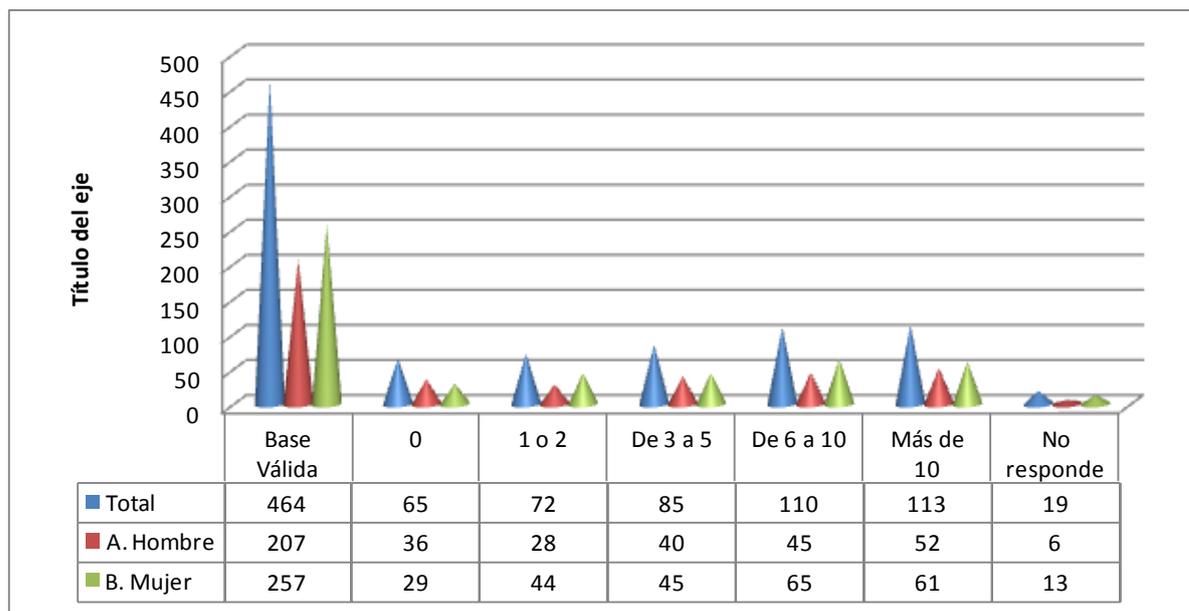
Cabe destacar que los resultados se plantean fuera del marco referencial de visitas consultado en el ítem anterior, generando cierta diferenciación uno sobre el otro.

Tabla 42: P22f. Número de demostraciones de producto a la semana

P22f. Número de demostraciones de producto a la semana			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	8.67	9.19	8.23
Standard Deviation	10.60	12.99	8.09
t-test		--	--
Número de demostraciones de producto a la semana			
0	65 14.0%	36 17.4%	29 11.3%
1 o 2	72 15.5%	28 13.5%	44 17.1%
De 3 a 5	85 18.3%	40 19.3%	45 17.5%
De 6 a 10	110 23.7%	45 21.7%	65 25.3%
Más de 10	113 24.4%	52 25.1%	61 23.7%
No responde	19 4.1%	6 2.9%	13 5.1%

Base: 464
(Total válidos)

Gráfico 43: P22f. Número de demostraciones de producto a la semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana

El 30,8% de los encuestados, que representa 143 personas del total de 464 individuos consultados, afirmó que gana entre 200 y 500 euros a la semana, y los hombres son los que mayoritariamente devengan la cifra en cuestión, con un 32,4%.

Le sigue el dato más bajo, que describe una ganancia menor a los 200 euros a la semana, la cual fue la opción asumida por el 28,4% de la población, es decir, 132 consultados, de los cuales 85 son mujeres, y 47, hombres.

Los estratos más altos, representados con las cifras de 1.000 a 10.000 (11,4%) y más de 10.000 euros (11,9%), alcanzaron una cifra baja que no supera el 12%, aunque hay que destacar su resultado, dada la influencia creciente que está cobrando el segmento de la venta directa en el mercado como modelo de negocio.

Tabla 43: P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana

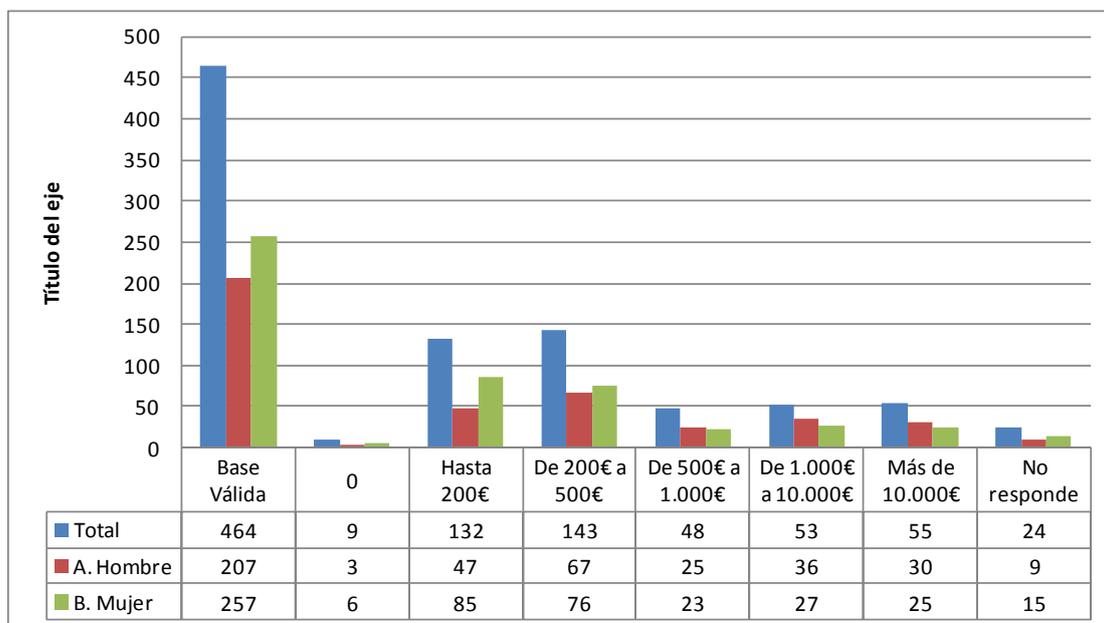
P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Mean	3679.07	4704.79	2839.84
Standard Deviation	8049.11	9844.05	6078.28
t-test		-b	a-
Importe total facturado para la empresa en una semana			
0	9 1.9%	3 1.4%	6 2.3%
Hasta 200€	132 28.4%	47 22.7%	85 33.1%
De 200€ a 500€	143 30.8%	67 32.4%	76 29.6%
De 500€ a 1.000€	48 10.3%	25 12.1%	23 8.9%
De 1.000€ a 10.000€	53 11.4%	26 12.6%	27 10.5%
Más de 10.000€	55 11.9%	30 14.5%	25 9.7%
No responde	24 5.2%	9 4.3%	15 5.8%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 44: P22g. Importe total facturado para la empresa en una semana



Elaboración propia: Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana

De tres a cinco y más de 10 son las opciones que alcanzaron cifras más altas de posicionamiento en la recurrencia semanal de los clientes, con el 23,9% y el 21,1%, respectivamente.

Los vendedores hombres son los que logran el mayor efecto de la recurrencia. La diferencia solo se marca en el estrato de seis a 10, donde las mujeres se alzaron con el 20,6% de la tasa.

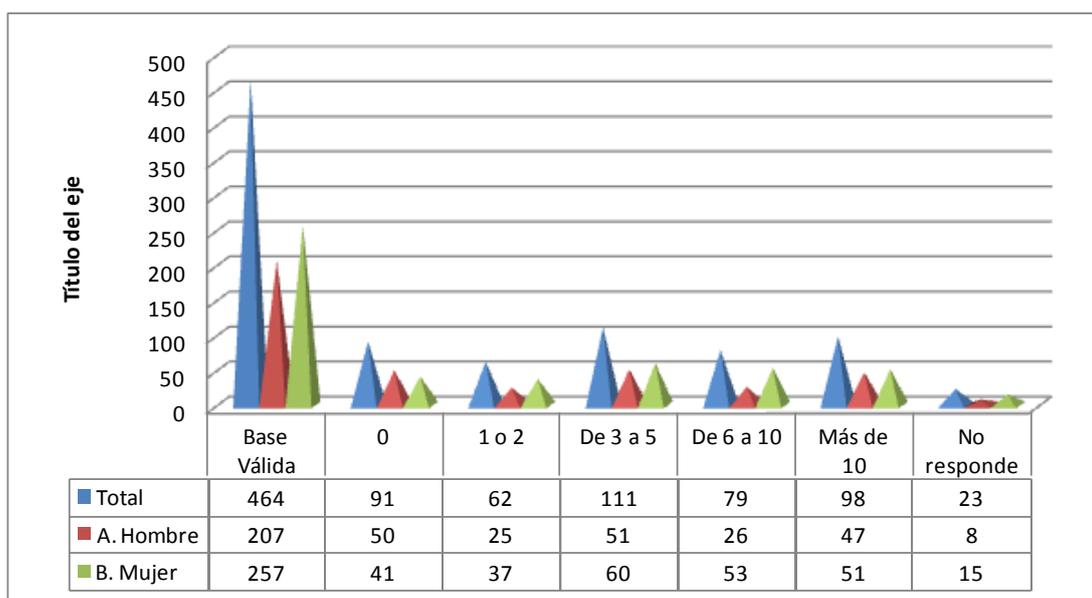
Tabla 44: P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana

P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	8.35	8.72	8.05
Standard Deviation	11.52	12.97	10.15
t-test		--	--
Número de clientes que repiten compra a la semana			
0	91 19.6%	50 24.2%	41 16.0%
1 o 2	62 13.4%	25 12.1%	37 14.4%
De 3 a 5	111 23.9%	51 24.6%	60 23.3%
De 6 a 10	79 17.0%	26 12.6%	53 20.6%
Más de 10	98 21.1%	47 22.7%	51 19.8%
No responde	23 5.0%	8 3.9%	15 5.8%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 45: P22h. Número de clientes que repiten compra a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22i. Horas de reuniones internas a la semana

El 23,3% de los encuestados aseguró reunirse internamente entre tres y cinco horas a la semana, lo que representa que tan solo 108 personas de las 464 total de la muestra ejecutan un promedio intermedio semanal de consultas internas. Los hombres tienen el mayor porcentaje de activación de la tarea de reunión, con un 27,1%.

El siguiente segmento más alto es el que otorga dos horas a la semana, que alcanza el 22,2% de la muestra, lo que representa 103 individuos segmentados en 49 hombres (el 23,7% de la muestra de 207) y 54 mujeres (el 21% de la totalidad de 257).

Es de destacar que 62 personas del universo poblacional (13,4%) confesaron no otorgar nada de tiempo a la tarea de reuniones internas, lo que deja entrever el poco interés de este tipo de tareas dentro del proceso de trabajo en pro de fortalecer los ciclos de venta.

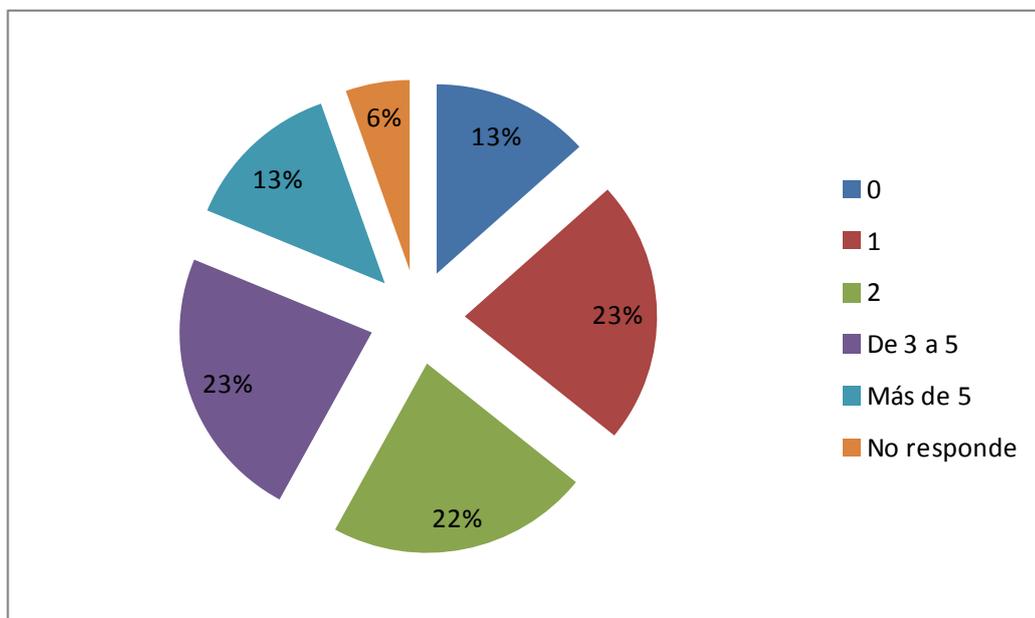
Tabla 45: P22i. Horas de reuniones internas a la semana

P22i. Horas de reuniones internas a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Mean	3.05	3.38	2.77
Standard Deviation	3.54	3.59	3.48
t-test		--	--
Horas de reuniones internas a la semana			
0	62 13.4%	25 12.1%	37 14.4%
1	104 22.4%	35 16.9%	69 26.8%
2	103 22.2%	49 23.7%	54 21.0%
De 3 a 5	108 23.3%	56 27.1%	52 20.2%
Más de 5	62 13.4%	33 15.9%	29 11.3%
No responde	25 5.4%	9 4.3%	16 6.2%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 46: P22i. Horas de reuniones internas a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P22j. Horas de formación a la semana

El 35,3% de la población indicó que dedica entre tres y cinco horas a la semana a temas de formación, lo que representa un total de 164 personas del universo encuestado.

Al segmento máximo de formación, que representa más de cinco horas a la semana, se agregó un 24,8% de los encuestados, segmentados en un 25,1% de hombres (52 individuos de 207) y un 24,5% de mujeres (63 personas de 257).

Al igual que la pregunta anterior, es de destacar que un porcentaje interesante de la población (11,6%) reconoce que no dedica nada de tiempo al proceso de formación en torno a temas relacionados con la marca y el ciclo propio de la venta.

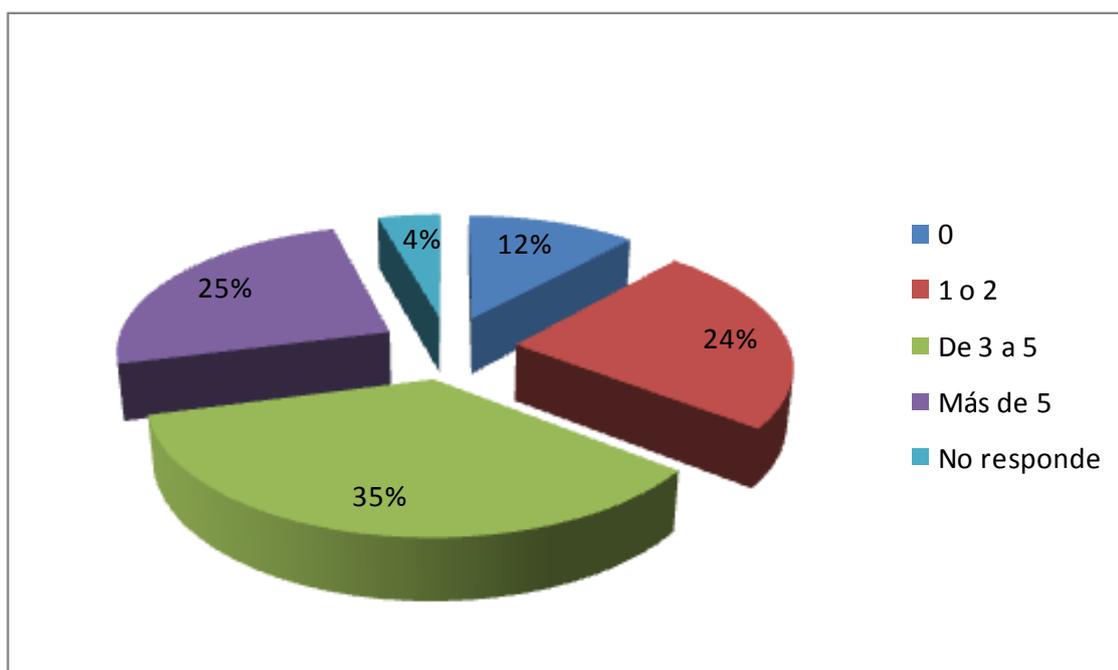
Tabla 46: P22j. Horas de formación a la semana

P22j. Horas de formación a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	5.61	6.64	4.77
Standard Deviation	12.22	16.12	7.62
t-test		--	--
Horas de formación a la semana			
0	54 11.6%	23 11.1%	31 12.1%
1 o 2	111 23.9%	44 21.3%	67 26.1%
De 3 a 5	164 35.3%	80 38.6%	84 32.7%
Más de 5	115 24.8%	52 25.1%	63 24.5%
No responde	20 4.3%	8 3.9%	12 4.7%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 47: P22j. Horas de formación a la semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?

Con un 67,7% de los consultados se alzó el estrato importe total facturado como opción predilecta de la empresa para evaluar la efectividad del trabajo desarrollado por el equipo de ventas.

Los ítems: número de visitas realizadas, número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes, número de visitas concertadas y número de clientes que repiten compra fueron las opciones siguientes escogidas por las organizaciones, y detectadas por los vendedores, para evaluar la labor que diariamente desarrollan, y se les otorgó un porcentaje del 36,2%, el 35,8%, el 34,5% y el 30,0%, respectivamente.

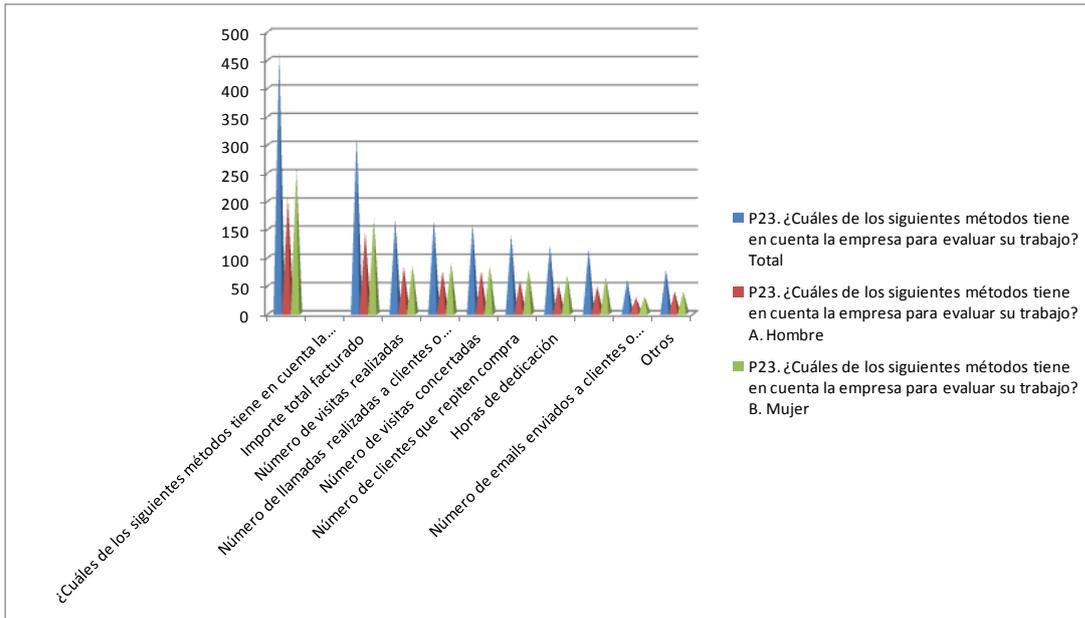
El número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes, el número de demostraciones de producto y las horas de dedicación fueron las menos puntuadas en la consulta, y ninguna superó el 30,0%.

Tabla 47: P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?

P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?			
Importe total facturado	314 67.7%	145 70.0%	169 65.8%
Número de visitas realizadas	168 36.2%	83 40.1%	85 33.1%
Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes	166 35.8%	76 36.7%	90 35.0%
Número de visitas concertadas	160 34.5%	76 36.7%	84 32.7%
Número de clientes que repiten compra	139 30.0%	60 29.0%	79 30.7%
Horas de dedicación	122 26.3%	53 25.6%	69 26.8%
Número de demostraciones de producto	114 24.6%	49 23.7%	65 25.3%
Número de emails enviados a clientes o posibles clientes	60 12.9%	29 14.0%	31 12.1%
Otros	78 16.8%	39 18.8%	39 15.2%

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 48: P23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?

La opción de “No me exige un nivel mínimo para ninguno de ellos” se alzó con la máxima cuota de participación, con un 67,9% de los encuestados, que representa 315 personas del total de 464, seguida, muy por debajo, del ítem importe total facturado, que alcanzó un 22,2%.

El número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes, el número de visitas realizadas y el número de visitas concertadas fueron las siguientes en la escala, y acapararon los siguientes porcentajes: el 14,4%, el 13,8% y el 12,3%, respectivamente.

Finalmente, cerrando la clasificación quedaron horas de dedicación, número de demostraciones de producto, número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes y número de clientes que repiten compra, cuyos montos individuales no alcanzaron ni el 10%.

