



TESIS DE GRADO  
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“EXPANSIÓN DEL MODELO DE VENTA DIRECTA  
EN ARGENTINA”**

AUTOR: FLORENCIA ASTOLFI

DIRECTOR DE TESIS: JOSÉ BIANCONI

AÑO 2009



## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del trabajo que se presenta a continuación es el de detectar los factores de éxito y variables claves a tener en cuenta para permitir la expansión del modelo de venta directa en la Argentina. Este objetivo se plantea en un contexto socioeconómico en el cual el modelo de venta directa no sólo es un modelo de negocio exitoso, sino que contribuye al desarrollo de millones de personas que no tienen acceso a un empleo formal, ya sea por falta de educación, de disponibilidad horaria, o simplemente de oportunidades. En este contexto es sumamente atractivo expandir un modelo que representa una oportunidad de ingreso sin mayores requerimientos, a millones de personas que se encuentran socialmente marginadas. Desde el punto de vista económico es un método de comercialización especialmente atractivo para PYMES que quieren desarrollarse en mercados donde el canal de retail tiene un gran poder de negociación y no da lugar la entrada a estos pequeños competidores

La situación en Argentina respecto de este modelo es altamente favorable. En los últimos años la tasa promedio de crecimiento anual de la categoría fue de un 10%, el modelo ya tiene una penetración en el mercado Argentino del 64% de los hogares, y representa el 5% del consumo total (incluyendo canales tradicionales de comercialización) de los productos que se comercializan por este método. La oportunidad de expansión se presenta incrementando la cantidad de productos y servicios que se comercialicen a través de éste método. Si observamos las tendencias mundiales de consumo a través de este canal de comercialización, se evidencia que en Argentina existe una gran oportunidad de desarrollo de los productos de bienestar (como suplementos dietarios, vitaminas, etc.) y de servicios (como por ejemplo seguros, telecomunicación, etc.).

Cómo resultado del análisis de los factores determinantes de éxito de las empresas de venta directa se detectó, entre otros, que los productos y servicios aptos de comercializarse por éste método son aquellos en los que la experiencia de compra o asesoramiento son altamente valorados y tienen un margen de venta elevado para permitir los altos costos de distribución y asegurar márgenes atractivos para las revendedoras. Una de las claves para el éxito de las empresas de venta directa es asegurar la continua expansión de la fuerza de ventas. Para lograr esto, es de vital importancia que la ganancia promedio de una revendedora sea competitiva dentro del mercado laboral.



## **Tabla de contenidos**

### **1. INTRODUCCIÓN**

- 1.1 MÉTODO DE ANÁLISIS
- 1.2 ALCANCE DEL TRABAJO
- 1.3 DEFINICIÓN DE VENTA DIRECTA

### **2. SITUACIÓN EN EL MUNDO**

- 2.1 PAÍSES CON MÁS DESARROLLO DE VENTA DIRECTA
- 2.2 LA FUERZA DE VENTAS

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

- 3.1 LA VENTA DIRECTA EN ARGENTINA
- 3.2 PENETRACIÓN DEL MODELO EN ARGENTINA
- 3.3 LA FUERZA DE VENTAS EN ARGENTINA
  - 3.3.i Evolución de la fuerza de ventas*
  - 3.3.ii Las empresas que participan del sector en la argentina*
- 3.4 MARKETING DE MÚLTIPLE Y SIMPLE NIVEL
  - 3.4.i Esquema piramidal*
- 3.5 EL PRODUCTO.
- 3.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS
- 3.7 EVOLUCIÓN DEL MODELO EN ARGENTINA

### **4. ANÁLISIS OPERATIVO**

- 4.1 ASPECTO LOGÍSTICO
- 4.2 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS
- 4.3 MARCO LEGAL – REGULATORIO
  - 4.3.i Legislación y riesgo de Co-empleo*
- 4.4 MANEJO DE PRODUCTOS
- 4.5 IMPUESTOS

### **5. ESTUDIO ECONÓMICO**

- 5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA
- 5.2 GANANCIA DE LAS REVENDEDORAS

### **6. DIMENSIONAMIENTO DE RIESGOS**

- 6.1 VENTA DIRECTA VS. RETAIL

### **7. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE VENTA DIRECTA**

### **8. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN DEL MODELO**

### **9. CONCLUSIONES DEL TRABAJO COMO FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ÍNDICE**



## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual del país y Latino America en general, en el que la mayor parte de la población vive en condiciones de escasos recursos y en muchos casos pobreza el modelo de venta directa no es sólo un modelo de negocio ya que representa una posibilidad de desarrollo laboral para personas que no tienen acceso a otros tipos de empleo formal. Es un modelo que permite una fuente de ingreso sin inversión inicial, sin requerimientos de capacitación específicos y con flexibilidad horaria. Por estos motivos atrae a una enorme cantidad de mujeres de bajos y medianos recursos, que no pueden dejar a sus hijos y necesitan una fuente de ingreso. Además de ser una fuente de ingreso, es un modelo que desarrolla, incluye socialmente y permite la realización tanto profesional como personal de millones de personas en todo el mundo. A través de sus redes de revendedoras llega a millones de consumidores dispersos por todo el país ya que se potencia en las redes sociales de las revendedoras.

En Argentina el modelo está desarrollado con una alta penetración y demostró ser un caso de éxito, sin embargo, no se encuentra a los niveles de desarrollo de otros países Latinoamericanos. La importancia de expandir este modelo en la Argentina radica en el potencial de llegar a millones de personas con una oportunidad de inclusión, educación y trabajo, pero también como una herramienta para el crecimiento de pequeñas y medianas empresas que quieran comercializar sus productos por este método.