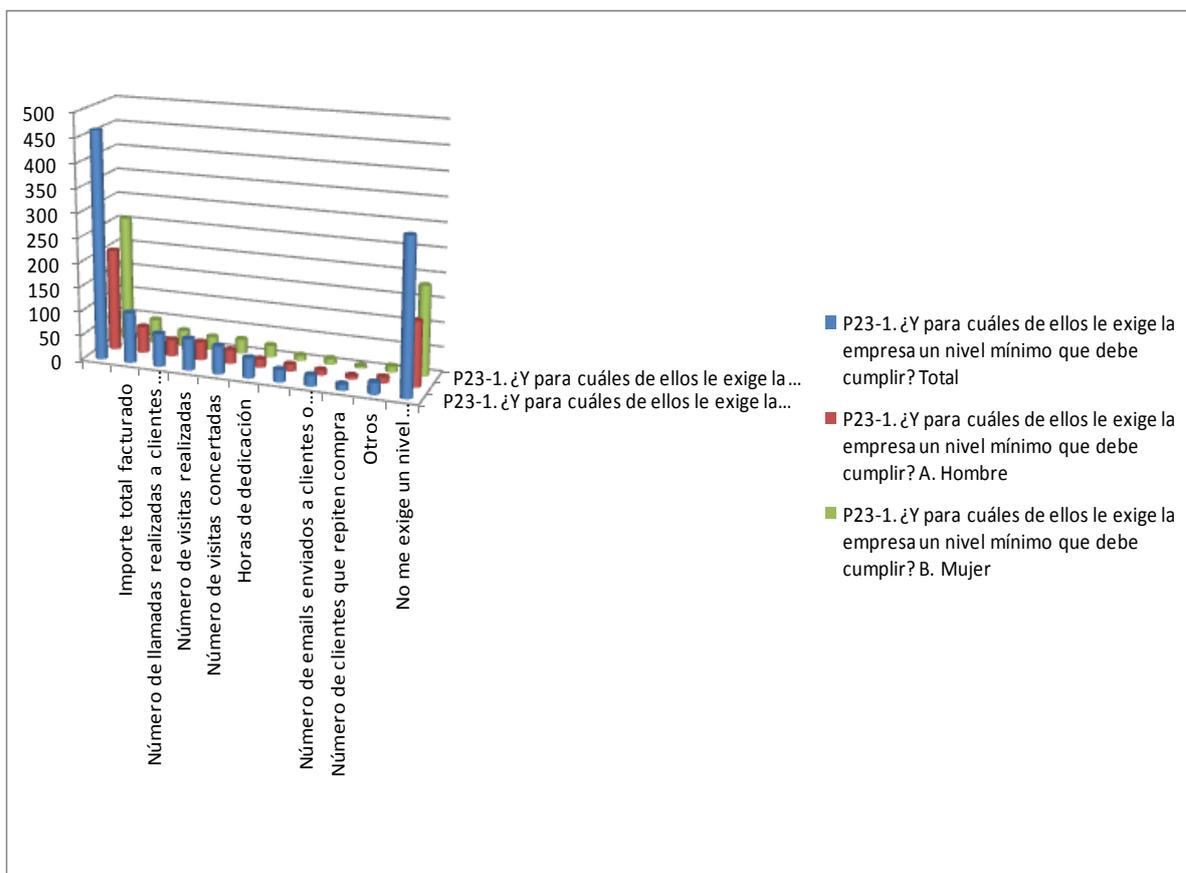
Tabla 48: P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?

P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	464	207	257
Importe total facturado	103 22.2%	54 26.1%	49 19.1%
Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes	67 14.4%	34 16.4%	33 12.8%
Número de visitas realizadas	64 13.8%	37 17.9%	27 10.5%
Número de visitas concertadas	57 12.3%	28 13.5%	29 11.3%
Horas de dedicación	41 8.8%	17 8.2%	24 9.3%
Número de demostraciones de producto	25 5.4%	14 6.8%	11 4.3%
Número de emails enviados a clientes o posibles clientes	22 4.7%	10 4.8%	12 4.7%
Número de clientes que repiten compra	12 2.6%	7 3.4%	5 1.9%
Otros	24 5.2%	12 5.8%	12 4.7%
No me exige un nivel mínimo para ninguno de ellos	315 67.9%	132 63.8%	183 71.2%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 49: P23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa

Entre 31 y 40 horas mínimas de dedicación aseguraron los vendedores que les exige la empresa para la cual actualmente trabajan, lo que representa un 53,7% del universo poblacional, que en este caso corresponde a una base de 41 personas, que son a las que la empresa les exige un mínimo de horas de dedicación a la semana.

La escala más baja, que representa hasta 10 horas, alcanzó el 26,8%.

Se equiparan exactamente con los mismos porcentajes los estratos que contemplan de 11 a 20 horas y de 21 a 30 horas, que alcanzan el 7,3%.

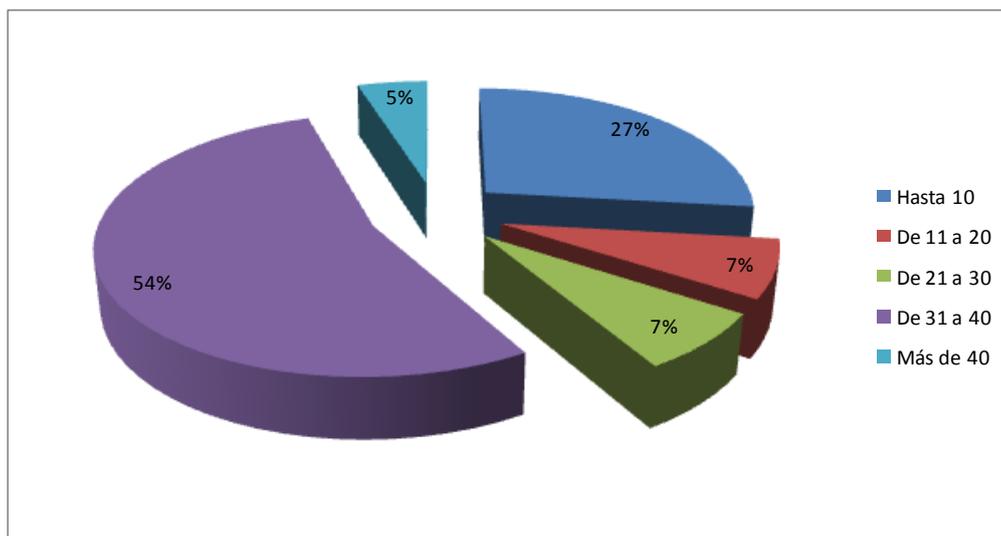
Tabla 49: P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa

P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	41	17	24
Mean	28.85	26.35	30.63
Standard Deviation	14.92	15.36	14.33
t-test		--	--
Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa			
Hasta 10	11 26.8%	6 35.3%	5 20.8%
De 11 a 20	3 7.3%	1 5.9%	2 8.3%
De 21 a 30	3 7.3%	1 5.9%	2 8.3%
De 31 a 40	22 53.7%	9 52.9%	13 54.2%
Más de 40	2 4.9%	0 0.0%	2 8.3%

Base: 41 (La empresa le exige un mínimo de horas de dedicación a la semana)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 50: P24a. Horas de dedicación mínima a la semana que le exige la empresa



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana

Partiendo de la base de muestra, que se ubica en 67 personas a las que la empresa les exige un número mínimo a la semana de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes, el 40,3% de los encuestados indicó que sus superiores le exigen el cumplimiento de más de 100 llamadas como mínimo dentro de su programación semanal con clientes actuales y potenciales.

Las exigencias apuntan a los ratios más altos, pues la escala que le sigue es la de 51 a 100 llamadas, con el 31,3%, para cerrar la selección con el 16,4% hasta 20 llamadas y el 11,9% de 11 a 21 contactos telefónicos.

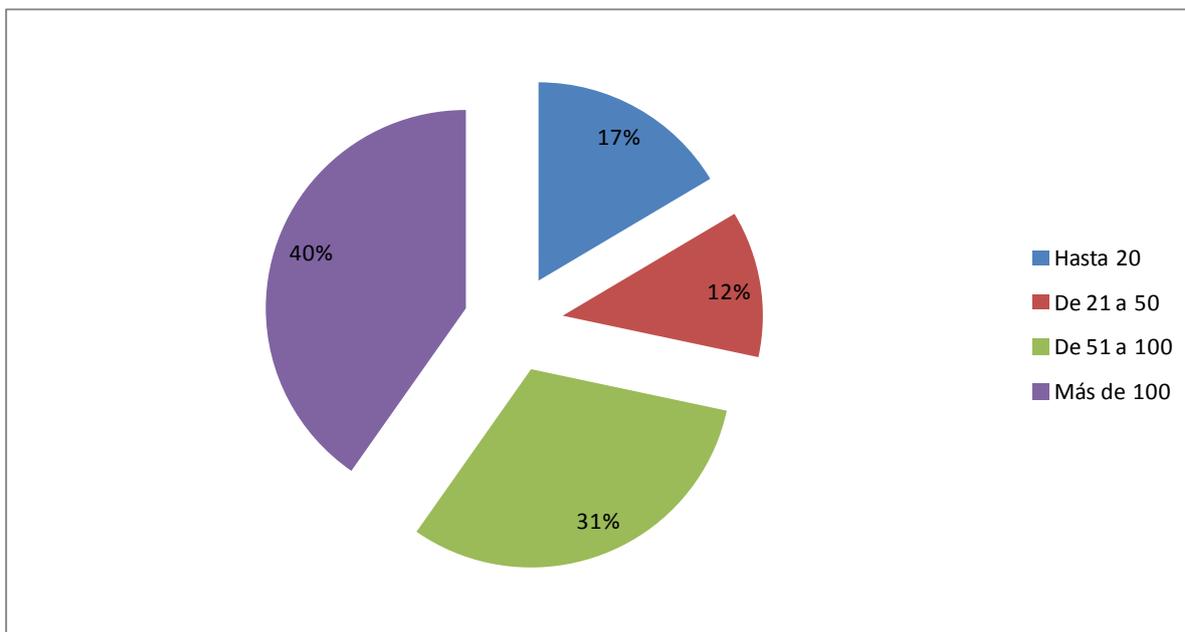
Tabla 50: P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana

P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	140.07	139.76	140.39
Standard Deviation	129.51	140.84	116.70
t-test		--	--
Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana			
Hasta 20	11 16.4%	5 14.7%	6 18.2%
De 21 a 50	8 11.9%	5 14.7%	3 9.1%
De 51 a 100	21 31.3%	11 32.4%	10 30.3%
Más de 100	27 40.3%	13 38.2%	14 42.4%

Base: 67 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 51: P24b. Número de llamadas mínimas a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana

Los montos de exigencia de emisión de correos electrónicos de contacto con clientes tanto actuales como potenciales se ubican hacia los extremos de las opciones, y la alternativa superior, que contempla más de 50 correos electrónicos a la semana, es la que alcanzó el mayor porcentaje, el 54,5% del universo poblacional, que se ubica en 22 personas a las que la empresa les exige en un rango de 20 hasta más de 50.

En segundo nivel queda la escala más baja, que involucra el envío de hasta 20 correos electrónicos, la cual se ubicó en el 31,8%.

Finalmente cierra la opción intermedia, con un 13,6% para la exigencia de envío de entre 21 a 50 correos electrónicos.

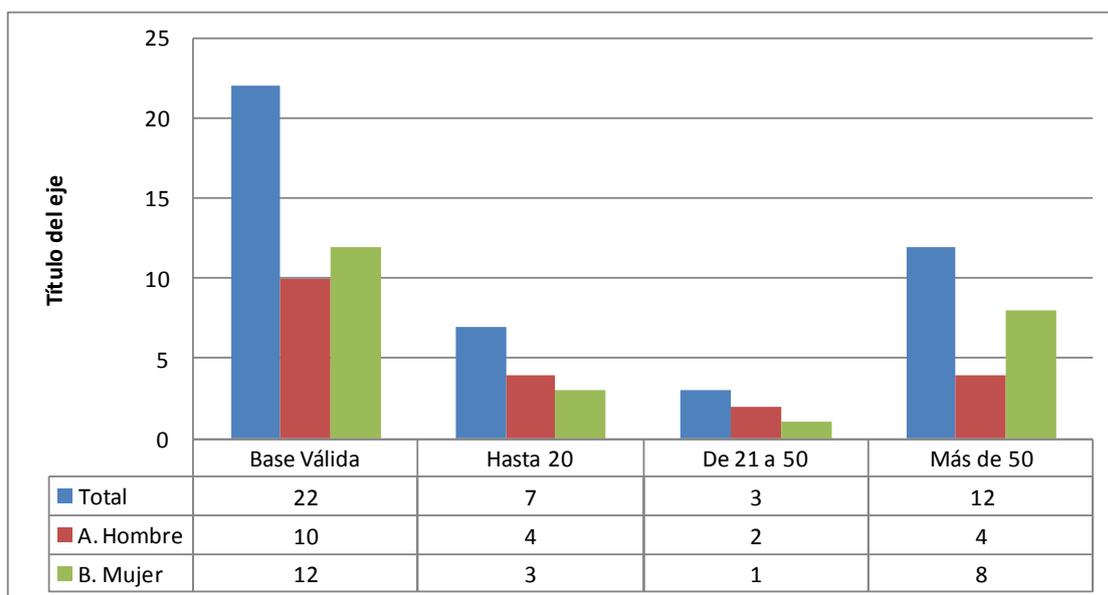
Tabla 51: P24c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana

P24c. Número mínimo de emails enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	22	10	12
Mean	88.77	62.50	110.67
Standard Deviation	86.16	60.96	97.25
t-test		--	--
Número mínimo de emails enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana			
Hasta 20	7 31.8%	4 40.0%	3 25.0%
De 21 a 50	3 13.6%	2 20.0%	1 8.3%
Más de 50	12 54.5%	4 40.0%	8 66.7%

Base: 22 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de emails enviados a clientes o posibles clientes)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 52: P24c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes que le exige la empresa a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa

De la base poblacional, que se ubica en 57 personas con exigencias por parte de la empresa, el 40,4% de los consultados aseguró que sus superiores le exigen tener un número mínimo de citas concertadas para visitas y demostraciones, que se ubica entre 11 y 20 a la semana.

La escala siguiente más cercana es la que corresponde a 21 a 30 visitas concertadas a la semana, con un 24,6%.

Los niveles más bajos se ubican en los extremos con igual número de porcentaje (8,8%) tanto para menos de cinco como para más de 30 visitas programadas por semana.

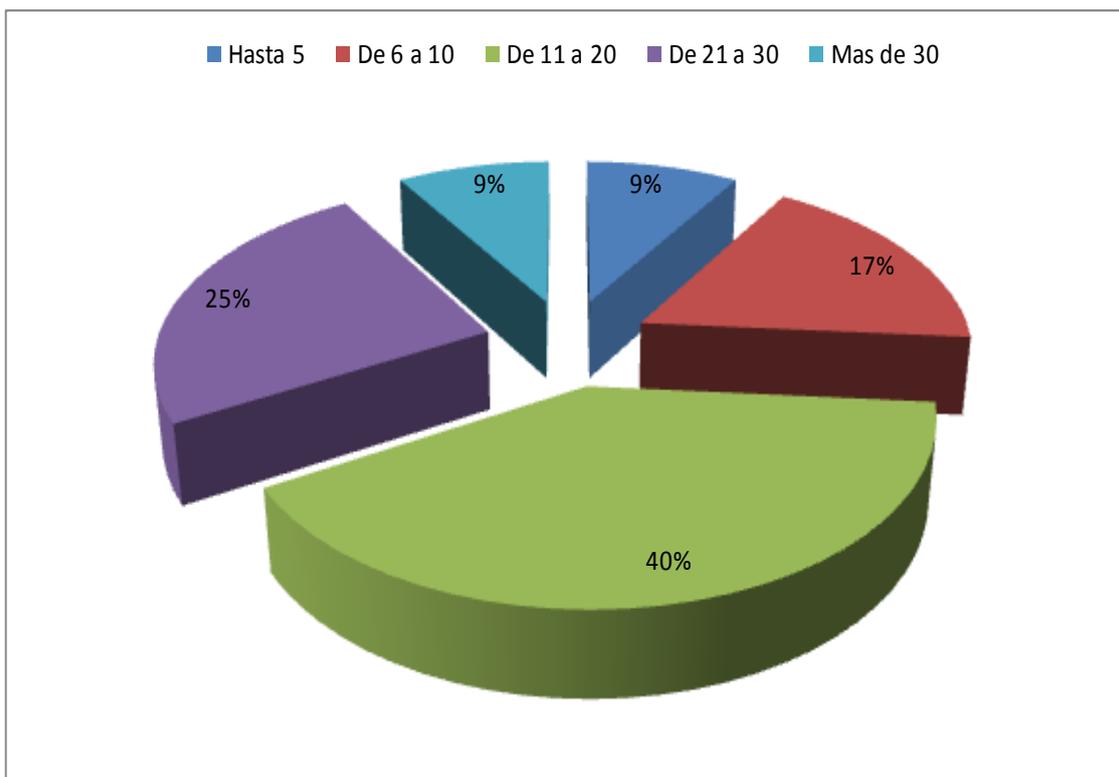
Tabla 52: P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa

P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	20.02	16.79	23.14
Standard Deviation	14.53	8.93	17.84
t-test		--	--
Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa			
Hasta 5	5 8.8%	3 10.7%	2 6.9%
De 6 a 10	10 17.5%	5 17.9%	5 17.2%
De 11 a 20	23 40.4%	14 50.0%	9 31.0%
De 21 a 30	14 24.6%	5 17.9%	9 31.0%
Mas de 30	5 8.8%	1 3.6%	4 13.8%

Base: 57 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de visitas concertadas)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 53: P24d. Número mínimo de visitas concertadas a la semana que le exige la empresa



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana

En la línea de las exigencias que realizan los jefes a los equipos de venta, la escala varía cuando se refiere a número mínimo de visitas, dado que los encuestados, en un 46,9%, sostienen en mayor medida que sus superiores exigen entre seis y 10 visitas realizadas para cumplir con las exigencias de la empresa, de una población que se ubica en 64 personas a las que la empresa les exige un número mínimo a la semana de visitas realizadas.

La escala continúa a la alternativa siguiente de 11 a 20 visitas con el 35,9% del universo poblacional. Quedan en el último nivel, con el 14,1%, las organizaciones que

según sus vendedores solo les exigen hasta cinco visitas a la semana para labores de seguimiento y mercadeo.

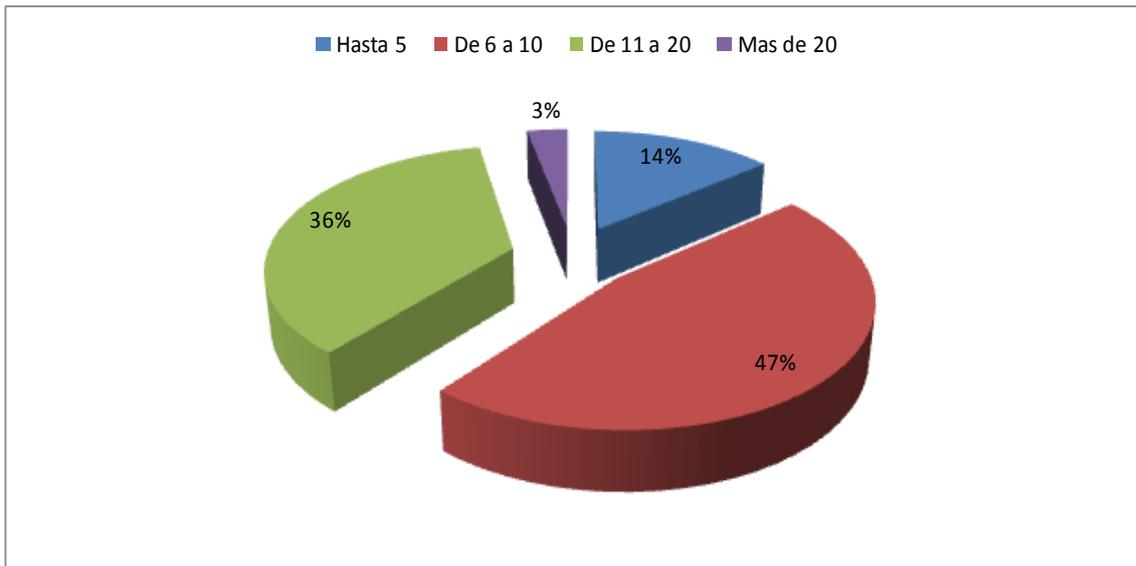
Tabla 53: P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana

P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
	64	37	27
Mean	11.27	10.49	12.33
Standard Deviation	5.50	5.96	4.59
t-test		--	--
Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana			
Hasta 5	9 14.1%	7 18.9%	2 7.4%
De 6 a 10	30 46.9%	19 51.4%	11 40.7%
De 11 a 20	23 35.9%	9 24.3%	14 51.9%
Mas de 20	2 3.1%	2 5.4%	0 0.0%

Base: 64 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de visitas realizadas)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 54: P24e. Número mínimo de visitas que le exige la empresa a la semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana

Partiendo de la base de 25 personas a las que la empresa les exige un número mínimo a la semana de demostraciones de producto, que ubica la escala entre una y más de 10, la alternativa que alcanzó el mayor porcentaje fue la de seis a 10, con el 40% de los encuestados.

El extremo superior de más de 10 acaparó el 32% de las selecciones de los consultados, para dejar en último rango la opción primaria de una a dos, que solo alcanzó el 12%.

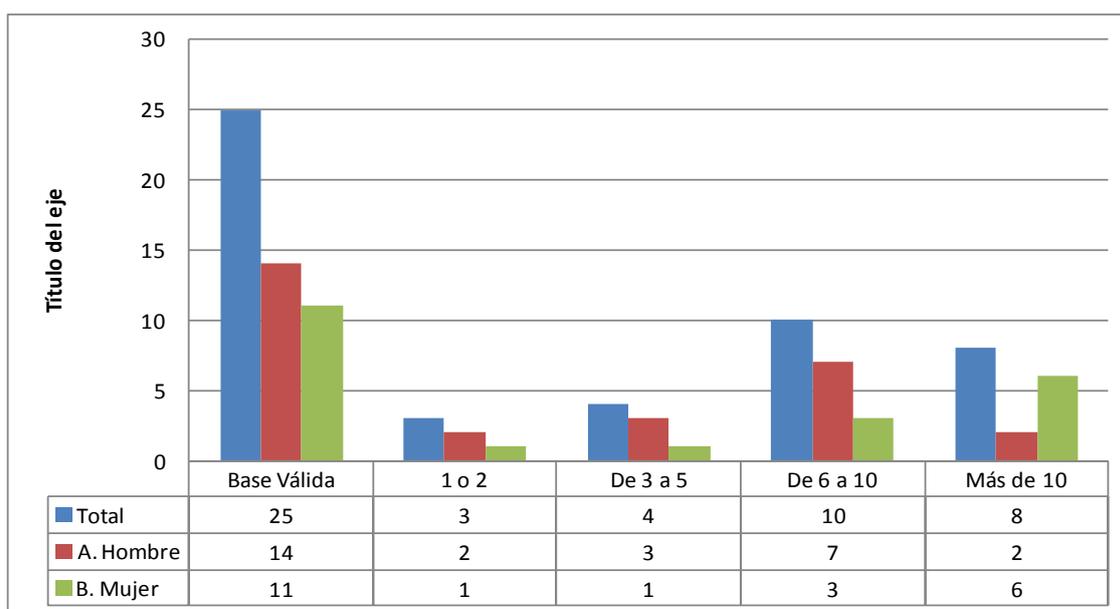
Tabla 54: P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana

P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	9.88	8.57	11.5
Standard Deviation	5.61	5.65	5.09
t-test		--	--
Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana			
1 o 2	3 12.0%	2 14.3%	1 9.1%
De 3 a 5	4 16.0%	3 21.4%	1 9.1%
De 6 a 10	10 40.0%	7 50.0%	3 27.3%
Más de 10	8 32.0%	2 14.3%	6 54.5%

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Base: 25 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de demostraciones de producto)

Gráfico 55: P24f. Número mínimo de demostraciones de producto que le exige la empresa a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana

A la consulta del monto mínimo de importe total facturado, sobre la base de 103 individuos a los que sus organizaciones les exigen una cuota mínima semanal, sorprende que la escala arroje que la exigencia se ubica en los niveles más altos, con un 41,7%, para la opción de más de 10.000 euros.

A esta le sigue la segunda opción más alta, que contempla de 1.000 a 10.000 euros, con un total de encuestados del 31,1%, que representa 32 personas de la base.

En un punto medio, al 20,4% de los consultados le solicitan como monto mínimo de importe tan solo 200 euros al mes.

Y cerrando la escala encontramos los montos de 200 a 500 euros y el de 500 a 1.000, con cuotas del 2,9% y del 3,9%, respectivamente.

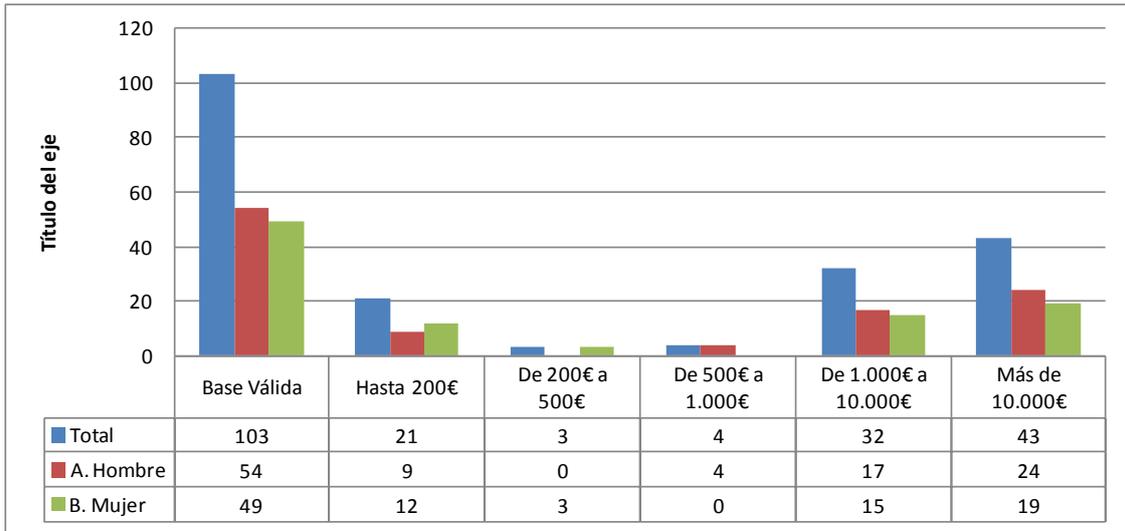
Tabla 55: P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana

P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	103	54	49
Mean	9830.19	11888.09	7562.31
Standard Deviation	10425.02	12355.60	7099.51
t-test		-B	a-
Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana			
Hasta 200€	21 20.4%	9 16.7%	12 24.5%
De 200€ a 500€	3 2.9%	0 0.0%	3 6.1%
De 500€ a 1.000€	4 3.9%	4 7.4%	0 0.0%
De 1.000€ a 10.000€	32 31.1%	17 31.5%	15 30.6%
Más de 10.000€	43 41.7%	24 44.4%	19 38.8%

Base: 103 (La empresa le exige un importe mínimo facturado a la semana)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 56: P24g. Importe total facturado mínimo que le exige la empresa en una semana



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana

Finalmente, cinco personas, que representan el 41,7% del total de la base establecida en 12 individuos a los que sus organizaciones les imponen cuota específica para el ratio de número mínimo exigido para clientes que repiten compra, respondieron que las exigencias superan los 10 por semana, mientras que las siguientes escalas se ubican de uno a dos, con el 33,3%, y de tres a cinco, con el 25%.

Las cifras revelan que la acción de recurrencia no necesariamente forma parte de los procesos motivacionales de las organizaciones como parte de sus marcos de cuotas de efectividad, ello en comparación con otros estratos empresariales, donde la base poblacional fue superior.

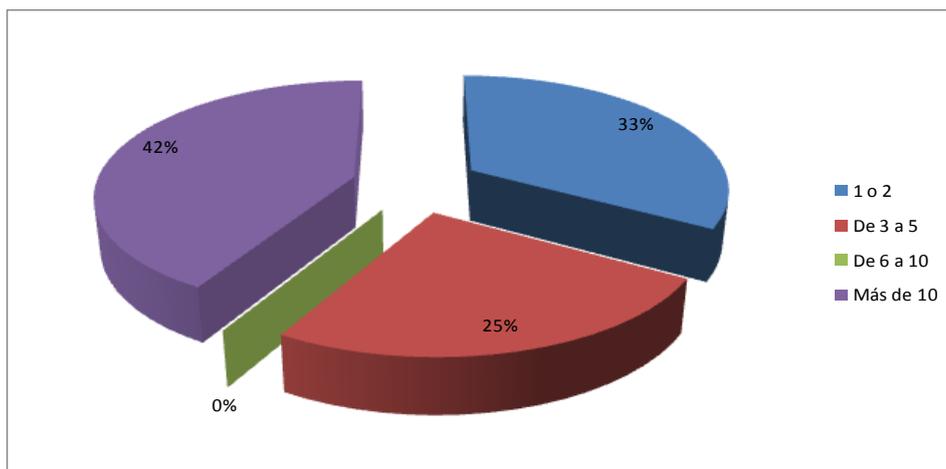
Tabla 56: P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana

P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Mean	11.00	8.29	14.80
Standard Deviation	13.05	9.39	16.14
t-test		--	--
Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana			
1 o 2	4 33.3%	2 28.6%	2 40.0%
De 3 a 5	3 25.0%	3 42.9%	0 0.0%
De 6 a 10	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
Más de 10	5 41.7%	2 28.6%	3 60.0%

Base: 12 (La empresa le exige un número mínimo a la semana de clientes que repitan compra)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 57: P24h. Número de clientes que repiten compra que le exige la empresa como mínimo a la semana



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.3.4. Bloque 4: Proceso de trabajo

P25. Actividades que realiza en su trabajo

Como parte de las múltiples actividades que desarrolla el vendedor, se alzó con mayor puntaje la correspondiente al cierre de ventas, la cual obtuvo el 87,9%, que representó 408 personas de la muestra de 464. Muy de cerca puntuaron seguimiento de clientes habituales, con el 87,5%, y gestión de contactos, con el 85,6%.

Por encima del 70% y menos del 77% se ubicaron las selecciones de cobro del importe correspondiente a las ventas (76,5%), solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos (75,4%), exploración o concertación de visitas con posibles clientes (75%), formación de producto (74,8%), búsqueda de contactos nuevos (74,6%), visitas presenciales a posibles clientes nuevos (73,5%) y entrega de productos (70%).

Las cifras revelan que el mayor enfoque está direccionado a proyectar y concretar el que se concrete el ciclo de la venta, pero no necesariamente dando el peso correcto a los elementos de la llamada venta relacional.

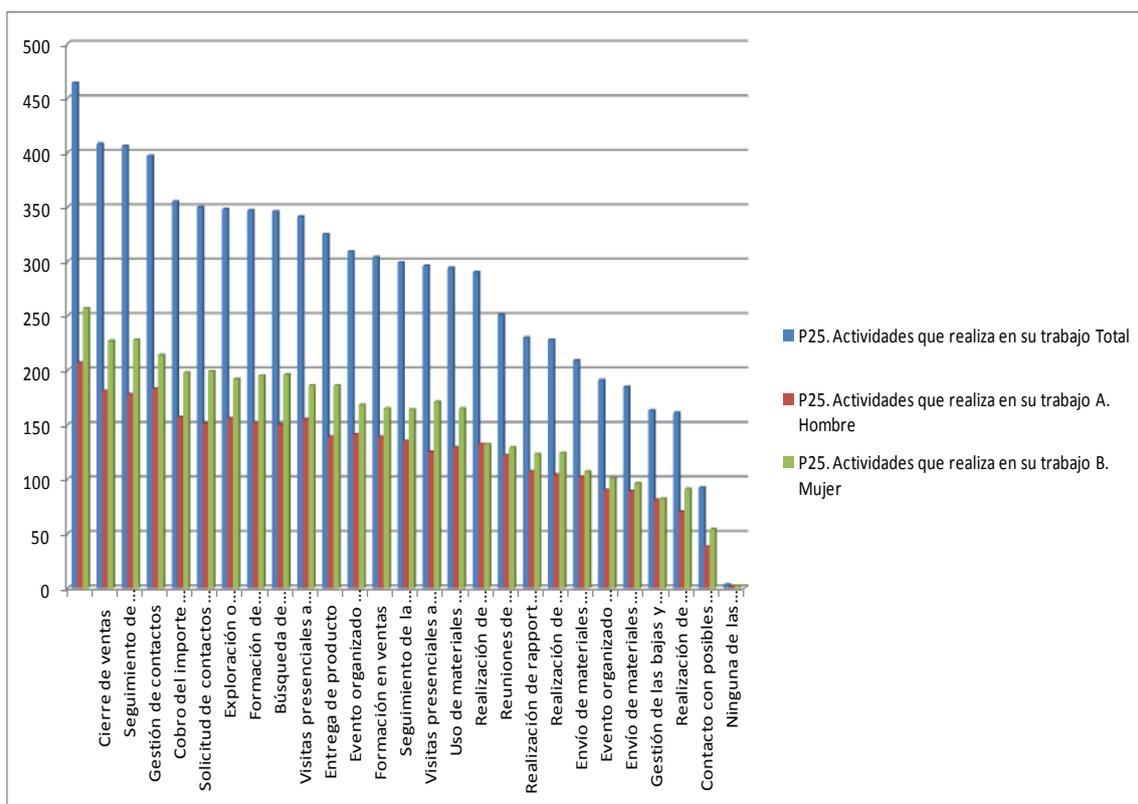
Tabla 57: P25. Actividades que realiza en su trabajo

P25. Actividades que realiza en su trabajo			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Cierre de ventas	408 87.9%	181 87.4%	227 88.3%
Seguimiento de clientes habituales	406 87.5%	178 86.0%	228 88.7%
Gestión de contactos	397 85.6%	183 88.4%	214 83.3%
Cobro del importe correspondiente a las ventas	355 76.5%	157 75.8%	198 77.0%
Solicitud de contactos de conocidos/ amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos	350 75.4%	151 72.9%	199 77.4%
Exploración o concertación de visitas con posibles clientes	348 75.0%	156 75.4%	192 74.7%
Formación de producto	347 74.8%	152 73.4%	195 75.9%
Búsqueda de contactos nuevos	346 74.6%	150 72.5%	196 76.3%
Visitas presenciales a posibles clientes nuevos	341 73.5%	155 74.9%	186 72.4%
Entrega de producto	325 70.0%	139 67.1%	186 72.4%
Evento organizado por la empresa	309 66.6%	141 68.1%	168 65.4%
Formación en ventas	304 65.5%	139 67.1%	165 64.2%
Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas	299 64.4%	135 65.2%	164 63.8%
Visitas presenciales a clientes habituales	296 63.8%	125 60.4%	171 66.5%
Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial	294 63.4%	129 62.3%	165 64.2%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos	290 62.5%	132 63.8%	132 63.8%
Reuniones de coordinación con su jefe	251 54.1%	122 58.9%	129 50.2%
Realización de rapport (completar ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)	230 49.6%	107 51.7%	123 47.9%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales	228 49.1%	104 50.2%	124 48.2%
Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos	209 45.0%	102 49.3%	107 41.6%
Evento organizado por su jefe directo	191 41.2%	90 43.5%	101 39.3%
Envío de materiales promocionales a clientes habituales	185 39.9%	89 43.0%	96 37.4%
Gestión de las bajas y devoluciones	163 35.1%	81 39.1%	82 31.9%
Realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera	161 34.7%	70 33.8%	91 35.4%
Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto	92 19.8%	38 18.4%	54 21.0
Ninguna de las anteriores	3 0.6%	1 0.5%	2 0.8%

Base: 464
(Total válidos)

Elaboración propia. Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 58: P25. Actividades que realiza en su trabajo



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P26. Frecuencia con la que realiza cada una de las siguientes actividades

En línea directa a las tareas que desempeñan los encuestados como parte de su rutina diaria, se les consultó la frecuencia con respecto a cada una de ellas.

La escala utilizada fue: cada día, dos o tres veces a la semana, una vez a la semana, dos o tres veces al mes, una vez al mes y menos de una vez al mes.

Las tareas gestión de contactos (73,3%), búsqueda de contactos nuevos (55,5%), exploración o concertación de visitas con posibles clientes (66,4%), seguimiento de clientes habituales (37,9%), envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos (41,1%), envío de materiales promocionales a clientes habituales (24,3%), realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos (28,3%), solicitud de

contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos (44,6%), cierre de ventas (52,7%), cobro del importe correspondiente a las ventas (53,2%), entrega de producto (50,55%), realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada) (61,7%), realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera (21,1%), contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto (21,7%), y seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas (35,1%) son tareas que la población indicó que hace a diario con mayor frecuencia.

Dos o tres veces por semana realizan mayoritariamente visitas presenciales a posibles clientes nuevos (29,9%).

Una vez a la semana llevan a cabo visitas presenciales a clientes habituales (29,1%), realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales (27,2%), formación en ventas (52,3%), formación de producto (50,1%) y reuniones de coordinación con su jefe (39,8%).

El uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial fue el único ratio que coincidió con la misma frecuencia para dos escalas (cada día y dos o tres veces por semana), con un 54,1%.

El 37,7% de los encuestados coincidió en que realiza una vez al mes un evento organizado por su jefe directo, y el 38,8% lo indicó también para los eventos organizados por la empresa.

El 42,3% contestó que la gestión de las bajas y devoluciones la desarrolla menos de una vez al mes.

De esta forma, quedan estratificadas en frecuencia de intervalos de tiempo cada una de las tareas arrojadas por la rutina laboral de los vendedores consultados.

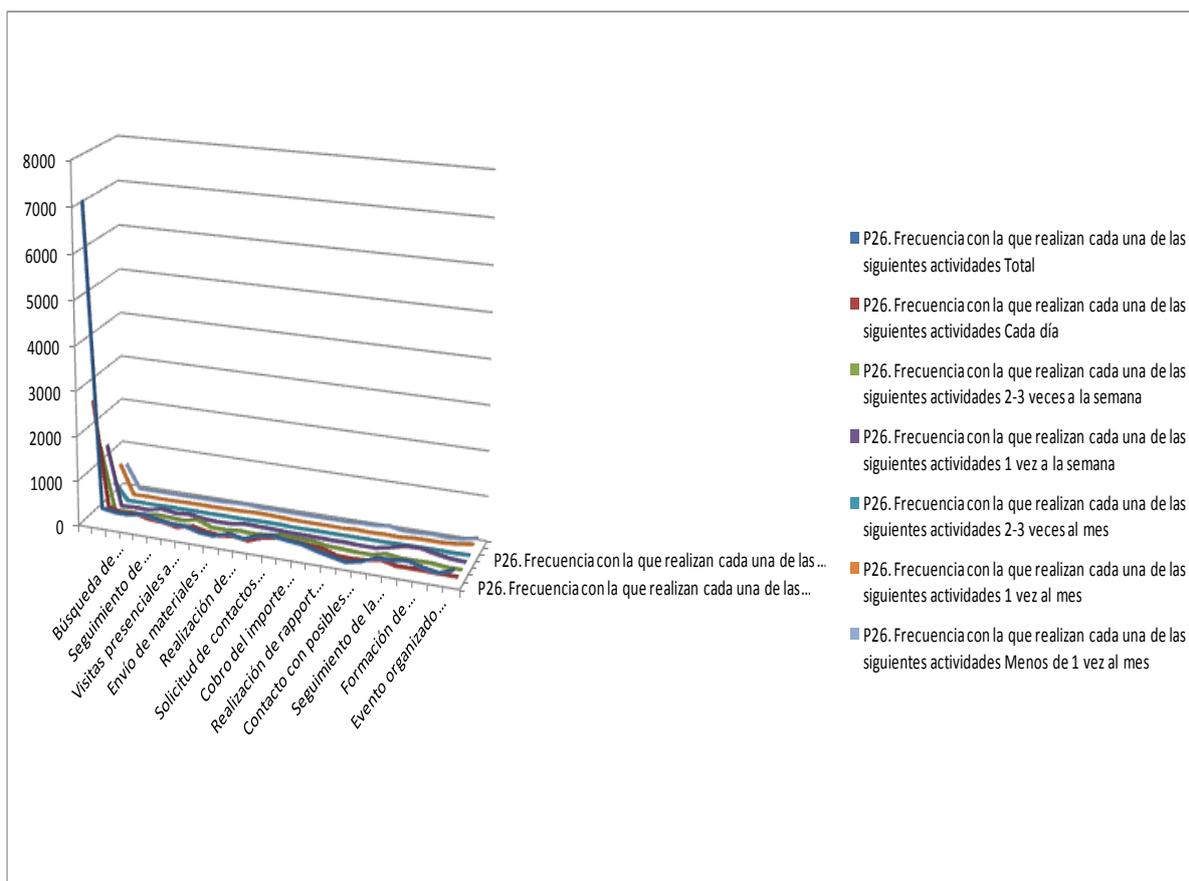
Tabla 58: P26. Frecuencia con la que realiza cada una de las siguientes actividades

P26. Frecuencia con la que realizan cada una de las siguientes actividades							
	Total	Cada día	2-3 veces a la semana	1 vez a la semana	2-3 veces al mes	1 vez al mes	Menos de 1 vez al mes
Base Válida	7125	2648 37.2%	1452 20.4%	1385 19.4%	400 5.6%	686 9.6%	554 7.8%
Gestión de contactos	397	291 73.3%	57 14.4%	25 6.3%	13 3.3%	7 1.8%	4 1.0%
Búsqueda de contactos nuevos	346	192 55.5%	80 23.1%	42 12.1%	11 3.2%	15 4.3%	6 1.7%
Exploración o concertación de visitas con posibles Clientes	348	231 66.4%	65 18.7%	32 9.2%	8 2.3%	7 2.0%	5 1.4%
Seguimiento de clientes habituales	406	154 37.9%	114 28.1%	109 26.8%	16 3.9%	9 2.2%	4 1.0%
Visitas presenciales a posibles clientes Nuevos	341	138 40.5%	102 29.9%	59 17.3%	14 4.1%	20 5.9%	8 2.3%
Visitas presenciales a clientes habituales	296	74 25.0%	82 27.7%	86 29.1%	18 6.1%	21 7.1%	15 5.1%
Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial	294	159 54.1%	159 54.1%	35 11.9%	12 4.1%	18 6.1%	12 4.1%
Envío de materiales promocionales a posibles clientes Nuevos	209	86 41.1%	31 14.8%	19 9.1%	16 7.7%	26 12.4%	31 14.8%
Envío de materiales promocionales a clientes habituales	185	45 24.3%	32 17.3%	26 14.1%	14 7.6%	28 15.1%	40 21.6%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos	290	82 28.3%	60 20.7%	71 24.5%	18 6.2%	43 14.8%	16 5.5%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales	228	35 15.4%	46 20.2%	62 27.2%	25 11.0%	36 15.8%	24 10.5%
Solicitud de contactos de conocidos/ amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos	350	156 44.6%	76 21.7%	57 16.3%	26 7.4%	24 6.9%	11 3.1%
Cierre de ventas	408	215 52.7%	129 31.6%	38 9.3%	7 1.7%	10 2.5%	9 2.2%
Cobro del importe correspondiente a las ventas	355	189 53.2%	101 28.5%	38 10.7%	10 2.8%	10 2.8%	7 2.0%
Entrega de producto	325	164 50.5%	97 29.8%	32 9.8%	15 4.6%	11 3.4%	6 1.8%
Realización de rapport (completar ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)	230	142 61.7%	44 19.1%	24 10.4%	9 3.9%	4 1.7%	7 3.0%
Realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera	161	34 21.1%	32 19.9%	28 17.4%	13 8.1%	25 15.5%	29 18.0%
Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto	92	20 21.7%	12 13.0%	9 9.8%	12 13.0%	10 10.9%	29 31.5%
Gestión de las bajas y devoluciones	163	42 25.8%	9 5.5%	11 6.7%	8 4.9%	24 14.7%	69 42.3%
Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas	299	105 35.1%	85 28.4%	75 25.1%	16 5.4%	14 4.7%	4 1.3%
Formación en ventas	304	24 7.9%	38 12.5%	159 52.3%	21 6.9%	42 13.8%	20 6.6%
Formación de producto	347	27 7.8%	42 12.1%	174 50.1%	22 6.3%	45 13.0%	37 10.7%
Reuniones de coordinación con su jefe	251	23 9.2%	44 17.5%	100 39.8%	24 9.6%	45 17.9%	15 6.0%
Evento organizado por su jefe directo	191	10 5.2%	9 4.7%	45 23.6%	17 8.9%	72 37.7%	38 19.9%
Evento organizado por la empresa	309	10 3.2%	7 2.3%	29 9.4%	29 9.4%	120 38.8%	108 35.0%

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Base distinta para cada actividad: realizan dicha actividad en su trabajo

Gráfico 59: P26. Frecuencia con la que realiza cada una de las siguientes actividades



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.3.5. Bloque 5: Uso de las nuevas tecnologías

P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades

Asimismo, se les consultó acerca del uso de los recursos tecnológicos que asimilan como parte del apoyo para su rutina laboral.

La escala de opciones fue: teléfono fijo, teléfono móvil convencional, *smartphone*, *tablet*, ordenador o ninguno de los anteriores.

En 13 de los 25 ítems, los encuestados respondieron que no aplican ningún tipo de recurso tecnológico. Estos son: visitas presenciales a posibles clientes nuevos (33,1%),

uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial (39,1%), realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos (36,6%), solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos (33,1%), cierre de ventas (48,3%), cobro del importe correspondiente a las ventas (58,6%), entrega de producto (69,8%), realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera (40,4%), formación en ventas (46,7%), formación de producto (47%), reuniones de coordinación con su jefe (50,2%), evento organizado por su jefe directo (61,8%) y evento organizado por la empresa (64,7%).

El segundo ítem más puntuado fue el uso de *smartphone*, con siete rubros a los que apoya: gestión de contactos (53,1%), búsqueda de contactos nuevos (41%), exploración o concertación de visitas con posibles clientes (53,2%), seguimiento de clientes habituales (45,3%), seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas (48,5%) y, sorprendentemente, el 37,1% de los encuestados también contestó que el *smartphone* le apoya en la tarea de visitas presenciales a clientes habituales.

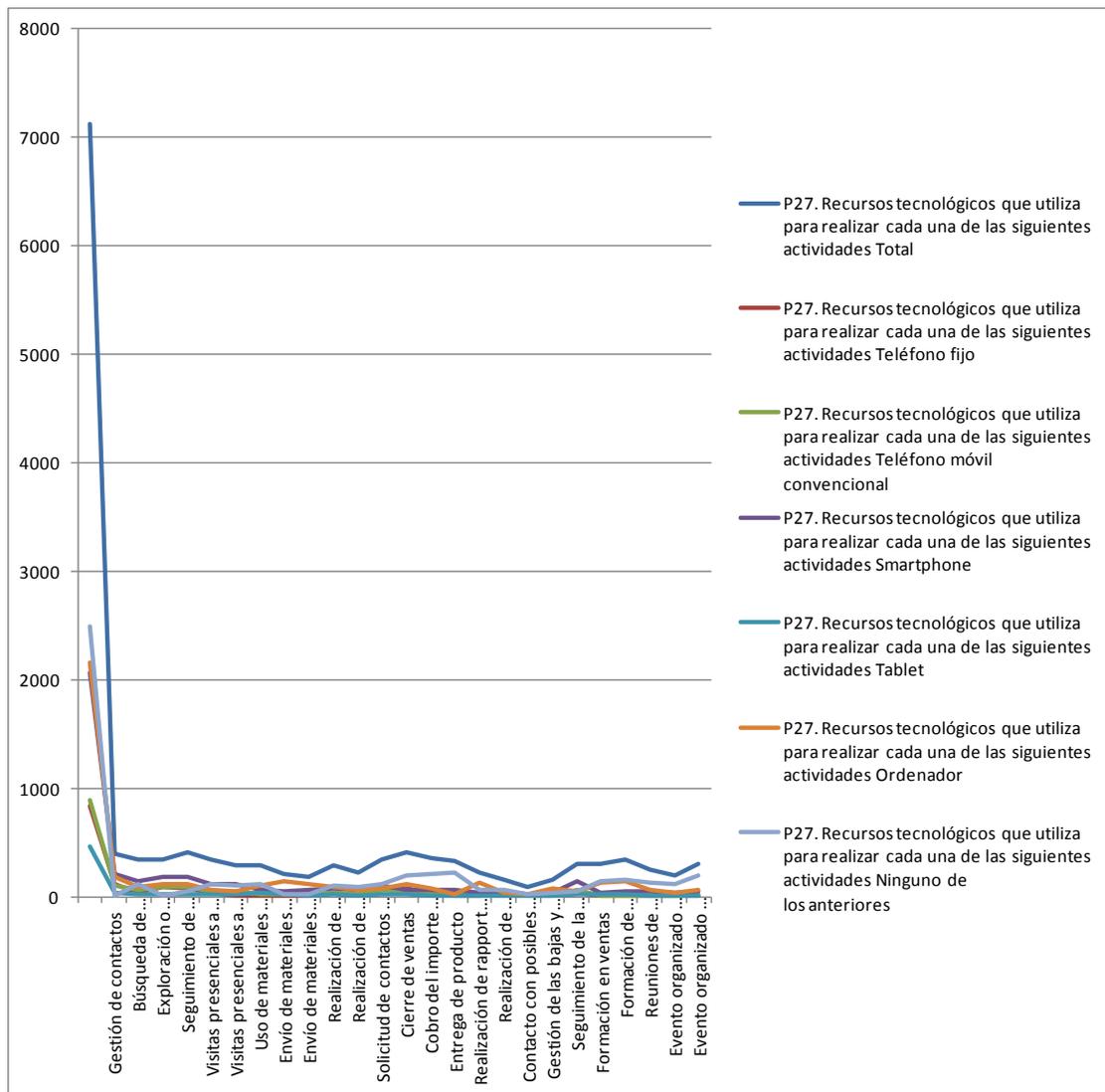
Finalmente, el ordenador fue la última escala con mayor selección por parte de los encuestados, quienes dijeron hacer uso de este para las tareas de: envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos (65,6%), envío de materiales promocionales a clientes habituales (60,5%), realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada) (53,9%), contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto (30,4%), gestión de las bajas y devoluciones (50,9%), y también el 29,8% respondió que se apoya en el ordenador para la realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales, lo que posiblemente esté relacionado con el contacto para pautar dichas reuniones, pero es confuso.

Tabla 59: P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar actividades:

P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades							
Base Válida	Total	Teléfono fijo	Teléfono móvil convencional	Smartphone	Tablet	Ordenador	Ninguno de los anteriores
	7125	835 11.7%	889 12.5%	2064 29.0%	461 6.5%	2165 30.4%	2496 35.0%
Gestión de contactos	397	117 29.5%	105 26.4%	211 53.1%	34 8.6%	185 46.6%	10 2.5%
Búsqueda de contactos nuevos	346	37 10.7%	58 16.8%	142 41.0%	23 6.6%	95 27.5%	110 31.8%
Exploración o concertación de visitas con posibles Clients	348	89 25.6%	87 25.0%	185 53.2%	18 5.2%	112 32.2%	13 3.7%
Seguimiento de clientes habituales	406	80 19.7%	89 21.9%	184 45.3%	24 5.9%	113 27.8%	53 13.1%
Visitas presenciales a posibles clientes Nuevos	341	35 10.3%	53 15.5%	112 32.8%	29 8.5%	64 18.8%	113 33.1%
Visitas presenciales a clientes habituales	296	14 4.7%	44 14.9%	110 37.2%	28 9.5%	44 14.9%	98 33.1%
Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial	294	13 4.4%	23 7.8%	69 23.5%	37 12.6%	102 34.7%	115 39.1%
Envío de materiales promocionales a posibles clientes Nuevos	209	12 5.7%	21 10.0%	56 26.8%	18 8.6%	137 65.6%	24 11.5%
Envío de materiales promocionales a clientes habituales	185	6 3.2%	17 9.2%	62 33.5%	16 8.6%	112 60.5%	28 15.1%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos	290	37 12.8%	30 10.3%	74 25.5%	18 6.2%	88 30.3%	106 36.6%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales	228	15 6.6%	21 9.2%	67 29.4%	16 7.0%	68 29.8%	86 37.7%
Solicitud de contactos de conocidos/ amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos	350	69 19.7%	62 17.7%	106 30.3%	17 4.9%	81 23.1%	116 33.1%
Cierre de ventas	408	77 18.9%	44 10.8%	67 16.4%	21 5.1%	112 27.5%	197 48.3%
Cobro del importe correspondiente a las ventas	355	39 11.0%	25 7.0%	58 16.3%	9 2.5%	74 20.8%	208 58.6%
Entrega de producto	325	8 2.5%	21 6.5%	57 17.5%	8 2.5%	24 7.4%	227 69.8%
Realización de rapport (completar ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)	230	12 5.2%	10 4.3%	34 14.8%	14 6.1%	124 53.9%	63 27.4%
Realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera	161	30 18.6%	17 10.6%	44 27.3%	8 5.0%	31 19.3%	65 40.4%
Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto	92	26 28.3%	14 15.2%	28 30.4%	6 6.5%	28 30.4%	22 23.9%
Gestión de las bajas y devoluciones	163	38 23.3%	14 8.6%	33 20.2%	10 6.1%	83 50.9%	43 26.4%
Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas	299	36 12.0%	58 19.4%	145 48.5%	19 6.4%	55 18.4%	50 16.7%
Formación en ventas	304	7 2.3%	14 4.6%	40 13.2%	25 8.2%	125 41.1%	142 46.7%
Formación de producto	347	8 2.3%	16 4.6%	47 13.5%	27 7.8%	138 39.8%	163 47.0%
Reuniones de coordinación con su jefe	251	16 6.4%	16 6.4%	53 21.1%	13 5.2%	69 27.5%	126 50.2%
Evento organizado por su jefe directo	191	7 3.7%	11 5.8%	36 18.8%	10 5.2%	41 21.5%	118 61.8%
Evento organizado por la empresa	309	7 2.3%	19 6.1%	44 14.2%	13 4.2%	60 19.4%	200 64.7%

Base distinta para cada actividad: realizan dicha actividad en su trabajo

Gráfico 60: P27. Recursos tecnológicos que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades

Con una escala de opciones que contemplaba: correo electrónico, SMS, Whatsapp, Otras aplicaciones móviles, redes sociales, blog, Intranet desarrollada por la empresa o ninguno de los anteriores, los encuestados en relación con las plataformas de comunicación que suelen usar para apoyar sus tareas indicaron que

para 19 de las 25 tareas que desarrollan no usan ningún tipo de sistema de comunicación: búsqueda de contactos nuevos (41%), visitas presenciales a posibles clientes nuevos (46,95%), visitas presenciales a clientes habituales (49,7%), uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial (46,9%), realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos (51,4%), realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales (53,1%), solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos (45,7%), cierre de ventas (60%), cobro del importe correspondiente a las ventas (65,4%), entrega de producto (72,6%), realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada) (53,5%), realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera (49,1%), contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto (37%), gestión de las bajas y devoluciones (42,9%), formación en ventas (61,5%), formación de producto (60,2%), reuniones de coordinación con su jefe (60,6%), evento organizado por su jefe directo (60,7%) y evento organizado por la empresa (64,1%).

El segundo ítem más puntuado, que corresponde al primer y casi en exclusividad recurso comunicacional más usado, es el Whatsapp, que apoya cinco tareas: gestión de contactos (49,9%), exploración o concertación de visitas con posibles clientes (44,3%), seguimiento de clientes habituales (54,2%), envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos (42,7%) y seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas (50,5%).

Finalmente únicamente, el envío de materiales promocionales a clientes habituales se posicionó con el uso del correo electrónico, con un 47,8%.

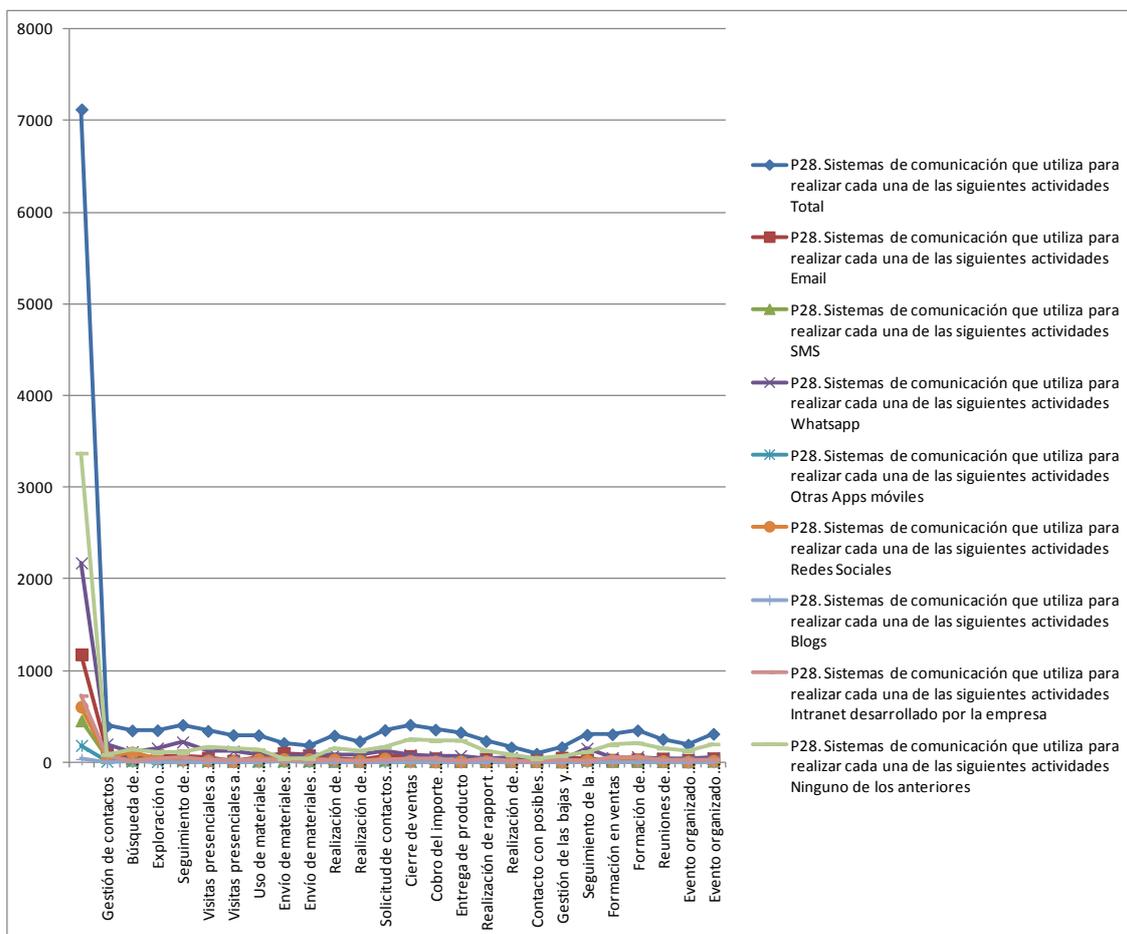
Tabla 60: P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades (ver tabla en página siguiente).

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades										
Base Válida	Total	Email	SMAS	Whatsapp	Otras Apps móviles	Redes Sociales	Blogs	Intranet desarrollado por la empresa	Ninguno de los anteriores	
Gestión de contactos	7125	1176	455	2175	605	33	33	10,2%	47,3%	
Búsqueda de contactos nuevos	397	127	53	198	9	58	2	71	82	
Exploración o visitas con posibles clientes	346	37	24	115	10	105	6	11	142	
Seguimiento de clientes habituales	348	73	45	154	7	44	2	37	102	
Visitas presenciales a posibles clientes	406	71	33	220	12	25	0	46	103	
Visitas presenciales a clientes habituales	341	48	21	117	6	18	0	27	160	
Visitas presenciales a clientes habituales	296	16	21	120	5	9	0	18	147	
Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial	294	56	16	75	7	32	0	30	138	
Envío de materiales promocionales a posibles clientes	209	100	18	64	5	33	4	29	36	
Envío de materiales promocionales a clientes habituales	185	74	19	79	5	33	3	16	38	
Realización de reuniones con posibles clientes	290	37	12	85	7	28	3	22	149	
Realización de reuniones con posibles clientes	228	18	13	79	9	16	1	13	121	
Solicitud de contactos de conocidos/amigos para tratarlos como posibles clientes	350	71	26	117	8	39	2	27	160	
Cierre de ventas correspondiente a las ventas	408	67	14	81	6	15	0	45	245	
Entrega de producto	325	12	11	72	4	8	0	13	236	
Realización de segunda visita a cliente para comprar el producto en la primera	230	34	11	39	5	8	0	44	123	
Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto	161	25	10	49	4	10	1	14	79	
Gestión de las bajas y devoluciones	163	49	6	29	5	6	0	28	70	
Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas	299	39	28	151	6	19	1	17	114	
Formación en ventas	304	26	11	49	14	23	1	50	157	
Formación de producto	347	30	11	59	15	26	3	51	209	
Reuniones de coordinación con su jefe directo	251	39	11	44	7	12	1	27	152	
Evento organizado por su jefe directo	191	23	7	37	7	6	1	18	116	
Evento organizado por la empresa	309	42	14	49	8	15	1	27	198	

Base distinta para cada actividad: realizan dicha actividad en su trabajo

Gráfico 61: P28. Sistemas de comunicación que utiliza para realizar cada una de las siguientes actividades



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?

El 43,5% de los consultados considera que el uso de las nuevas tecnologías ha cambiado mucho en términos generales su trabajo como vendedor, en contraposición a un porcentaje casi mínimo que considera que no le ha influenciado en nada (3,7%).

Los resultados corroboran la aceptación del uso de las nuevas tecnologías como parte de la rutina laboral en temas de venta.

Tabla 61: P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?

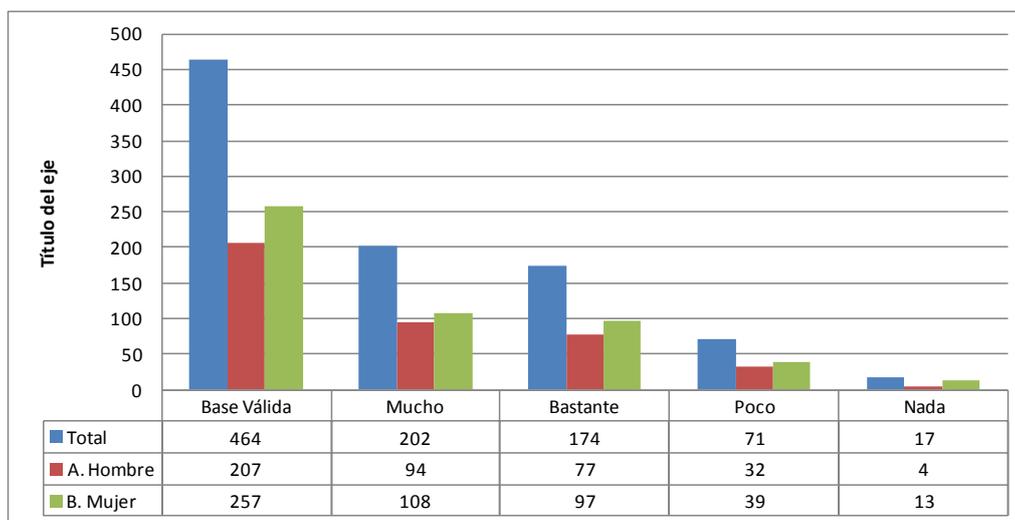
P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?			
Base Válida	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	3.21	3.26	3.17
Standard Deviation	0.83	0.79	0.86
t-test		--	--
¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?			
Mucho	202 43.55	94 45.4%	108 42.0%
Bastante	174 37.5%	77 37.2%	97 37.7%
Poco	71 15.3%	32 15.5%	39 15.2%
Nada	17 3.7%	4 1.9%	13 5.1%

Media del 1 al 4, donde 1=Nada y 4=Mucho

Base: 464 (Total válidos)

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 62: P29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?



Elaboración propia

Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

P30. Valoración que hace de la introducción de las nuevas tecnologías para cada una de las siguientes actividades

Con las escalas: muy positiva, un poco positiva, no ha tenido efecto, un poco negativa o muy negativa, los encuestados evaluaron la introducción de las nuevas tecnologías, calificando de muy positiva en todos y cada uno de los ítems consultados, incluso en los que en preguntas anteriores aseguraron no hacer uso de ningún tipo de recurso o plataforma tecnológica o de comunicaciones. Así encontramos los resultados en porcentajes: gestión de contactos (71,3%), búsqueda de contactos nuevos (61%), exploración o concertación de visitas con posibles clientes (63,5%), seguimiento de clientes habituales (66,3%), visitas presenciales a posibles clientes nuevos (52,5%), visitas presenciales a clientes habituales (55,4%), uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial (60,2%), envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos (67%), envío de materiales promocionales a clientes habituales (69,2%), realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos

(57,2%), realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales (57,9%), solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos (53,1%), cierre de ventas (47,3%), cobro del importe correspondiente a las ventas (44,5%), entrega de producto (44%), realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada) (56,5%), realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera (53,4%), contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto (54,3%), gestión de las bajas y devoluciones (49,1%), seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas (63,9%), formación en ventas (62,5%), formación de producto (62,2%), reuniones de coordinación con su jefe (56,2%), evento organizado por su jefe directo (53,9%) y evento organizado por la empresa (56,3%).

Tabla 62: P30. Valoración que hace de la introducción de las nuevas tecnologías para cada una de las siguientes actividades

P30. Valoración que hace de la introducción de las nuevas tecnologías para cada una de las siguientes actividades							
Base Válida	Total	Mean	Muy Positiva	Un poco positiva	No ha tenido efecto	Un poco negativa	Muy negativa
		7125	1.31	4111 57.7%	1326 18.6%	1554 21.8%	62 0.9%
Gestión de contactos	397	1.61	283 71.3%	81 20.4%	30 7.6%	0 0.0%	3 0.8%
Búsqueda de contactos nuevos	346	1.38	211 61.0%	70 20.2%	56 16.2%	4 1.2%	5 1.4%
Exploración o concertación de visitas con posibles Clientes	348	1.42	221 63.5%	59 17.0%	63 18.1%	3 0.95	2 0.6%
Seguimiento de clientes habituales	406	1.49	269 66.3%	80 19.7%	48 11.8%	4 1.0%	5 1.2%
Visitas presenciales a posibles clientes Nuevos	341	1.19	179 52.5%	62 18.2%	91 26.7%	5 1.5%	4 1.2%
Visitas presenciales a clientes habituales	296	1.22	164 55.4%	47 15.9%	75 25.3%	7 2.4%	3 1.0%
Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial	294	1.37	177 60.2%	54 18.4%	60 20.4%	1 0.3%	2 0.7%
Envío de materiales promocionales a posibles clientes Nuevos	209	1.49	140 67.0%	39 18.7%	25 12.0%	3 1.4%	2 1.0%
Envío de materiales promocionales a clientes habituales	185	1.56	128 69.2%	36 19.5%	19 10.3%	0 0.0%	2 1.1%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos	290	1.30	166 57.2%	54 18.6%	64 22.1%	4 1.4%	2 0.7%
Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales	228	1.30	132 57.9%	38 16.7%	54 23.7%	2 0.9%	2 0.9%
Solicitud de contactos de conocidos/ amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos	350	1.24	186 53.1%	75 21.4%	81 23.1%	4 1.1%	4 1.1%
Cierre de ventas	408	1.07	193 47.3%	73 17.9%	126 30.9%	10 2.5%	6 1.5%
Cobro del importe correspondiente a las ventas	355	1.03	158 44.5%	61 17.2%	130 36.6%	2 0.6%	4 1.1%
Entrega de producto	325	1.01	143 44.0%	51 15.7%	124 38.2%	4 1.2%	3 0.9%
Realización de rapport (completar ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)	230	1.30	130 56.5%	44 19.1%	53 23.0%	0 0.0%	3 1.3%
Realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera	161	1.23	86 53.4%	31 19.3%	41 25.5%	1 0.6%	2 1.2%
Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor pero no han comprado el producto	92	1.20	50 54.3%	14 15.2%	26 28.3%	0 0.0%	2 2.2%
Gestión de las bajas y devoluciones	163	1.14	80 49.1%	32 19.6%	47 28.8%	2 1.2%	2 1.2%
Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas	299	1.44	191 63.9%	56 18.7%	46 15.4%	4 1.3%	2 0.7%
Formación en ventas	304	1.42	190 62.5%	57 18.8%	55 18.1%	0 0.0%	2 0.7%
Formación de producto	347	1.40	216 62.2%	62 17.9%	64 18.4%	1 0.3%	4 1.2%
Reuniones de coordinación con su jefe	251	1.30	141 56.2%	49 19.5%	58 23.1%	1 0.4%	2 0.8%
Evento organizado por su jefe directo	191	1.28	103 53.9%	43 22.5%	43 22.5%	0 0.0%	2 1.0%
Evento organizado por la empresa	309	1.30	174 56.3%	58 18.8%	75 24.3%	0 0.0%	2 0.6%

Media del -2 al 2: -2=Muy negativa -1=Un poco negativa 0=No ha tenido efecto 1=Un poco positiva 2=Muy positiva

Base distinta para cada actividad: realizan dicha actividad en su trabajo

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.3.6. Bloque 6: Satisfacción general con el trabajo

P31. Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa

Finalmente, para cerrar el proceso de encuesta a los consultados, se les preguntó en torno al grado de satisfacción en general que se plantean en el área de las ventas, siendo 1 muy insatisfecho y 10 muy satisfecho.

Contestaron 159 personas como muy satisfechas de desarrollar labores en el segmento de las ventas, particularmente la directa.

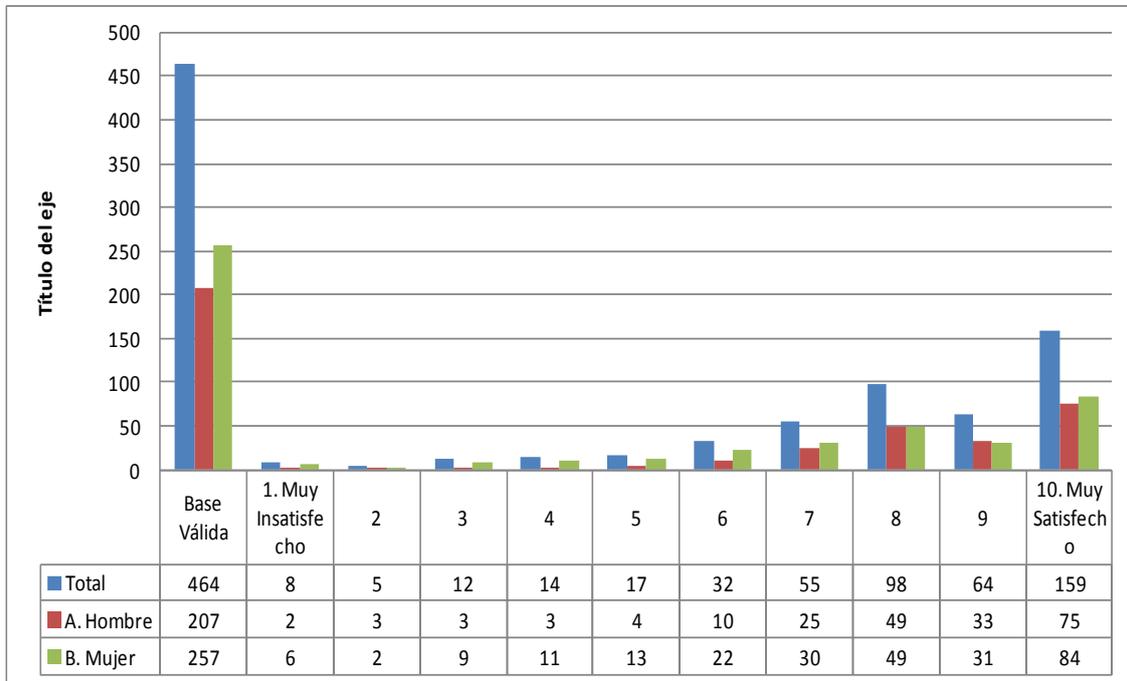
Tabla 63: P31. Satisfacción con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa

P31. Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa			
	Total	A. Hombre	B. Mujer
Base Válida	464	207	257
Mean	8.02	8.32	7.78
t-test		-B	A-
Satisfacción teneral con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa			
1. Muy Insatisfecho	8 1.7%	2 1.0%	6 2.3%
2	5 1.1%	3 1.4%	2 0.8%
3	12 2.6%	3 1.4%	9 3.5%
4	14 3.0%	3 1.4%	11 4.3%
5	17 3.7%	4 1.9%	13 5.1%
6	32 6.9%	10 4.8%	22 8.6%
7	55 11.9%	25 12.1%	30 11.7%
8	98 21.1%	49 23.7%	49 19.1%
9	64 13.8%	33 15.9%	31 12.1%
10. Muy Satisfecho	159 34.3%	75 36.2%	84 32.7%

Base: 464 (Total válidos)
Media del 1 al 10

Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

Gráfico 64: P31. Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa



Elaboración propia
Fuente: Encuesta en línea a agentes de servicio

5.4. Verosimilitud de las hipótesis teóricas a través del análisis descriptivo realizado

La hipótesis teórica H1: *“El modelo de negocio de la venta directa se basa fundamentalmente en el sistema de venta recurrente por lo que las empresas del sector apuestan por la venta recurrente”* es apoyada por un dato tan contundente como que el 82,8% de los agentes desarrollan un sistema de venta directa recurrente, con una media de horas de formación de 6,2 horas. No obstante, otros datos apoyan la importancia de la venta única como que la facturación media semanal que logran los 76 agentes de venta única de la muestra se sitúa en 13.547,24€ frente a los 1.618,68€ de la facturación media de los agentes de venta recurrente. Estas diferencias se basan, por un lado en el mayor peso del sector de formación en la muestra y en la mayor dedicación en número de horas y en tipo de contrato de los agentes de venta única.

En cuanto a la **hipótesis teórica H2**: *“El uso de las TIC hace más competitivas a las empresas que basan su modelo de negocio en la venta por lo que las empresas del sector apuestan por las TIC”*, los datos aportados por el análisis descriptivo dejan de manifiesto que las TIC permiten un modelo organizacional y de gestión más competitivo, reflejado tanto en la consecución de nuevos clientes, un 65,6% lo usa para la prospección y captación de nuevos clientes, como en un modelo de mayor seguimiento de los clientes que tienen en cartera, con índices de planificación en la gestión de los contactos semanales, los demandados tanto por la jerarquía empresarial como por la gestión propia de los agentes, que quedan patentes a través de datos como la gestión media de clientes en pos de la venta, a través de las llamadas realizadas para la localización y concertación de entrevistas y demostraciones con el cliente, los más de 20 correos electrónicos enviados a la semana, y entre las 11 y 20 concertaciones de visitas y entrevistas previstas.

Finalmente, también en la gestión de la posventa y el *reporting*, donde el 53,1% gestiona los contactos con *smartphones* o *tablets*, realiza informes de gestión en un 53,9%, e incluso gestiona bajas y devoluciones de los clientes en un 50,9%.

En la **hipótesis teórica H3**: “*La utilización de las TIC profundiza y aporta valor adicional a la relación cliente y agente de venta directa, favoreciendo de esta forma el uso de las TIC la recurrencia en la venta*”, el análisis descriptivo muestra que, más allá de que el 93,5% de los agentes de la venta directa responde que el uso de la tecnología aplicada le ha cambiado su modelo de gestión e interrelación de la venta directa, los usos tanto en el envío de materiales promocionales (el 66,2% lo usan), las demostraciones en torno al 69% de utilización, y el seguimiento de la relación con los clientes con un uso de los medios tecnológicos del 63%, son ejemplos extraídos del campo que apoyan esta hipótesis.

5.5. Contraste de las hipótesis básicas y validación de las hipótesis teóricas

5.5.1. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H1

Dada la variable dicotómica Agentes que realizan venta recurrente y sus dos categorías (Sí / No) se observa que 384 del total de los 464 encuestados realizan venta recurrente, es decir, el 82,8% de los agentes responden afirmativamente.

Prueba binomial (variable agentes que realizan venta recurrente)

	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
El agente declara que realiza venta recurrente	Sí	384	,83	,50	,000(a)
	No	80	,17		
	Total	464	1,00		

a Basado en la aproximación Z.

Si se aplica la prueba binomial, que compara las frecuencias observadas de las dos categorías (Sí / No) en una distribución binomial con un parámetro de probabilidad fijado en el 0,5 (que significa que las probabilidades esperadas en ambos grupos es del 50%) se comprueba que la diferencia observa entre el 82,8% de agentes que realizan venta recurrente y el 17,2% que no la realizan es estadísticamente significativa, dado que se obtiene un nivel de significación de $0,000 < 0,005$.

Por tanto **se acepta la hipótesis básica H1a**, por lo que se puede afirmar que las empresas de venta directa apuestan por la venta recurrente pues la mayoría de los agentes de venta directa basan su actividad en el sistema de venta recurrente.

Al analizar el número medio de horas a la semana dedicadas a la formación se comprueba que entre los agentes de venta recurrente la media se establece en 6,18 horas frente a la media de 2,80 horas entre los agentes de venta única.

Número medio de horas a la semana de formación según el tipo de venta directa: única o recurrente

		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Horas de formación a la semana	Venta única	75	2,80	11,597	1,339
	Venta recurrente (se realiza periódicamente una venta continuada de productos, que requiere seguimiento y atención a la	369	6,18	12,302	,640

Dada esta diferencia en la media, si se aplica la prueba T para igualdad de medias se obtiene que la diferencia existente entre las 6,18 horas de formación de los agentes de venta recurrente y las 2,80 horas de los agentes de venta única es estadísticamente significativa, tanto asumiendo varianzas iguales ($0,029 < 0,05$) como sin asumir varianzas iguales ($0,025 < 0,05$).

Test de diferencia de medias en el número de horas a la semana de formación según el tipo de venta directa: única o recurrente

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Horas de formación a la semana	Se han asumido varianzas iguales	0,526	0,469	-2,187	442	0,029	-3,376
	No se han asumido varianzas iguales			-2,275	110,56	0,025	-3,376

Esto significa que **se acepta la hipótesis básica H1b** y que en consecuencia se puede afirmar que las empresas de venta directa apuestan por la venta recurrente pues los agentes especializados en venta recurrente invierten más horas de formación que los agentes dedicados a la venta única.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H1a y H1b, **queda validada y aceptada la hipótesis teórica H1**: El modelo de negocio de la venta directa se basa fundamentalmente en el sistema de venta recurrente por lo que las empresas del sector apuestan por la venta recurrente.

5.5.2. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H2

La distribución de frecuencias de la variable envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos mediante ordenador muestra que el 65,6% de los encuestados que responden afirman emplear el ordenador para esta actividad comercial.

Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos usando el ordenador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	72	15,5	34,4	34,4
	Sí	137	29,5	65,6	100,0
	Total	209	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	255	55,0		
Total		464	100,0		

La aplicación de la prueba binomial a esta variable muestra que la diferencia de proporciones entre el 65,6% de los que sí envían material promocional a posibles clientes frente al 34,4% que no lo hacen es significativa estadísticamente hablando para una probabilidad para ambas categorías del 50% ($0,000 < 0,05$).

Prueba binomial: envío de materiales

	Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos por ordenador	Sí	137	,66	,50	,000(a)
	No	72	,34		
	Total	209	1,00		

a Basado en la aproximación Z.

Por tanto **se acepta la hipótesis H2a**: Las empresas de venta directa apuestan por las TIC pues la mayoría de los agentes de venta directa emplea el ordenador para el envío de materiales promocionales a posibles nuevos clientes.

La distribución de frecuencias de la variable que pide a los agentes valorar hasta qué punto consideran que ha cambiado su trabajo en general como vendedor como consecuencia de las TIC refleja que prácticamente la totalidad considera, un 96,3% que sí ha cambiado, aunque sea poco, y un 81,0% piensa que ha cambiado mucho o bastante.

¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	202	43,5	43,5	43,5
	Bastante	174	37,5	37,5	81,0
	Poco	71	15,3	15,3	96,3
	Nada	17	3,7	3,7	100,0
Total		464	100,0	100,0	

Si se agrupan las cuatro categorías en dos opciones: mucho/bastante y poco/nada, se obtiene una variable dicotómica sobre la que se puede realizar la prueba binomial se comprueba que la diferencia de proporciones entre el 81% de los agentes que consideran que ha cambiado su trabajo mucho o bastante y el 19% que considerada que ha cambiado poco o nada es estadísticamente significativa para una probabilidad del 50% ($0,000 < 0,05$).

Prueba binomial: Nivel de cambio del trabajo del agente de venta directa por las TIC

		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. asintót. (bilateral)
Nivel de cambio del trabajo de vendedor por las TIC	Grupo 1	Poco o nada	88	,19	,50	,000(a)
	Grupo 2	Mucho o bastante	376	,81		
	Total		464	1,00		

a Basado en la aproximación Z.

Por tanto, **se acepta la hipótesis básica H2b**: Las empresas de venta directa apuestan por las TIC pues la mayoría de los agentes de venta directa considera que ha cambiado su trabajo como vendedor debido al uso de las TIC.

Dado que se han aceptado las hipótesis básicas H2a y H2b, **queda validada y aceptada la hipótesis teórica H2**: El uso de las TIC hace más competitivas a las empresas que basan su modelo de negocio en la venta por lo que las empresas del sector apuestan por las TIC.

5.5.3. Contraste de las hipótesis básicas en torno a la hipótesis teórica H3

El nivel de satisfacción con su actividad de los agentes de venta directa es muy elevado. La media se sitúa en 8,02 en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 10 (muy satisfecho).

Satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1- Muy insatisfecho	8	1,7	1,7	1,7
	2	5	1,1	1,1	2,8
	3	12	2,6	2,6	5,4
	4	14	3,0	3,0	8,4
	5	17	3,7	3,7	12,1
	6	32	6,9	6,9	19,0
	7	55	11,9	11,9	30,8
	8	98	21,1	21,1	51,9
	9	64	13,8	13,8	65,7
	10 - Muy satisfecho	159	34,3	34,3	100,0
	Total	464	100,0	100,0	

Ahora bien, para confirmar la hipótesis básica H3a, se debe contrastar que la valoración media de los agentes dedicados a venta recurrente (8,13) es significativamente

superior a la valoración media de los agentes de venta única (7,53). Al aplicar el test de diferencias de medias se comprueba que se logra una significación asumiendo varianzas iguales de $0,023 < 0,05$ y de $0,027 < 0,05$ no asumiendo varianzas iguales.

Por tanto se **acepta la hipótesis básica H3a**: El nivel de satisfacción con su actividad de los agentes dedicados a la venta recurrente es mayor que el de los dedicados a la venta única.

Ya se ha visto que la práctica totalidad de los agentes considera que las TIC han cambiado su trabajo como vendedor. Si consideramos de nuevo esta variable recodificada en dos opciones: mucho/ bastante y poco/nada y la cruzamos con la variable que determina si el agente realiza venta recurrente se obtiene la siguiente tabla de contingencia.

Tabla de contingencia Nivel de cambio del trabajo de vendedor por las TIC * Tipo de venta directa que realiza actualmente - Venta recurrente (se realiza periódicamente una venta continuada de productos, que requiere seguimiento y atención a la cartera de clientes)

			Venta recurrente		Total
			No	Sí	0
Nivel de cambio del trabajo de vendedor por las TIC	Mucho o bastante	Recuento	61	315	376
		% vertical	76,3%	82,0%	81,0%
	Poco o nada	Recuento	19	69	88
		% vertical	23,8%	18,0%	19,0%
Total	Recuento	80	384	464	
	% vertical	100,0%	100,0%	100,0%	

El cálculo de la chi cuadrado sobre esta tabla de contingencia nos muestra un valor pequeño de la chi cuadrado (1,440) y un nivel de significación de $0,230 > 0,05$, por lo que no puede afirmarse que exista relación entre ambas variables.

Como la significación de la chi cuadrado pierde fiabilidad en matrices 2x2, aplicamos otras pruebas no paramétricas para dos muestras independientes como la prueba de Mann-Whitney pero no se logra obtener un nivel de significación inferior a 0,05. Tampoco si se calcula la chi cuadrado sobre la tabla de contingencia considerando las cuatro opciones iniciales de la variable ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?

Por tanto, **se debe rechazar la hipótesis básica H3b**, no pudiendo afirmar que “el uso de las TIC favorece la recurrencia en la venta directa, por lo que los agentes que se dedican a la venta recurrente consideran que las TIC han cambiado su trabajo como vendedor que los agentes que se dedican a la venta única”.

Dado que, aunque se ha confirmado la hipótesis H3a, la hipótesis H3b ha sido rechazada, entonces **la hipótesis básica H3**: “La utilización de las TIC profundiza y aporta valor adicional a la relación cliente y agente de venta directa, favoreciendo de esta forma el uso de las TIC la recurrencia en la venta” **no se puede validar** (o como mucho sólo se podría hacer parcialmente).

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Conclusiones generales y particulares

La evolución tecnológica ha producido cambios incuestionables y significativos en las estructuras económicas y sociales a nivel global, y en el conjunto de las relaciones y las interacciones entre las personas.

La información, y con ella las TIC, se ha convertido en un eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales, todo ello debido a que el auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación en multitud de aspectos para los ciudadanos, las empresas, las organizaciones y la sociedad en general, que ha sido en muchos términos revolucionaria, pues ha cambiado la forma de concebir las relaciones en las Administraciones, las interacciones entre las personas, las transacciones entre las organizaciones, y la estrategia empresarial en general.

La universalización de los intercambios y relaciones, a pesar de las distancias físicas, en este mundo que ahora está plenamente globalizado y ha cristalizado el concepto de la *aldea global* de McLuhan, es una consecuencia de la influencia tecnológica, que ha desdibujado las fronteras para un intercambio extendido a todo el planeta. Influencia particular ha tenido en los mercados financieros, donde cualquier acontecimiento político o económico ocurrido en un país puede tener (y tendrá) repercusión en la actividad de otras naciones, como sin duda hemos visto acaecer en los últimos lustros en las diferentes crisis financieras que se han propagado a lo largo del mundo.

Nuestra perspectiva del mundo está adquiriendo una nueva dimensión que emerge y nos hace comprender tangiblemente que estamos ante un nuevo modelo social en el cual

los confines desaparecen en beneficio de los intercambios de ideas, mensajes, productos, servicios, personas y todo lo que una mente creativa pueda imaginar.

En la sociedad de consumo del siglo XXI, el sujeto, en su papel de consumidor, está sometido a una gran cantidad de estímulos y está hiperconectado, en unos contextos globalizados y en los que él mismo actúa como sujeto-objeto de consumo, mucho más informado y capaz, por tanto, de tomar mejores y más inteligentes y exigentes decisiones.

Aunque ciertamente el mundo de la tecnología con la introducción de Internet y otros recursos tecnológicos generó un salto cuántico en la sociedad moderna, marcando un antes y un después, la realidad evidencia que en el mundo organizacional, y particularmente en el de las empresas de servicio, aún hay mucho camino por recorrer.

Evidentemente, hay organizaciones que van (y siempre irán) un paso adelante con respecto a otras en materia de gestión tecnológica; sin embargo, está claro que los tiempos requieren generar nuevas propuestas y adaptarse a nuevos esquemas de pensamiento que exijan una mayor participación e integración de los diversos agentes que confluyen en el proceso empresarial, entiéndase gobierno, academia, empresas privadas, sociedad, etc., todo ello en pro de definir las estrategias que aplicarán para la modernización del Estado y, con ella, la competitividad de las empresas. Precisamente esa competitividad es la que estimula todo el proceso de introducción de elementos que marquen elementos diferenciales entre las organizaciones a la hora de prestar servicio y poner en marcha procesos y ciclos de venta.

La venta directa ha sido un modelo de negocio que se ha mantenido en el tiempo y que en la actualidad tiene un hueco en el mercado tras la acción evolutiva por la que han pasado sus principales referentes, quienes, para mantener su liderazgo, han entendido que transformarse y adaptarse es vital para mantenerse en un sector que está en constante

evolución, máxime cuando en sustancia el negocio de estas empresas se produce en un entorno de relación y de confianza directa entre el consumidor, el vendedor y el producto.

Puertas adentro, pero con influencia a su entorno, hay elementos que hoy más que nunca cobran fuerza en el ciclo de venta, como es el caso del servicio al cliente con calidad, el cual se ve influenciado por los procesos de integración y comunicación que la tecnología ha permitido desarrollar. El mundo de los negocios ahora se enfrenta a un consumidor más informado y más dispuesto a no conformarse fácilmente cuando sus exigencias no son satisfechas.

Las nuevas tecnologías han abierto paso para que el cliente conozca las estructuras, métodos y caminos por las que transita el proceso empresarial, pero con mayor peso han influenciado la posibilidad de fidelización de ese consumidor que está dispuesto a amar a la marca o empresa (Batra, et al., 2012) (pero también a odiarla si no se hacen bien las cosas.). Las tecnologías son, por tanto, un amplificador de nuestra relación de consumo entre empresas, productos y clientes. El cliente informado requiere una atención y una relación más personalizada, más próxima, y es allí donde la venta directa, que ha basado su modelo de intermediación en relaciones de confianza, debe ahora seguir siendo un modelo donde la tecnología sea un elemento de mayor rapidez, veracidad y seguimiento del cliente.

Las TIC permiten la integración en tiempo real, y eso es vital para el negocio en beneficio de encauzar la llamada recurrencia, si y solo si se generara con la correcta atención, motivación y estimulación del cliente, amén, claro está, de la correcta satisfacción del servicio. Todo ello confirma las fundamentaciones formuladas en las hipótesis planteadas del presente estudio, donde se infiere que el grado de competitividad irá directamente relacionado con el uso de las TIC en el modelo de negocio, al tiempo

que se corrobora la influencia significativa que éstas llegan a tener en los procesos de recurrencia en la venta directa mediante el uso de herramientas de enlace entre cliente y vendedor.

Los anteriores planteamientos fijan el marco general de las conclusiones de la investigación, que se enumeran a continuación para facilitar su balance final:

Conclusión I. El sector de la venta a distancia basa fundamentalmente su modelo de negocio en la venta recurrente. Los datos de la investigación muestran que la mayor parte de las empresas de venta directa apuesta por la venta recurrente, ya que mayoritariamente los agentes de venta de estas empresas utilizan la recurrencia en la venta como modelo de relación comercial con el cliente.

Conclusión II. La venta recurrente, desde la perspectiva de los agentes de venta, requiere una venta periódica y continuada de productos, un seguimiento de la cartera de clientes y unos objetivos de repetición de compra semanal que en muchas ocasiones es un baremo para medir el rendimiento del vendedor por parte de la organización.

Conclusión III. Las empresas de venta directa han incorporado la tecnología ante el mayor papel protagonista del consumidor, que también la utiliza como proceso de profundización de la oferta de productos y mediación en sus decisiones de compra.

Conclusión IV. Las empresas de venta directa que tienen estructurado un modelo organizativo y de gestión comercial en torno a: objetivos, estructura de gestión, discurso, papel de los agentes de venta, procedimientos y herramientas, son las que adoptan de forma anticipada las tecnologías y profundizan en su uso.

Conclusión V. El uso de las TIC hace más competitivas a las empresas que basan su modelo de negocio en la venta directa ya que les permite un conocimiento mayor del cliente a través de procesos de segmentación y personalización de la oferta. Los resultados

de la investigación confirman que las empresas utilizan los sistemas tecnológicos para favorecer la relación entre los protagonistas de la acción comercial: los consumidores, los agentes y las empresas. Además, los datos reflejan que las empresas de venta directa han ido incorporando soluciones tecnológicas adaptadas a sus procesos para indagar en las estrategias que benefician el proceso comercial: seguimiento de clientes, visitas, demostraciones de producto, llamadas a clientes, captación de nuevos prospectos, facturación media e importe total facturado, fidelización de clientes, renovaciones, devoluciones, etc.

Conclusión VI. Se observa un modelo dicotómico en el sector de la venta directa, existiendo dos modelos básicos de negocio. La mayoría de las empresas de venta directa que desarrollan un modelo de venta recurrente obtienen un bajo valor del importe medio de compra y de la facturación media por cliente. Ahora bien, las empresas de venta directa cuyo producto es de un precio medio elevado y la facturación por vendedor es alta no tienen como objetivo la venta recurrente, independientemente del uso de la tecnología como modelo de relación con los clientes y de las características y del modelo de organización de la empresa.

Conclusión VII. El nivel de uso de TIC influye significativamente en el rendimiento de la empresa y fortalece la recurrencia en la venta a través de herramientas tecnológicas que permiten una mayor interrelación empresa/vendedor-cliente/consumidor. Éstas van desde la elaboración de informes, pasando por las demostraciones de producto y hasta la utilización de herramientas para consolidar la venta y hacer un seguimiento en la posventa.

Conclusión VIII. La utilización de las TIC profundiza y aporta valor adicional a la relación cliente y agente de venta directa que ya es propia por la idiosincrasia relacional

del canal de venta. Ahora bien, no se ha podido demostrar en el estudio, que favorezca la recurrencia como objetivo final y que impacte significativamente en el desarrollo de los procesos de recurrencia de venta. Por tanto es un facilitador y un elemento que robustece la posventa.

Conclusión IX. Los agentes de venta directa consideran que la tecnología ha cambiado significativamente su trabajo como vendedor . A medida que el uso de medios tecnológicos ha ido formando parte del modelo de gestión de los agentes de venta, ha habido una directa repercusión en una mayor profesionalización del vendedor y por extensión del sector de la venta directa.

Conclusión X. Los perfiles de los agentes de venta directa cambian en función del empleo de la venta recurrente y del uso de sistemas tecnológicos. Así, los vendedores en compañías de venta directa recurrente trabajan en su mayoría en exclusiva pero en jornadas parciales, y hacen de la recurrencia en la compra su modelo de fidelización de clientes y de relación a tiempo parcial con la compañía. Por el contrario los agentes de venta única lo hacen en general a jornadas completas. Asimismo, los vendedores que utilizan sistemas tecnológicos para realizar su acción comercial son más proclives y dedican más horas a la formación en las empresas de venta directa, lo que redundará en una mayor competencia y satisfacción.

Conclusión final. Tras todo el estudio y análisis realizado se podría afirmar que hoy más que nunca las empresas deben optar por la venta relacional y usar las tecnologías como una herramienta que aporta posicionamiento y competitividad, de cara al consumidor, pero fundamentalmente en su propia impronta.

6.2. Implicaciones académicas y profesionales

Una vez expuestas las conclusiones en función de las hipótesis barajadas en el proyecto, el presente trabajo también plantea algunas recomendaciones y aportaciones adicionales tanto en el ámbito de la academia como en el de la gestión empresarial.

A nivel de la gestión empresarial y su necesaria aplicación en el contexto del mercado actual, podemos establecer las siguientes recomendaciones y aportaciones:

En primer lugar, las empresas del sector de venta directa deben empoderarse aún más de los recursos tecnológicos que proveen las TIC para fortalecer los procesos de interrelación con el cliente y de esta forma beneficiar su fidelización.

En segundo lugar, de puertas adentro de las organizaciones será necesario implantar un programa de formación acerca de uso y aprovechamiento de las TIC y sus diversos recursos tecnológicos aprovechables para encauzar la recurrencia en el ciclo de venta.

De esta forma, la investigación abre paso a la posibilidad de que se estudie la factibilidad de la implantación de un desarrollo en materia tecnológica que permita beneficiar la labor diaria del sector de las ventas a partir del uso de alguna aplicación tipo app, que puede tener una versión para los clientes internos (capital humano de las empresas) y para los clientes externos (usuarios y consumidores en general de los servicios).

El sector educativo podría plantearse un proceso de alianza estratégica con el sector empresarial para la concreción de programas de formación que permitan, a través del estudio de experiencias de emprendimiento y empoderamiento y desarrollo empírico del negocio de las ventas, academizar el ramo y beneficiar las potencialidades del sector y su gente.

Finalmente, a las empresas del ramo, en pro de dar el peso justo a la competitividad natural que debe existir entre ellas, se les plantea el reto de luchar por la no homogenización de sus marcas en el mercado cuando, en un modelo de crecimiento del sector muchas de ellas actualmente, sobre todo las multinacionales, han optado por producir y comercializar una gama de productos muy afines.

6.3. Limitaciones de la investigación

Algunas de las principales limitaciones a la hora de abordar este trabajo de investigación han sido por un lado:

- El propio acceso a los agentes de venta directa. El carácter estructural y de régimen laboral de los agentes de venta como representantes de comercio y agentes autónomos, su dispersión horaria y las jornadas parciales no permiten un modelo de acercamiento e identificación de estos profesionales.
- Asimismo se alza como un elemento de mayor complejidad la delimitación del perfil del vendedor y, sobre todo, el modelo de gestión comercial en función de la tipología de producto que comercializan. Este último dato es claro, fruto de los resultados de la propia investigación donde se observó que es diferencial la estructura y proceso de gestión comercial de los agentes que comercializan productos de precio medio muy altos con respecto a agentes con productos de precio medio más bajos.
- Por otro, las propias limitaciones que tiene la encuesta como parte del proceso de investigación: a las propias de la encuesta en general que van desde la elaboración del cuestionario, la óptima duración de la misma, y el significado

unívoco de las preguntas; en el caso de la utilización del canal on line como vehículo de distribución se suman: la imposibilidad de guiar las respuestas, lo que impide atender a las preguntas que no se entienden, y existe riesgo de que haya preguntas que no se respondan o que haya abandono de preguntas relacionadas, como en el caso de algunas del presente cuestionario ha ocurrido y que puede repercutir en el resultado final al acortarse la base.

En cualquier caso a pesar de las limitaciones del estudio planteadas, el trabajo de investigación ha proporcionado una visión amplia y certera del carácter recurrente y del objetivo de fidelización de clientes del modelo de negocio de la venta directa en España.

La investigación empírica gracias a la encuesta a los vendedores de las principales empresas de España, han puesto de manifiesto las características principales de las claves de gestión y profesionalización de este canal de ventas, y cómo las TIC han impactado en el modelo comercial haciéndolo más productivo, eficiente y adaptado a un consumidor en constante cambio.

6.4. Propuestas de investigación futuras

La realización de la presente investigación nos permite seguir trabajando en futuras líneas de investigación que, o bien son fruto del presente trabajo por el camino de la especialización, o bien, porque han abierto nuevas temáticas en las que profundizar en el futuro. Por enumerar algunas de ellas:

- Impacto de las Redes Sociales como elemento tecnológico que establece un nuevo canal de relación próxima, que favorece la recurrencia de venta y su

utilización como herramienta de Marketing por parte de los agentes de ventas y de las empresas.

- Modelos de retribución comercial, fidelización de redes comerciales de venta directa y motivación en el régimen de comisionado de los agentes de venta.
- En relación al anterior, identificación del talento en equipos comerciales de venta directa y su relación con la retribución y el modelo de comisionado.
- Modelos de fidelización de consumidores por parte de los agentes de venta y de las empresas promotoras.
- Impacto de la formación en redes comerciales a través de estudios descriptivos longitudinales que permitan desarrollar en materia de competitividad tanto individual como en grupo y los efectos que la capacitación continua puedan acarrear en la eficiencia para la promoción de la venta y la estimulación de la recurrencia, de cara a establecer un marco comparativo que permita cotejar las diferencias entre equipos de trabajo sometidos o no a formación constante.
- Irrupción del *e-commerce* como canal de venta, y encaje y función del agente de venta como parte del proceso comercial.
- Patrones y modelos de gestión comercial de venta directa en función de tipología de productos de comercialización de las empresas.

En definitiva, esta investigación nos ha abierto nuevas líneas de trabajo que hasta la fecha, por la escasa producción científica en este ámbito y en España, ofrece un amplio campo con el que seguir abordando el apasionante mundo de la gestión comercial, y de las relaciones entre vendedores y consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, A. (s.f.). Análisis sobre el mundo de la venta directa. Recuperado de <http://dineroclub.net/analisis-sobre-el-mundo-de-la-venta-directa/>. Consultado el 25 de noviembre de 2015.
- ACOVEDI. Asociación Colombiana de Venta Directa. Recuperado de: <http://www.acovedi.org.co/> Consultado el 20 de septiembre de 2015.
- Adjei, M., Noble, S., y Noble, C. (2010). The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (5), 634-653.
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. 15/01/1996. Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista. núm. 15, entrada en vigor 06/02/1996. BOE-A-1996-1072. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072> Consultado el 21 de noviembre de 2015.
- AECOSAN. Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición. Recuperado de: http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subseccion/procedimientos_registro.htm. Consultado el 22 de enero de 2016.
- AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de: <http://www.aenor.es/aenor/aenor/mision/mision.asp#.WFap7NTNy6>. Consultado el 15 de enero de 2016.
- Ahearne M., Srinivasan N., y Weinstein, L. (2013). Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage and Consequence.
- Alavi, M., y Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, Vol.
- Al-Debei, M., El-Haddadeh, R., y Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. Trabajo presentado en (AMCIS), Actas de la Decimocuarta Conferencia de las Américas sobre Sistemas de Información, Toronto, ON, Canadá, 14 al 17 de agosto de 2008.
- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. Mc Graw Hill.
- Alturas, B. (2003). Direct selling: From door to door to e-commerce.
- Alturas, B., y Santos, M. C. (2009). Direct Selling: Consumer Profile, Clusters and Satisfaction. In *European Retail Research* (pp. 47-68). Gabler Verlag.

- Arellano, R. (2005). *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. México. Editorial McGraw Hill., M. (2009). Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Venta y Gestión de Vendedores. España. Editorial ESIC.
- Artal, M. (2009). *Dirección de ventas. Gestión de Vendedores, España*. Editorial ESIC
- Arzola, M. (2001). Comparación de la Capacidad Tecnológica del Sector Metal entre Aragón/España y Guayana/Venezuela mediante Categorías Universales: perspectivas para la cooperación empresarial (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza. España).
- Arzola, M., Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100005.
- Ash, M. K. (2003). *Miracles happen*. Harper Collins.
- Asociación de Empresas de Venta Directa. Recuperado de: <http://www.avd.es/> Consultado el 20 de noviembre de 2014.
- Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR (2006). Norma 166002. Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D. Madrid. 24 p.
- Badenas Carpio, J.M., y Boldó Roda, C. (2003). Régimen jurídico de la llamada venta directa. Las ventas domiciliarias y a distancia. Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Baldwin, C., y Clark, K. (1997). Managing in an Age of Modularity, *Harvard Business Review*, September-October.
- Bayona, L. T. G., y Piedrahita, J. U. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Revista ESPACIOS*| Vol. 37 (Nº 25) Año 2016.
- Barnowe, J.T. y McNabb, L. (1993). Consumer Responses to Direct Selling. *Journal of Marketing Channels*, 2,2, 25-40
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Bauer, C.L., Miglautsch, J. (1992). Una definición conceptual de la comercialización directa, *Journal of Marketing Directo*, Vol. 6. n.º 2.
- Berry, R. M. (1997). *Direct Selling: From door to door to network marketing*. Butterworth-Heinemann.

- Bhattacharya, C.B. (1998). Cuando los clientes son miembros: retención de clientes en contextos de suscripción pagada. *Revista de la Academia de Ciencias de Marketing*, Vol. 26, n.º 1.
- Blackwell, R., Miniard, P., y Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. México. Editorial Thompson.
- Blaug, M. (1985). *La Metodología de la Economía*. Madrid. Alianza Editorial.
- Blem, N. (2007). *Achieving excellence in selling*. Oxford University Press. South African approach.
- Bobâlca, C., y Soponaru, C. (2015). ¿Es directo vender un tipo de marketing directo? Argumentos. *Academica Brâncuși. Anales de la Universidad Constantin Brâncuși de Târgu Jiu, Serie economía, número 1, volumen II*.
- Bone, J. (2006). *The hard sell: an ethnographic study of the direct selling industry*. Ashgate Publishing Company.
- Boone, L.E., y Kurtz, D.L. (1987). *Marketing*. Nueva York. The Dryden Press.
- Brännström, M., (2013-2014), Practitioner's Corner: The Future of Direct Selling, *Mercury Magazine*, pages 028-029.
- Bresnahan, T., y Trajtenberg, M. (1995). General Purpose Technologies: Engines of Growth? *Journal of Econometrics*.
- Brodie, A.S. (1999). Sales Force Turnover in Direct Selling Organisations in the United Kingdom and France. Unpublished Masters of Business dissertation. UK. University of Keele.
- Brossi, M. (1989). Diferentes estructuras de ventas dentro de nuestra industria. Trabajo presentado en la I Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. Huatulco.
- Brown, J., y Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward an Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, Vol. 2.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas, estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.
- Caballero, M. J., Chonko, L., y Lumpkin, J. R. (1989). *Direct Marketing, Direct Selling and the Mature Consumer. A research study*. Westport. Quorum Books.
- Carmichael, A. (1991). *Network y Multinivel Marketing*. Cox & Wyman Reading.

- Cestau, L. (2003). Venta directa un sistema de comercialización cada día más vigente. *Revista Competir*. Buenos Aires.
- Chen, T. F. (2009). Construyendo una plataforma del modelo de negocio 2.0 para crear un valor real de negocios con web 2.0 para industria de servicios de información web. Traducido al español de Building a platform of Business Model 2.0 to creating real business value with Web 2.0 for web information services industry. *International Journal of Electronic Business Management* 7.
- Chica, Y., Bastidas, P., y Vargas, A. (2005). Innovación tecnológica como herramienta para la competitividad en la industria. *Revista Creando*. Año 2. N.º 4. Universidad Nacional de Colombia. Manizales.
- Chiesa de Negri, C. (2007). *Vender es mucho más. Los secretos de la fidelización en la venta*. Empresa Activa.
- Chiesa de Negri, C. (2009). CRM, *Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*. España. Deusto. 360p.
- Chirouze, Y. (1981). *La Vente a Domicile. La VSD ou le renouveau d'une politique de vente*. París. Cujas.
- Chonko, Wotruba, y Loe, (2002). Direct Selling Ethics at the Top: An Industry Audit and Status Report. *Journal of Personal Selling y Sales*.
- Choudary, P. (2013). Por qué fallan los modelos empresariales: Tubos vs. Plataformas. Traducido al español de: Why Business Models fail: Pipes vs. Platforms. *Wired Magazine* Recuperado de: <https://www.wired.com/insights/2013/10/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>. Consultado el 29 de noviembre de 2014.
- Choudary, P., Parker G., y Van Alstyne, M. (s.f.). Lo que Twitter sabe que Blackberry no. Traducido al español de: What Twitter knows that Blackberry didn't MarketWatch. Recuperado de: <http://www.marketwatch.com/story/what-twitter-knows-that-blackberry-didnt-2013-10-10>. Consultado el 5 de marzo de 2016.
- Clothier, P. (1991). *Marketing multinivel. Guía práctica para el éxito en el networking*. Valencia, Promociones Jumerca.
- Coughlan y Grayson, (1998). Network Marketing Organizations: Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 15(5), 401-42.
- Código Europeo de la Venta Directa dirigido a los consumidores (s.f). Recuperado de <http://www.marykay.es/es-ES/Paginas/DSA-Code-Of-Ethics.aspx>. Consultado el 6 de diciembre de 2016.

- Comisión Europea (1995). *Libro verde de la innovación*. ES/13/95/55220800.P00(FR).
- Connett et al. (2010). *Sales Management*. Heineman. South africa
- Cravens, D.W., y Woodruff, R.B. (1991), *Mercadotecnia en acción*, 2.º volumen. Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana.
- Crittenden and Crittenden (2004) Developing the sales force, growing the business: the direct selling experience. *Business Horizon*, 47/5.2, 5-36.
- Cruz Roche, I. (1990). *Fundamentos de Marketing*. Barcelona, Ariel, S. A.
- Couso, R. P. (2005). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias*. Ideaspropias S.L.
- Curras, M.B, López, F.L y Serrano, S.O. (2007). Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la “paradoja de la productividad”? *Cuadernos de Economía*, 30 (82), 5-36.
- D’Andrea, G, Goebel-Krstelj, A., Stengel, E.A. (2003). Crear Valor para los consumidores emergentes. *Harvard Business Review*, 81(11), 124-133.
- Day, L. (2011) Speed, power, reach. *Direct Selling News (Supplement to The Wall Street Journal)*, pp. 18—2
- De Méndez, P y Lehnisch, J.P. (1989). *Les autours du marketing direct. Comment vendre plus et mieux*. París. Entreprise Moderne d’edition.
- Devi, S. (2016). At Work with the FT: Doug DeVos, Amway president. [Artículo en línea]. Publicado *Financial Times*. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/aba528e0-3303-11e6-bda0-04585c31b153> Consultado 10/DIC/2016.
- De Vicente Riquelme, J.J. (2003). *El maravilloso mundo de la venta directa*. Editorial club Universitario.
- Diez de Castro, E. y Rosa Díaz, I. (2004). *Gestión de Precios*. España. Editorial ESIC.
- Dini, M. (2010) *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Cepal
- Drucker, P. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Edición Digital. AudioTech Business Book Summaries. Vol. 20, N.º 8.
- El-Ansary, A.I., y Stern, L.W. (1982). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Echaiz, D.(2014) La contratación en venta directa AVANCES, *Revista de Investigación Jurídica*, Cajamarca ISSN 2220-2129

- Engelhardt, W.H., y Witte, P. (1990). Definition And Volume Of Direct Selling Of Goods And Services To Consumers. Extracto del estudio Research Study on The Market Of Germany. University of Bochum. The German Direct Selling Association.
- Enis, L. (1993). Direct Selling Channels. *Journal of Marketing Channels*. doi: http://dx.doi.org/10.1300/J049v02n02_02.
- Esquivel Corella, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la cuestión en investigación educativa. *Research Design in Education: Guidelines for Literature Review*. *Revista Educación*, Vol. 37, N.º 1. Enero-Junio.
- Esteban A., Martín Consuegra D. (2002). *Introducción al Marketing*. España: Editorial Ariel.
- Esteban Talaya, A. et al. (2008). *Principios de marketing*. ESIC.
- Estrada Florentino, C. (2012). *La venta directa en acción*. Colombia. Fondo Editorial Consejo Edicon.
- Estrella, A. y Segovia C. (2016) *Comunicación integrada de Marketing*. España. ESIC EDITORIAL.
- Farber, B.J.(2005). *Los 12 pilares de la venta*. Ediciones Urano.
- Faría, E. (2005). *Análisis del Comportamiento del Consumidor. ¿Por qué la Gente Compra?* Venezuela. Ediluz.
- Federation Europeenne pour la Vente et le Service à Domicile. (1991). A Profile of Direct Selling. Bruselas. Documento para el debate y la reflexión interna.
- Fernández, J.L., y Solé Cuatrecasas, J. (2015). La penetración de la venta directa en España: una perspectiva internacional. *Harvard Deusto Business Research*. Volumen IV. Número 2. Páginas 87-95. doi: 10.3926/hdbr.98.
- Fernández, R. (2003). La venta multinivel: una nueva frontera del marketing. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, (56), 39-42.
- Ferrel y Ferrel, L. (2012) Redirecting direct selling: high touch embraces high tech. *Business Horizon*.
- Ferrell, Gonzalez-Padron, y Ferrell, (2010). An Assessment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry. *Journal of Personal Selling y Sales Management*, 30(2), 157-165.
- Franco, A.(2010). Key Questions on International Expansion. *Direct Selling News*, 6(8). Retrieved from <http://www.directsellingnews.com/>.

- Futrel, Ch.(2006). *Fundamentals of Selling*. Boston: McGraw-Hill.
- García Sánchez, M. D. (2001). *Marketing multinivel* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid).
- Gallouj, F. (1998). *Innovation in Reverse Services and the Reverse Product Cycle*. En: SI4S Topical Paper, No 5. STEP Group.
- Garofalo, G. (2002). *Guía Práctica para ventas y marketing*. México. Editorial Pearson Educación.
- George G., y Bock A.J. (2011). *El modelo de negocio en la práctica y sus implicaciones para la investigación emprendedora. Teoría y Práctica Empresarial*. Traducido de: *The business model in practice and its implications for entrepreneurship research*. Entrepreneurship Theory and Practice. Cambridge University Press.
- Graham, G. (1989). *Get Rich Through MultiLevel Selling*. Canada. International Self Counsel Press Ltd.
- Grande, E. (1991). *Dirección de marketing. fundamentos y software de aplicaciones*. Madrid. McGraw-Hill.
- Grayson, K. (2007). *Friendship versus business in marketing relationships*. *Journal of Marketing*, 71(4), 121-139.
- Gómez de las Heras, E. (2015). *Presente y futuro de la venta directa en España*. ABC, sección Economía. Recuperado de: <http://www.abc.es/economia/20150303/abc-venta-directa-espana-201503031316.html>. Consultado el 4 de marzo de 2015.
- Hawkins, D.; Best, R. y Coney, K (2004). *Comportamiento del Consumidor. Construyendo Estrategias de Marketing*. México. Editorial McGraw Hill.
- Hidalgo, A., León, G., y Pavón, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Hitt, L. y Brynjolfsson, E. (1997). *Information Technology and Internal Firm Organization: An Exploratory Analysis*. *Journal of Management Information Systems*, 14(2).
- Huidobro, J.M. (2016) . *Nuevas tecnologías e Impacto en las empresas. Las Tecnologías que cambiaron la historia*. España. Fundetel Etsi-UPM.
- Ingram, N. (1993). *The Role of Personal Selling in Direct Sales Organizations*. *Journal of Marketing Channels*. doi:10.1300/J049v02n02_05.

- Jaén, J. (2015). Análisis del impacto económico de las empresas de venta directa de la categoría suplementos nutricionales en la ciudad de Guayaquil y diseño de un marco estratégico de posicionamiento y sostenibilidad en el mercado. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Jiménez S, (2014) *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. España. IC Editorial.
- Johnson, D. S., & Bharadwaj, S. (2005). Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 3-18.
- Johnston, M., y Marshall, G. (2004). *Administración de ventas*. México. Editorial McGraw Hill.
- Johnston, G.W. (2006) *Sales Force Management*. Boston: MacGraw-Hill.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9.
- King, C. W., King, C. W., & Robinson, J. W. (2004). *Los nuevos profesionales*. Time&Money Network.
- Kishel, G., y Kishel, P. (1991). *Build Your Own Network Sales Business*. Nueva York. John Wiley & Sons, Inc.
- Kline, S. (1985). Innovation is not linear process. *Research Management*. Julio-agosto.
- Koehn, D. (2001) . Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes. *Journal of Business Ethics*, 29(1/2), 153-160.
- Kotler et al. (2004) *Marketing*, London Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., y Armstrkoon, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P y Keller K. (2006) *Marketing Management*, London Pearson Prentice Hall.
- Kustin, R.A., y Jones, R.A. (1995). Research note: A study of direct selling perceptions in Australia. *International Marketing Review*, 12(6): 60-7.
- Lamb, C., Hair, J., y McDaniel, C. (2002). *Marketing*, Sexta Edición. International Thomson Editores S. A.

- Larrañaga, A. (2014). Los 'tupper beauty' se ponen de moda. El Mundo. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/yodona/2014/08/24/53f4aa0322601dd55d8b4585.html>. Consultado el 7 de diciembre de 2015.
- Laseca, E. (2015) *¿Customer experience en venta directa? Developing The Business*. Recuperado de: <http://developingthebusiness.com/customer-experience-en-venta-directa/>. Consultado el 1 de diciembre de 2015.
- Lee, M., y C. Johnson (2005). *Principios de publicidad: una perspectiva global*. Nueva York. Haworth Press.
- Leijonhufvud, A. (1997). Models and theories. *Journal of Economic Methodology*, vol. 4, 193-198.
- Levy, M. (2007). *Retailing management*. Nueva York: MacGraw Hill.
- Londoño Mateus, M. C. (2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones: en busca del Santo Grial*. FC Editorial.
- López, F., y López, F. (2016). Las lecciones de las estafas piramidales en Chile y el mundo. *Observatorio Económico* 104. Recuperado de: <http://fen.uahurtado.cl/2016/noticias/las-lecciones-de-las-estafas-piramidales-en-chile-y-el-mundo/> Chile: Universidad Alberto Hurtado. Consultado el 8 de julio de 2015.
- Luce, A. (2016). Three Forces Driving Change for Direct Selling. [Artículo en línea] The world of direct selling.. Publicado por [worldofdirectselling.com](http://www.worldofdirectselling.com). Recuperado de: <http://www.worldofdirectselling.com/forces-driving-change/> Consultado 02/DIC/2016.
- Luce, A. y Fong, J. (2011). Los métodos combinados son el futuro de la venta directa. [Artículo en línea] Direct Selling News de la Asociación de Venta Directa de EE.UU. Publicado por la Cámara Argentina de la Venta Directa. Recuperado de: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp§ion=venta-directa&action=bibliografia-de-venta-directa> Consultado 10/DIC/2016.
- Luk, Fullgrabe, y Li, (1999). Managing Direct Selling Activities in China: A Cultural Explanation. *Journal of Business Research*, 45(3), 257-266.
- Luque Martínez, T. (1997). *Investigación de marketing fundamentos*. España. Editorial Ariel.
- Luque Martínez, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. España. Ediciones Pirámide.

- Macau, R. (2004). ¿TIC para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones). RUSC. Universities and Knowledge Society journal, 1 (1), 2.
- Madhavan, L. (2009). Getting More Direct; Direct Selling Companies are Embracing New Channels of Marketing and Sales for Enhanced Credibility and Higher Growth. [Artículo en línea]. Business Today. Recuperado de <https://www.highbeam.com/doc/1P2-20828420.html> Consultado 5/SEP/2016.
- Manley, M. J. (2009). *The Keys to Direct Sales Success*. UK. AuthorHouse.
- Manuel B., y Xardel, D. (1989). *Le Marketing direct en France. Pratique du marketing direct. Vente par Correspondence. Vente par Telephone. Vente a Domicilie*. París. Dalloz.
- Mariano, J. (2016). Uso de la tecnología para atender las necesidades de nuestro modelo de negocio. [Artículo en línea]. Direct Selling News de la Asociación de Venta Directa de EE.UU. Publicado por la Cámara Argentina de la Venta Directa. Recuperado de: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp§ion=venta-directa&action=bibliografia-de-venta-directa> Consultado 10/DIC/2016.
- Marcovitch, J. (1990). Tecnología y competitividad. Gestión tecnológica en la empresa. Santiago de Chile: BID-Secab-Cinda. Mokyr, Joel.
- Martínez , M. (1999). *Ciencia y marketing. manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Martínez, M.J. (1999). Gestión de la calidad en la empresa En: Álvarez, J.L. (2000). Lo que se aprende en los mejores MBA. Barcelona: Ediciones Gestión. P. 573-616.
- Mazón, C., y Pereira, P. (2008) Las tecnologías de Internet y las empresas: riesgos y oportunidades. Trabajo presentado en el Cuarto Congreso de Economía de Navarra.
- Miles, I. (1994). Innovation in Services. Part 2: Sectorial and Industrial Studies of Innovation in The Handbook of Industrial Innovation. Editores M. Dodgson, M., y Rothwell, R. p. 243-256. Gran Bretaña.
- Monje, M. (2014). La venta directa se ha profesionalizado mucho. Mónica Milone, Directora General de Amway España .Alimarket. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/noticia/163085/-la-venta-directa-se-ha-profesionalizado-mucho>. Consultado el 5 de agosto de 2015.

- Merrilees, B., & Miller, D. (1999). Direct selling in the west and east: The relative roles of product and relationship (guanxi) drivers. *Journal of Business Research*, 45(3), 267-273.
- Mir Piqueras, J. (1994). *La venta domiciliaria. Del puerta a puerta al multinivel*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Mir, J., y Mollá, A. (1992). Marketing directo. La distribución en busca del cliente. *Distribución y Consumo*, N.º 2.
- Nicolás, S. R., & Küster, I. (2014). *Gestión de la venta personal y de equipos comerciales*. Paraninfo.
- Nonaka, I., y Teece, D.J. (2001). Research Directions for Knowledge Management, en Nonaka, I., y Teece, D.J. (Eds.). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Londres: Sage.
- Ochoa, J. Parada E.L. Verdugo, M.L. (2015) El uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación para incrementar la innovación en las empresas. *Red de investigadores en Competitividad Vol.9* (ISBN: 978-607-96203-0-4).
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio postventa*. España. Diaz de Santos.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Smith, A. and 470 practitioners from 45 countries self published (2010). *Business Model Generation*. España. Grupo Planeta.
- Ozmorali, H. (2011). Analizando los números de seis gigantes. [Artículo en línea]. Direct Selling News de la Asociación de Venta Directa de EE.UU. Publicado por la Cámara Argentina de la Venta Directa. Recuperado de: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp§ion=venta-directa&action=bibliografia-de-venta-directa> Consultado 10/DIC/2016.
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de "amor a la marca"*/The role of social network sites in generating "brand love". *Universia Business Review*, (41), 18.
- Patry, C.R. (1981). *Manejo de vendedores*. México, Editorial Diana.
- Peterson, R.A., Albaum, G., y Ridgway, N.M. (1989). Los consumidores que compran a empresas de venta directa. Traducido de Consumer who buy from Direct sales companies. *Diario de Comercio*, vol. 65, N.º 2. Nuevo México.
- Peterson, R.A., y Wotruba, T.R (1996). What is Direct Selling? Definition, Perspectives and Reserch Agenda. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*.

- Pimientos, D., y Rogers, M. (1994). El único negocio para estar en el negocio es mantener a los clientes. *Comercialización Noticias*. Vol. 28, N.º 3.
- Pinzón Mayorga, G. M. (2015). 5 líderes mundiales de la industria cosmética: entre la belleza y el liderazgo empresarial (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Ponder, J. (2011). The ultimate social business model. *Direct Selling News*. Supplement to The Wall Street Journal.
- Poon, P., Albaum, G., & Shiu-Fai Chan, P. (2012). Managing trust in direct selling relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 588-603.
- Quelch y Laidler, (2009) Mary Kay Cosmetics: Asia Market Entry. Harvard Business School, 9-594-023.
- Rivera, J., Arellano, R., y Molero, V. (2009). *Conducta del Consumidor: Estrategias y Políticas Aplicadas al Marketing*. España. Editorial ESIC.
- Rivera, J., y Garcillán, M. (2007). *Dirección de marketing*. Fundamentos y aplicaciones. España. Editorial ESIC.
- Rivera, L. (2004). *Marketing para las Administraciones Pública Gestión de la Satisfacción en un Servicio Público*. España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Redinbaugyh, L.D. (1986). *Retailing management*. Nueva York. McGraw Hill.
- Robinson, A. y Wolice, A. (2013). Un hilo común, una causa común. [Artículo en línea]. *Direct Selling News* de la Asociación de Venta Directa de EE.UU. Publicado por la Cámara Argentina de la Venta Directa. Recuperado de: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp§ion=venta-directa&action=bibliografia-de-venta-directa> Consultado 10/DIC/2016.
- Romaní, J.C.C, (2011). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las tic en la sociedad del concomiento. *Zer-Revista de estudios de Comunicación*, 14 (27).
- Rosenbloom, B. (1987). *Marketing Channels. A management view*. Nueva York. The Dryden Press.
- Roux-Brioude, J. (1987). *La vente par reunion. Pour une autre solution marketing*. París. Chotard et Associers Editeurs.
- Rubio, E. (2007) *El vendedor excelente, Manual de técnicas de venta para el éxito*. España. Paidós Ibérica.

- Saez Vaca, F.; García, O.; Palao, J. y Rojo, P. (2003) Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos. [E-Book] ETS de Ingenieros de Telecomunicación. Universidad Politécnica de Madrid.
- Salvador, F., y Madiedo, J. P. (2016). Palancas digitales y productividad del empleado: el desarrollo de una " fuerza de trabajo digital". Harvard Deusto business review, (252), 42-56.
- Sanz, S.(2005) Aspectos más relevantes de las ventas celebradas fuera de los establecimientos mercantiles: la venta a distancia. Estudios sobre consumo (75), 53-64.
- Sheth, J., y Parvatiyar, A. (2000). Relationship Marketing in Consumer Markets: antecedents and consequences. Sheth, J. and.
- Schiffman, L., y Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México. Editorial Thompson.
- Schwartz, M.L. (1993). Direct Selling. Journal of Marketing Channels. doi: 10.1300/J049v02n02_07.
- SELDIA. The European Sealling Direct Association. Recuperado de: <http://www.seldia.eu/> Consultado el 20 de noviembre de 2016.
- SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. (2001-07). Política Nacional para la productividad y competitividad. Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/node/69886>. Consultado el 1 de diciembre de 2015.
- Silva, M.A.M (2015). El mundo de las ventas directas. ADÄhi Bolentín de ciencia sociales y Humanidades del ICSH, 3(6).
- Solé, M. (2003). *Los Consumidores del Siglo XXI*. España. Editorial ESIC.
- Soderlind, S.E. (1984). *Marketing agresivo. Golpes maestros en política comercial*, Miracle.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2006). Socialization communication, organizational citizenship behaviors, and sales in a multilevel marketing organization. Journal of Personal Selling & Sales Management, 26(2), 161-180.
- Stanton, W.J., Buskirk, R.H., y Spiro, R.I. (2001). *Ventas. Conceptos, planificación y estrategias*. Colombia: McGraw-Hill.
- Tarondeau, J.C., y Xardel, D. (1988). *La distribution. Que sais je?*, París, Presses Universitaires de France.

- Timothy, L., Todd, A., y Aaron, A. (2013). Un compendio de literatura relacionada con las ventas en la gestión de relaciones con clientes: procesos y tecnologías con implicaciones gerenciales. Traducido al español de: A Compendium of Sales-Related Literature in Customer Relationship Management: Processes and Technologies with Managerial Implications.
- Thompson, I. (2006). Las ventas personales. Conozca qué son las ventas personales, cuáles son sus ventajas y en qué situaciones se sugiere su utilización .Promonegocios. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/venta/ventas-personales.html>. Consultado el 2 de septiembre de 2015.
- Tovar Góngora, A. E. (2014). El impacto de las TIC en el *marketing* . Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/el-impacto-de-las-tics-en-el-marketing/> Consultado el 2 de agosto de 2015.
- Urdaneta, P. (2014). Venta directa y comportamiento del consumidor de productos nutraceuticos. Trabajo de grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Intervit. Venezuela. Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/3470/4725>. Consultado el 10 de diciembre de 2016.
- Upton, D. (1995). What Really Makes Factories Flexible? Harvard Business Review. July-August.
- Valencia, S.A.C., Olivarez F.J.V (2017). Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico. Revista de Investigación en ciencias y Administración, 8(14), 330-344.
- Vargas, Y.Z (2016) *Network Marketing tendencia mundial*. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada.
- Villalobos, J. (2015). Apuesta por un negocio digital eficiente . Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/267941> Consultado el 5 de junio de 2016.
- Vitasek, K. (2014). et. A Los modelos de negocio de *Outsourcing*: soluciones del siglo XXI para los servicios de *Outsourcing*. Traducido al español de: Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services, The University of Tennessee.
- Weitz, B., Castleberry, S., y Tanner, J. (2005). Ventas. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Wolice, A. (2014). La venta directa como fuerza impulsora para la innovación. [Artículo en línea]. Direct Selling News de la Asociación de Venta Directa de EE.UU.

Publicado por la Cámara Argentina de la Venta Directa. Recuperado de: <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp§ion=venta-directa&action=bibliografia-de-venta-directa> Consultado 10/DIC/2016.

Whiting H.P. (1995). *Las 5 Grandes Reglas de la venta*. España. Omega editorial.

World Federation of Direct Selling Associations. (WFDSA). Recuperado de: <http://wfdsa.org/?lang=es>. Consultado el 20 de noviembre de 2016.

Wotruba, T.R., Brodie, S., & Stanworth, J. (2005). Differences in turnover predictors between multilevel and single level direct selling organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15(1), 91-110.

Wotruba, T.R. (1990); The Relationship of Job Image, Performance, and Job Satisfaction to Inactivity-Proneness of Direct Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 18(2), 113-121.

Wotruba T.R. y Tyagi P.K, (1991); Met Expectations and Turnover in Direct Selling. *Journal of Marketing*. 55, 24-35.

Xardel, D. (1993). *La revolución de la venta directa*, Nueva York. Blackwell Publishers.

Young, L. y Albaum, G. (2003). Measurement of Trust in Salesperson-Customer Relationships in Direct Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 253-269

Zamora, J, (2013) *Las nuevas tecnologías y su impacto en la competitividad empresarial* (2013). IESE Business School. Recuperado de: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2013/marzo/las-nuevas-tecnologias-y-su-impacto-en-la-competitividad-empresarial/>. Consultado el 19 de diciembre de 2014.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta dirigida a agentes de servicio

Estudio venta directa – Cuestionario cuantitativo – Versión definitiva

Muchas gracias por acceder a este cuestionario. Sus aportaciones nos serán de gran ayuda.

Para empezar, por favor, haga clic en el botón “Siguiente”.

BLOQUE 0: DEFINICIÓN Y FILTROS

Este cuestionario está destinado a aquellas personas que tienen como profesión la venta personal o venta directa, entendida de la siguiente manera:

“Venta de un producto de consumo o un servicio de forma interpersonal, fuera de un establecimiento comercial fijo, por parte de vendedores independientes, (...) a través de demostraciones domiciliarias, fiestas o venta personal.”

¿Hace usted directamente este tipo de ventas?

- a. Sí → CONTINUAR
- b. No → FINALIZAR

BLOQUE 1: PERFIL

1. Por favor, indique qué tipo de venta realiza actualmente:
 - a. Venta única (producto que es vendido una sola vez)
 - b. Venta recurrente (se realiza periódicamente una venta continuada de productos, que requiere un seguimiento y atención a la cartera de clientes)

2. ¿Trabaja para más de una empresa realizando ventas?
 - a. Sí
 - b. No

(Si trabaja para más de una empresa) IMPORTANTE: Por favor, responda el resto de preguntas del cuestionario pensando en la empresa para la que dedica más tiempo realizando ventas.

3. ¿Habitualmente cierra las ventas con un cliente nuevo durante la primera visita?
 - a. Sí
 - b. No

4. ¿Cuál es el sector de la empresa para la que realiza las ventas? (*orden aleatorio*)
 - a. Banca y finanzas
 - b. Cosmética
 - c. Cultura y ocio
 - d. Formación
 - e. Productos para el hogar
 - f. Seguros
 - g. Otros (especificar)

5. ¿Trabaja usted realizando dichas ventas a jornada completa o a jornada parcial?
 - a. Jornada completa
 - b. Jornada parcial (compatibilizado con otra actividad remunerada)
 - c. Jornada parcial (solo trabajo para esta empresa)

6. ¿Cuántos años totales de experiencia tiene realizando venta personal, entendida según la definición que le hemos dado al inicio del cuestionario?

“Venta de un producto de consumo o un servicio de forma interpersonal, fuera de un establecimiento comercial fijo, por parte de vendedores individuales (...) a través de demostraciones domiciliarias, fiestas o venta personal.”

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 3 años
- c. Entre 4 y 6 años
- d. Entre 7 y 9 años
- e. 10 años o más

7. (Si tiene más de un año de experiencia realizando venta personal) ¿Y cuántos años lleva realizando ventas en la empresa actual?

- a. Menos de 1 año
- b. Entre 1 y 3 años
- c. Entre 4 y 6 años
- d. Entre 7 y 9 años
- e. 10 años o más

8. ¿Tiene usted un equipo a cargo, es decir, coordina algún equipo de vendedores?

- a. Sí
- b. No

9. (Si tiene equipo a cargo) ¿Cuántos vendedores tiene a cargo? _____ vendedores

10. ¿Dónde se producen normalmente las ventas que realiza?

- a. En el domicilio del cliente

- b. En el lugar de trabajo del cliente
- c. En un establecimiento de la empresa
- d. Otros (especificar)

11. ¿Cuál es el tipo de venta preferente que realiza?

- a. Venta individual (persona a persona)
- b. Venta en grupo
- c. *Party plan*

12. Normalmente ¿cómo consigue los contactos de posibles clientes?

- a. Me los entrega la empresa
- b. Los busco yo
- c. Ambas opciones

13. ¿Es usted un hombre o una mujer?

- a. Hombre
- b. Mujer

14. ¿Cuál es su edad? _____

14a. ¿En qué provincia reside actualmente?)

- a. **Listado con provincias**

15. ¿Y cuál es su nivel formativo?

- a. Máster o doctorado
- b. Grado, diplomatura o licenciatura

- c. Formación profesional
- d. Bachillerato, BUP o COU
- e. ESO
- f. Educación primaria
- g. Sin titulación

16. ¿Cuánto dinero gana realizando ventas, como media al mes?

- a. Menos de 500 euros
- b. De 500 a 1.000 euros
- c. De 1.500 a 2.500 euros
- d. De 2.500 a 3.500 euros
- e. Más de 3.500 euros

BLOQUE 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y *REPORTING*

17. ¿Quién es su jefe directo?

- a. Jefe de equipo (de un número determinado de personas que forman parte del mismo equipo de ventas)
- b. Jefe de zona (de todos los equipos que trabajan en una misma zona geográfica)
- c. Jefe del producto (de todos los vendedores que trabajan con un mismo tipo de producto)
- d. Director de área en la empresa (responsable de un área determinada en la empresa matriz)

18. ¿Trabaja su jefe directo también como vendedor?

- a. Sí, siempre
- b. Sí, ocasionalmente
- c. No, únicamente realiza tareas de coordinación y organizativas

19. En su empresa, ¿cuántas personas integran normalmente un equipo de vendedores?

20. ¿Cuál es su situación contractual con la empresa?

- a. Soy vendedor *freelance*/ autónomo
- b. Tengo un contrato laboral directamente en la empresa

21. ¿Y cuál es la situación contractual de su jefe?

- a. Es vendedor *freelance*/ autónomo
- b. Está contratado directamente en la empresa

22. Por favor, complete los siguientes datos pensando en su trabajo en una semana normal

... (no es necesario que escriba los datos exactos: responda aproximadamente lo que realiza como media en una semana)

- a. Horas de dedicación: _____
- b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes: _____
- c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes:

- d. Número de visitas concertadas: _____
- e. Número de visitas realizadas: _____
- f. Número de demostraciones de producto: _____

- g. Importe total facturado en una semana: _____
- h. Número de clientes que repiten compra: _____
- i. Horas de reuniones internas: _____
- j. Horas de formación: _____

23. ¿Cuáles de los siguientes métodos tiene en cuenta la empresa para evaluar su trabajo?

- a. Horas de dedicación
- b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes
- c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes
- d. Número de visitas concertadas
- e. Número de visitas realizadas
- f. Número de demostraciones de producto
- g. Importe total facturado
- h. Número de clientes que repiten compra
- i. Otros (especifique en los recuadros inferiores: si quiere especificar más de una opción que no aparecía en la lista, por favor, utilice un único recuadro para cada una de las opciones que añada)

23-1. ¿Y para cuáles de ellos le exige la empresa un nivel mínimo que debe cumplir?

- a. Horas de dedicación
- b. Número de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes
- c. Número de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes
- d. Número de visitas concertadas
- e. Número de visitas realizadas

- f. Número de demostraciones de producto
- g. Importe total facturado
- h. Número de clientes que repiten compra
- i. Otros

24. ¿Y qué nivel mínimo a la semana le exige la empresa para cada una de las opciones que ha indicado?

Aparecerán únicamente las opciones marcadas en la pregunta anterior

- a. Horas de dedicación mínimas: _____
- b. Número mínimo de llamadas realizadas a clientes o posibles clientes:

- c. Número mínimo de correos electrónicos enviados a clientes o posibles clientes:

- d. Número mínimo de visitas concertadas: _____
- e. Número mínimo de visitas realizadas: _____
- f. Número mínimo de demostraciones de producto: _____
- g. Importe total mínimo facturado en una semana: _____
- h. Número mínimo de clientes que repiten compra: _____
- i. Otros (aparecerá lo que haya indicado en la pregunta anterior): _____

BLOQUE 3: PROCESO DE TRABAJO

25. Por favor, indique a continuación cuáles de las siguientes actividades realiza usted en su trabajo:

- a. Gestión de contactos

- b. Búsqueda de contactos nuevos
- c. Exploración o concertación de visitas con posibles clientes
- d. Seguimiento de clientes habituales
- e. Visitas presenciales a posibles clientes nuevos
- f. Visitas presenciales a clientes habituales
- g. Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial
- h. Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos
- i. Envío de materiales promocionales a clientes habituales
- j. Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos
- k. Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales
- l. Solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos
- m. Cierre de ventas
- n. Cobro del importe correspondiente a las ventas
- o. Entrega de producto
- p. Realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)
- q. Realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera
- r. Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto
- s. Gestión de las bajas y devoluciones
- t. Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas
- u. Formación en ventas
- v. Formación de producto

- w. Reuniones de coordinación con su jefe
- x. Evento organizado por su jefe directo
- y. Evento organizado por la empresa
- z. Ninguna de las anteriores

26. Por favor, indique a continuación con qué **frecuencia aproximada** realiza usted cada una de las siguientes actividades en su trabajo:

Escala: Cada día/2-3 veces a la semana/1 vez a la semana/2-3 veces al mes/1 vez al mes/Menos de 1 vez al mes

Aparecerán únicamente las opciones seleccionadas en la pregunta anterior

- a. Gestión de contactos
- b. Búsqueda de contactos nuevos
- c. Exploración o concertación de visitas con posibles clientes
- d. Seguimiento de clientes habituales
- e. Visitas presenciales a posibles clientes nuevos
- f. Visitas presenciales a clientes habituales
- g. Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial
- h. Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos
- i. Envío de materiales promocionales a clientes habituales
- j. Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos
- k. Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales
- l. Solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos

- m. Cierre de ventas
- n. Cobro del importe correspondiente a las ventas
- o. Entrega de producto
- p. Realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)
- q. Realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera
- r. Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto
- s. Gestión de las bajas y devoluciones
- t. Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas
- u. Formación en ventas
- v. Formación de producto
- w. Reuniones de coordinación con su jefe
- x. Evento organizado por su jefe directo
- y. Evento organizado por la empresa

BLOQUE 4: USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

27. Por favor, indique a continuación cuáles de los siguientes **recursos tecnológicos** utiliza normalmente para realizar cada una de las actividades que ha indicado anteriormente:

Opciones: Teléfono fijo, Teléfono móvil convencional, *Smartphone*, *Tablet*, Ordenador,
Ninguno de los anteriores

Aparecerán únicamente las opciones seleccionadas en la pregunta 25

- a. Gestión de contactos
- b. Búsqueda de contactos nuevos
- c. Exploración o concertación de visitas con posibles clientes
- d. Seguimiento de clientes habituales
- e. Visitas presenciales a posibles clientes nuevos
- f. Visitas presenciales a clientes habituales
- g. Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial
- h. Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos
- i. Envío de materiales promocionales a clientes habituales
- j. Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos
- k. Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales
- l. Solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos
- m. Cierre de ventas
- n. Cobro del importe correspondiente a las ventas
- o. Entrega de producto
- p. Realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)
- q. Realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera
- r. Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto
- s. Gestión de las bajas y devoluciones
- t. Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas
- u. Formación en ventas

- v. Formación de producto
- w. Reuniones de coordinación con su jefe
- x. Evento organizado por su jefe directo
- y. Evento organizado por la empresa

28. Por favor, indique a continuación cuáles de los siguientes **sistemas de comunicación** utiliza habitualmente para realizar cada una de las actividades que ha indicado anteriormente:

Opciones: Correo electrónico, SMS, Whatsapp, Otras apps móviles, Redes sociales, Blog, Intranet desarrollada por la empresa, Ninguno de los anteriores

Aparecerán únicamente las opciones seleccionadas en la pregunta 25

- a. Gestión de contactos
- b. Búsqueda de contactos nuevos
- c. Exploración o concertación de visitas con posibles clientes
- d. Seguimiento de clientes habituales
- e. Visitas presenciales a posibles clientes nuevos
- f. Visitas presenciales a clientes habituales
- g. Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial
- h. Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos
- i. Envío de materiales promocionales a clientes habituales
- j. Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos
- k. Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales

- l. Solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos
- m. Cierre de ventas
- n. Cobro del importe correspondiente a las ventas
- o. Entrega de producto
- p. Realización de *rapport* (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)
- q. Realización de una segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera
- r. Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto
- s. Gestión de las bajas y devoluciones
- t. Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas
- u. Formación en ventas
- v. Formación de producto
- w. Reuniones de coordinación con su jefe
- x. Evento organizado por su jefe directo
- y. Evento organizado por la empresa

29. ¿Hasta qué punto considera que ha cambiado su trabajo en general como vendedor/a debido al uso de las nuevas tecnologías?

- a. Mucho
- b. Bastante
- c. Poco
- d. Nada

30. Y teniendo en cuenta cada una de las actividades que ha indicado anteriormente que realiza, ¿hasta qué punto cree que la introducción de las nuevas tecnologías ha sido positiva o negativa para cada una de ellas concretamente?

Opciones: Muy positiva, Un poco positiva, No ha tenido efecto, Un poco negativa, Muy negativa

Aparecerán únicamente las opciones seleccionadas en la pregunta 25

- a. Gestión de contactos
- b. Búsqueda de contactos nuevos
- c. Exploración o concertación de visitas con posibles clientes
- d. Seguimiento de clientes habituales
- e. Visitas presenciales a posibles clientes nuevos
- f. Visitas presenciales a clientes habituales
- g. Uso de materiales promocionales del producto durante la visita presencial
- h. Envío de materiales promocionales a posibles clientes nuevos
- i. Envío de materiales promocionales a clientes habituales
- j. Realización de reuniones o sesiones promocionales con posibles clientes nuevos
- k. Realización de reuniones o sesiones promocionales con clientes habituales
- l. Solicitud de contactos de conocidos/amigos de clientes habituales para tratarlos como posibles clientes nuevos
- m. Cierre de ventas
- n. Cobro del importe correspondiente a las ventas
- o. Entrega de producto
- p. Realización de rapport (completar una ficha informativa sobre el resultado de la visita realizada)

- q. Realización de segunda visita a clientes que no han comprado el producto en la primera
- r. Contacto con posibles clientes que ya han sido visitados por otro vendedor, pero no han comprado el producto
- s. Gestión de las bajas y devoluciones
- t. Seguimiento de la satisfacción del cliente tras las ventas
- u. Formación en ventas
- v. Formación de producto
- w. Reuniones de coordinación con su jefe
- x. Evento organizado por su jefe directo
- y. Evento organizado por la empresa

31. Para finalizar, por favor, indique en la siguiente escala del 1 al 10 cuál es su satisfacción general con su trabajo actual realizando venta personal o venta directa:

- a. 1 : Muy insatisfecho
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. 6
- g. 7
- h. 8
- i. 9
- j. 10: Muy satisfecho

¡Ya hemos acabado!

Por favor, haga clic en el botón “Enviar respuestas” para que podamos recibir sus aportaciones.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2. Validación del instrumento

REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de Tesis: IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA ADAPTADA EN MODELOS DE
VENTA DIRECTA RECURRENTE EN ESPAÑA

Autor: José Luis Fernández Martínez

Cuestionario en línea dirigido a personas involucradas en el negocio de venta directa.

Item (No. de preguntas del Instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P = Pertinente NP = No Pertinente		B) Calidad técnica y representativa O = Óptima B = Buena R = Regular D = Deficiente				C) Lenguaje A = Adecuado I = Inadecuado		Observaciones
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
Datos del Evaluador			Nombre: Profesión: Cargo: Fecha:				Firma: DNI:		

Observaciones

Anexo 3. Código Europeo de la Venta Directa dirigido a los Consumidores

1. GENERAL

1.1. Ámbito de aplicación

El Código Europeo de la Venta Directa dirigido a los Consumidores (en adelante denominado el “Código”) ha sido publicado por la Federación Europea de Asociaciones de Venta Directa (FEDSA) para sus asociados, las asociaciones nacionales de venta directa. El Código cubre las relaciones entre las compañías de venta directa y los consumidores. El Código desea lograr la satisfacción y la protección de los consumidores, la promoción de una competencia leal en el marco de la libre empresa y acrecentar la imagen pública de la venta directa, sector cuyo objetivo es vender a consumidores finales productos de calidad en condiciones justas.

1.2. Terminología

A los fines de este Código, las expresiones utilizadas tienen el siguiente significado:

1) “Venta directa”: significa todo método de venta que se basa en la explicación o demostración de los productos a un consumidor mediante un vendedor, fuera de locales comerciales y básicamente en la casa del consumidor, en la de otro consumidor o en el lugar de trabajo de otro consumidor.

2) “Consumidor”: la persona física que compra productos destinados fuera de su profesión negocio o comercio.

3) “AVD”: las asociaciones de venta directa son asociaciones nacionales de compañías de venta directa que representan los intereses de la venta directa en un país europeo y son miembros de FEDSA.

4) “Compañía de venta directa” o “compañía”: es una entidad mercantil que utiliza una organización de venta directa para la venta de productos, asociados con su marca o marca de servicio o cualquier símbolo identificativo, y es socia de una AVD.

5) “Sistema de distribución”: significa cualquier organización y método para la comercialización de los productos.

6) “Vendedor”: significa toda persona física o jurídica que pertenezca a un sistema de distribución de una compañía de venta directa y que venda, facilite o participe en la venta de los productos de dicha compañía fuera de un local comercial y básicamente en la casa de un consumidor, en la de otro consumidor o en el lugar de trabajo del consumidor.

7) “Producto”: incluye bienes, tangibles o intangibles, o servicios.

8) “Venta en reunión”: es la venta directa a un grupo de consumidores invitados por una anfitriona con dicho fin.

9) “Formulario de pedido”: todo documento usado para comprar productos.

10) “Captación”: toda actividad dirigida con el fin de invitar a una persona a que se convierta en vendedor.

11) “Administrador del Código”: es una persona o una entidad independiente nombrada por una AVD, para controlar el cumplimiento del Código de la AVD por parte de las compañías asociadas y resolver las reclamaciones que se presenten bajo este Código.

1.3. Asociaciones

Toda asociación nacional de venta directa se compromete a adoptar un código de conducta que incorpore la parte sustancial de los artículos de este Código, como condición de su admisión y permanencia en FEDSA.

1.4. Compañías

Toda compañía miembro se compromete a cumplir el Código como condición de admisión y de permanencia en una AVD. Toda compañía miembro de una AVD deberá comunicar al público su pertenencia a su AVD y a los códigos nacionales.

1.5. Vendedores

Los vendedores no quedan obligados directamente por el Código, pero deberán cumplir los principios expuestos en él como condición de su ingreso o de su permanencia en los sistemas de distribución de las compañías.

1.6. Autorregulación

Este Código es una herramienta de autorregulación del sector de la venta directa. No es una ley, sus obligaciones pueden requerir un nivel de comportamiento ético superior a las obligaciones legales existentes. Su incumplimiento no crea ninguna responsabilidad de carácter legal civil. Al cesar como miembro de una AVD, una compañía deja de quedar obligada por este Código, pero su articulado continuará aplicándose a los hechos o transacciones que hayan tenido lugar mientras la compañía era socia de una AVD.

1.7. Ley

Se da por supuesto que las compañías y los vendedores cumplen con los requisitos de la ley, por lo que este Código no es una repetición de las obligaciones legales.

1.8. Estándares

Este Código contiene estándares de comportamiento ético de las compañías de venta directa y de los vendedores. Las asociaciones nacionales pueden modificar estas normas siempre que se mantenga la sustancia del Código o cuando las modificaciones

sean obligadas como consecuencia de la ley nacional. Se recomienda utilizar este Código como evidencia de los estándares del sector de la venta directa.

1.9. Efectos extraterritoriales

Toda AVD se obliga a exigir a todo asociado como condición de su ingreso en la AVD cumplir con el Código de Conducta de la Federación Mundial en lo referente a sus actividades de venta directa fuera de su país de origen, a menos que estas actividades caigan bajo la jurisdicción del Código de Conducta de la AVD de otro país al que la compañía asociada también pertenezca.

2. CONDUCTA HACIA LOS CONSUMIDORES

2.1. Prácticas prohibidas

Los vendedores no utilizarán prácticas de venta engañosas o desleales.

2.2. Identificación y demostración

Desde el inicio de la presentación de la venta, los vendedores, sin que les sea solicitado, se identificarán al cliente potencial de forma veraz y también identificarán su compañía, los productos y la finalidad del contacto. En la venta por reunión, los vendedores explicarán de forma clara a la anfitriona y a las participantes la finalidad de la reunión. Antes de finalizar la venta, los vendedores directos darán una explicación y/o demostración del producto, así como la siguiente información: la identidad de la compañía y su dirección; las principales características de los productos ofertados; el precio de los productos, impuestos incluidos; el coste de la entrega, cuando sea necesario; las condiciones de pago, condiciones de crédito, entrega o fecha de entrega; la existencia de un derecho de revocación o cancelación; cualesquiera otras garantías; detalles y limitación del servicio posventa.

La información entregada al consumidor debe ser clara y comprensible, respetando los principios de buena fe en las transacciones comerciales y los principios que protegen a aquellos que según la legislación nacional no pueden dar su consentimiento, como es el caso de los menores de edad.

2.3. Contestación a preguntas

Los vendedores darán respuestas exactas y claras a todas las preguntas efectuadas por los consumidores sobre el producto y la oferta.

2.4. Formulario de pedidos

En el momento de la venta se entregará al cliente una copia escrita del pedido, en el que constarán los datos de la compañía y del vendedor, con el nombre completo, dirección permanente y número de teléfono de la compañía o del vendedor y todas las condiciones materiales de la venta (correspondiente al punto 2.2). Todos los términos utilizados serán fácilmente legibles.

2.5. Promesas verbales

Los vendedores solo harán las promesas verbales sobre el producto que les autorice la compañía.

2.6. Período de reflexión y devolución de productos

Las compañías asegurarán que todo formulario de pedidos contenga un período de reflexión que permita rescindir el pedido dentro del plazo de siete días previsto en la Ley 26/1991, de 21 de noviembre de 1991, y obtener la devolución del pago o de los productos comprados. Las compañías podrán ofrecer un derecho de devolución ilimitado, en cuyo caso deberá constar siempre por escrito.

2.7. Garantía y servicio posventa

En el formulario de pedido o en los folletos que lo acompañen o que se entreguen junto con el producto figurarán, de forma clara, los términos de la garantía, los detalles y las limitaciones del servicio posventa, el nombre y la dirección del garante, la duración de la garantía y la forma para hacer valer los derechos del consumidor.

2.8. Folletos

Los folletos promocionales, la publicidad o los *mailings* no contendrán ninguna descripción del producto, reclamo o ilustraciones que puedan producir engaño, y en ellos figurará el nombre completo y la dirección o el número de teléfono de la compañía o del vendedor.

2.9. Referencias

Las compañías y los vendedores no harán referencia a ninguna recomendación o aprobación que no esté autorizada ni sea verdadera o que sea obsoleta o no aplicable, ni tenga relación con la oferta o pueda de cualquier forma confundir al consumidor.

2.10. Comparación y denigración

Las compañías y los vendedores evitarán utilizar comparaciones que puedan engañar y sean incompatibles con los principios de una competencia leal. Los elementos de comparación no deben seleccionarse de forma desleal y deben basarse en hechos que puedan ser probados. Las compañías y los vendedores no desacreditarán injustamente ninguna firma o producto, directamente o por insinuaciones. Las compañías y los vendedores no se aprovecharán del buen nombre de una marca de otra firma o producto.

2.11. Respeto a la privacidad

Los contactos personales o telefónicos se efectuarán de forma razonable y en horas adecuadas con el fin de evitar cualquier intromisión. A solicitud del consumidor, un vendedor cesará una demostración o una presentación de venta.

2.12. Trato leal

Los vendedores no abusarán de la confianza de los consumidores, respetarán su falta de experiencia comercial y no explotarán la edad, la enfermedad, la poca formación o la falta del conocimiento del idioma por parte del consumidor.

2.13. Venta con patrocinio

Las compañías y los vendedores no incitarán a un cliente a que compre bienes o servicios sobre la base de que el cliente puede reducir o recuperar el precio de su compra por el hecho de presentar clientes potenciales a los vendedores para compras similares, si tales reducciones o abono del precio se basan en situaciones inciertas de futuro.

2.14. Entrega

Todo pedido será cumplimentado lo más pronto posible y en cualquier caso dentro de los 30 días a partir de la fecha de la firma de pedido, a menos que las partes hayan acordado lo contrario. Los consumidores serán informados en el caso de que las compañías o los vendedores no puedan cumplir su obligación de entrega motivada por rotura de *stocks*. En este caso, los consumidores podrán: obtener la devolución lo antes posible de los importes que hubieren pagado por adelantado y como máximo dentro de los 30 días, o recibir de la compañía o del vendedor productos de calidad y precio equivalente, cuando esta posibilidad fue comunicada antes de la firma del contrato o figuraba en el mismo.

3. APLICACIÓN DEL CÓDIGO

3.1. Responsabilidad de las compañías

La principal responsabilidad por la observancia de este Código recae en cada compañía. En caso de infracción del Código, las compañías harán todo lo posible para dar satisfacción al reclamante.

3.2. Responsabilidad de las asociaciones de venta directa

Las AVD nombrarán a una persona para tramitar las reclamaciones. Las AVD harán todo lo posible para solucionarlas.

3.3. Administrador del Código

La Asociación de Empresas de Venta Directa y todas sus empresas asociadas están adheridas al sistema arbitral de consumo, por lo que serán las juntas arbitrales las que decidirán sobre las eventuales reclamaciones presentadas por los consumidores contra empresas asociadas a la AVD.

3.4. Acciones

Entre las acciones a tomar por las compañías, AVD o administradores del Código se pueden incluir la cancelación de pedidos, la devolución de mercancías compradas, la devolución de los pagos efectuados a cualesquiera otras acciones adecuadas, incluyendo advertencias a los vendedores, la resolución o terminación de los contratos de los vendedores o cualesquiera otras relaciones con la compañía, advertencias a las compañías, expulsión de las compañías de una AVD, y la publicación de tales acciones y sanciones.

3.5. Tratamiento de las reclamaciones

Las compañías, las AVD y los administradores del Código establecerán el procedimiento para tratar las reclamaciones y harán lo necesario para que toda reclamación sea tratada en un plazo breve y la decisión tomada dentro de un plazo razonable. El tratamiento de las reclamaciones de los consumidores será gratuito para el consumidor.

3.6. Publicación

Las AVD publicarán este Código y le darán una difusión lo más amplia posible. Los ejemplares serán entregados gratuitamente al público.

FORMULARIO DE RECLAMACIÓN Y DE SOLICITUD DE ARBITRAJE

En el caso de que un/una consumidor/a desee presentar una reclamación contra una empresa asociada a la ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE VENTA DIRECTA, como consecuencia de compra efectuada, sugerimos que el/la interesado/a se ponga en contacto con la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC) de su localidad o con una asociación de consumidores. A los efectos de cumplimentar el impreso de reclamación y de solicitud de arbitraje nuestra asociación está también a su más entera disposición para asesorarle en este trámite y para intentar alcanzar un acuerdo con la empresa.

Anexo 4. Curricula profesional de directivos de empresas Venta Directa en España

CARLOS BARROSO

Director General Herbalife España

Experience

President of the Board at Asociación de Empresas de Venta Directa (AVD)

March 2012 - Present

Reelected in April 2015 for next 3 years as AVD President of the Board

Director General at Herbalife, España

October 2011 - Present

As Country Director of Herbalife in Spain my role is to be the head of Herbalife in our Country. With responsibility in all departments as Sales, Marketing, Member Services, MBPC, Operations, and HR. Controlling and Logistic Platform Iberia, and everything legal around the Company.

Additionally to manage our Independent Leaders and Distributors attending and training in Events along the years and around the Country.

Managing Director at Oriflame Cosméticos S.A

December 2006 - September 2011 (4 years 9 months)

Country Head reporting to Western Europe Senior Director. With responsibility in all the areas and P&L.

Deputy Managing Director

January 2006 - November 2006 (10 months)

Reporting to Managing Director and President, I was developing the Business Plan with the Brands (ARENA, AND 1, TEVA) improving relationship with Customers, Distributors and Brand owners in terms of sales and marketing.

Managing Director, Spain at Compal

December 1998 - November 2005 (6 years 11 months)

Country Head, reporting to President of Spain and Portugal Compal. Responsible for the start-up of the Company in Spain

Country Manager Food Service Division at Heinz Iberica

January 1993 - November 1998 (5 years 10 months)

My role was to create the Food Service Division in Heinz in the beginning of the 90's when the Company only had a retail Division

I had responsibility in new Products Develop and Launches, Negotiations and Sales with main Food Services Chains as McDonalds, Grupo Vips, Burger King, Melia...etc. and with main Horeca Distributors along the Country.

I was also part of the Board of GRECO Club as Founder

Education

IESE Business School - University of Navarra

PDG, Business and Administration, 2003 - 2004

IE (Instituto de Empresa)

Financial develop program, 2002 - 2003

Universidad Complutense de Madrid

CC Informacion, 1980 – 19

ANTONIO CARNER CASAS

Director General en Círculo de Lectores

General Manager en Grupo Planeta

Experience

Director General Círculo de Lectores

septiembre de 2014 - Present

Director General EDP Grandes Obras

octubre de 2001 - agosto de 2014 (12 años 10 meses)

Education

ESADE

CE y MBA, Business Administration, 1979 – 1984

JOAN MIQUEL FERNÁNDEZ MARTÍNEZ

Director Comercial en EsDesign

Experience

DIRECTOR COMERCIAL at CEAC

julio de 2010 - junio de 2016 (5 años 11 meses)

GERENTE COMERCIAL at Coca-Cola European Partners

mayo de 1991 - julio de 2010 (19 años 2 meses)

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN RED COMERCIAL DE VENDEDORES PARA CATALUNYA , EN

ADMINISTRADOR - GERENTE

noviembre de 1985 - noviembre de 1989 (4 años)

Socio fundador de la empresa , dedicada a la venta al menor multimarca de motocicletas

JEFE DE VENTAS

enero de 1980 - noviembre de 1985 (5 años 10 meses)

Inicio carrera profesional en ventas despues de una etapa como piloto amater . Inicios de la firma como

importadores para España de la marca KTM-Austria y Ancillotti Italia . Creación red de concesionarios

por todo el territorio y participación en el equipo de carreras de la marca KTM , en las especialidades

de Moto-Cross y Enduro , participaciones en nacionales , europeos , campeonatos del mundo y Seis Días

Internacionales en distintos paises.

Education

ESADE Business School

PDD, DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA, 2009 - 2010

EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración

DIERECCIÓN DE MARQUETING, 1994 – 1999

JOSE LUIS HERNÁNDEZ

Chief Commercial Officer en ALD Automotive

Experience

Chief Commercial Officer at ALD Automotive

febrero de 2016 - Present

Head of Marketing & Direct Response at DKV Seguros

2014 - Present

Associate Professor at EAE

enero de 2008 - Present

Sales & Marketing professor at the eMBA master' courses for Spanish and International Students.

Sales Deputy General Manager. Strategy and Business Development at DKV Seguros

2011 - 2014 (3 años)

Manager responsible for the Strategic multichannel transformation of DKV Seguros

2009 - 2011 (2 años)

Insurance Manager Customer Marketing at Bank of America

2006 - 2009 (3 años)

Education

Comillas Pontifical University

2005 - 2009

Escuela de Organización Industrial EOI

EMBA, 2000 – 2009

Anexo 5. Glosario de siglas y abreviaturas

AIDA	Acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (attention), interés (interest), deseo (desire) y acción (action).
AVD	Asociación de Venta Directa de España.
B2B	<i>Business to Business</i> . Intercambio comercial entre empresas y que no va a consumidor final.
B2C	<i>Business to Consumer</i> . Intercambios comerciales entre empresas y consumidores finales.
C2B	<i>Consumer to Business</i> . Intercambios Comerciales entre consumidores que aportar un valor a la empresa.
C2C	<i>Consumer to Consumer</i> . Intercambios comerciales entre consumidores.
CEAC	Centro de Estudios Aparejadores por Correspondencia. Centro de estudios a distancia en España con más de 75 años de Historia.
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> . Software de gestión integral de clientes.
DSA	<i>Direct Selling Association</i> . Asociación de Venta Directa de Estados Unidos.
GPRS	<i>General Packet Radio Service</i> . Sistema tecnológico para comunicaciones Móviles.
GPS4	<i>Global Positioning System</i> , en inglés.
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

ITAA	La Asociación de Tecnología de la Información de América.
IWS	<i>Internet World Stats</i> . Acrónimo de plataforma para medir el uso de Internet a nivel mundial.
M2B	<i>Mobile To Business</i> , Negocio o Comercio Electrónico a través del móvil.
M2M	(<i>Machine to Machine</i> , 'máquina a máquina') es un concepto genérico que se refiere al intercambio de información o comunicación en formato de datos entre dos máquinas remotas.
RCF	Registro Federal de Contribuyentes.
SELDIA	<i>The European Direct Selling Association</i> .Asociación Europea de empresas de venta Directa.
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia.
SMS	" <i>Safety Management System</i> " (sistema de gestión de la seguridad operacional).
UMTS	<i>Universal Mobile Telecommunications System</i> . Sistema universal de telecomunicaciones móviles.
WAP	<i>Wireless Application Protocol</i> . El protocolo de aplicaciones inalámbricas.
WFDSA	<i>World Federation Direct Selling Association</i> . Federación de Asociaciones de Venta Directa.