El objetivo de este trabajo es identificar las variables claves que determinan si un determinado negocio es apto de expandirse con este método de comercialización, y determinar los factores de éxito de las grandes empresas que hoy en día lo utilizan como método con el fin de desarrollar herramientas de utilidad para cualquier inversor que desee comercializar sus productos bajo esta modalidad; con el fin de expandir este método de comercialización.

### **1.1 Método de análisis**

A fines de validar las conclusiones que surjan del trabajo se utilizará un método de análisis del tipo evaluación de proyectos de inversión.

Si bien el trabajo no busca exclusivamente herramientas para re aplicar el modelo a un proyecto de inversión, sino para cualquier futura evaluación de aplicación del mismo, resulta más eficiente utilizar un método de análisis ya validado para asegurar un análisis holístico del problema. El método de evaluación de proyecto de inversión abarca 4 etapas principales: Estudio de Mercado, Estudio de Ingeniería, Estudio económico- financiero y Evaluación de riesgos. En cada una de estas etapas se analizan los aspectos relacionados al proyecto (en este trabajo referente al modelo) para determinar las variables

claves que definen y permiten la ejecución del mismo. El valor agregado de utilizar éste método es la visión global del problema que se alcanza, y la riqueza de aplicar un enfoque más bien técnico un tema comercial para arribar a conclusiones de mayor peso.

En la evaluación de un Proyecto de Inversión, antes de entrar en las etapas de evaluación del proyecto propiamente dichas, se realiza un estudio de prefactibilidad, en el que analiza el entorno del proyecto y el mercado entre otras cosas para definir de forma aproximada las principales variables del proyecto. En este caso el análisis de Prefactibilidad consta se correlaciona con un análisis de la situación mundial respecto del desarrollo de la venta directa como método de comercialización. Este pantallazo nos permitirá contextualizar más adecuadamente la situación local.

### **1.2 Alcance del trabajo**

Cuándo en este trabajo nos refiramos a la venta directa (en ocasiones se abreviará VD) nos estamos refiriendo al método de comercialización que se realiza de persona a persona, a través de sus diferentes modalidades. No debe ser confundido con el modelo en el que la empresa vende directamente al consumidor final.

El ámbito de aplicación en el que serán válidos los resultados obtenidos será una sociedad de características socio económicas y culturales similares a la Argentina. Al ser el modelo tan dependiente de las relaciones interpersonales y hábitos culturales, puede ser muy dependiente de las características de la sociedad en la que se desempeña.

### **1.3 Definición de venta directa**

La venta directa es un modelo de comercialización que tiene una gran antigüedad, sin embargo a lo largo de los años fueron apareciendo nuevas y muy variadas modalidades en las que se desarrolla. Algunas definiciones de venta directa son:

"La venta directa es la comercialización de productos a consumidores finales por medio de presentaciones de ventas cara a cara"<sup>1</sup>.

"La venta directa es una política de venta basada en relaciones interpersonales y humanas, elegidas por el fabricante y/o distribuidores, que consisten en tomar la iniciativa de un contacto directo físico con los consumidores finales y proponerles bienes y servicios fuera de locales tradicionalmente destinados a la venta"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Pride, W. M. y Ferrell, O. C. 1997. Marketing Conceptos y estrategias. McGraw Hill.

<sup>2</sup> Mir Piqueras, J. 1993. La venta domiciliaria. Ed. Díaz de Santos Madrid

La venta directa se presenta a través de distintas modalidades: venta a través de catálogo, puerta a puerta y reuniones en hogares entre otras.

Se denomina venta puerta a puerta aquella venta que se efectúa en el domicilio del cliente, mediante una entrevista personal entre el vendedor y el cliente. Generalmente las entrevistas son pautadas previamente entre vendedor y cliente mediante un contacto telefónico o vía mail. Otra forma de venta puerta a puerta es la llamada "puerta fría", se denomina de esta forma a la modalidad de golpear puertas sin previo aviso o contacto con el dueño de la casa. Es un método no tan efectivo y muy desgastante que fue casi eliminado por las ventajas que ofrece el previo contacto telefónico o por e-mail.

Las reuniones en hogares se realizan en el hogar de uno de los clientes, que hace de anfitrión e invita a amigos, conocidos y vecinos. El objetivo de estas reuniones es interactuar con más de un cliente potencial a la vez, realizar demostraciones de producto, generando un momento de distracción y recreación. El anfitrión generalmente recibe un presente o descuento especial por la organización del evento. Otras variantes de este método en el que se reúne a potenciales clientes son: viajes o excursiones con demostración de productos y reuniones en el lugar de trabajo.

Otra variante es la modalidad de venta por catálogo, en la que el vendedor hace llegar al potencial cliente el catálogo con la mercadería que quiere comercializar para que la evalúe y luego lo contacta para cerrar la venta. Esta modalidad tuvo un importante desarrollo con el uso del e-mail, que facilita el envío de los catálogos, incrementando los potenciales clientes a los que se puede llegar en un tiempo y costo mínimos. A su vez es la modalidad que mas creció en los últimos años ya que es una manera rápida y cómoda de comprar para aquellas personas que no disponen del tiempo para asistir a reuniones de grupo o coordinar con una revendedora. Cobra especial importancia cuando la economía reactiva y las revendedoras dejan la venta directa para acceder a un trabajo de tiempo completo.

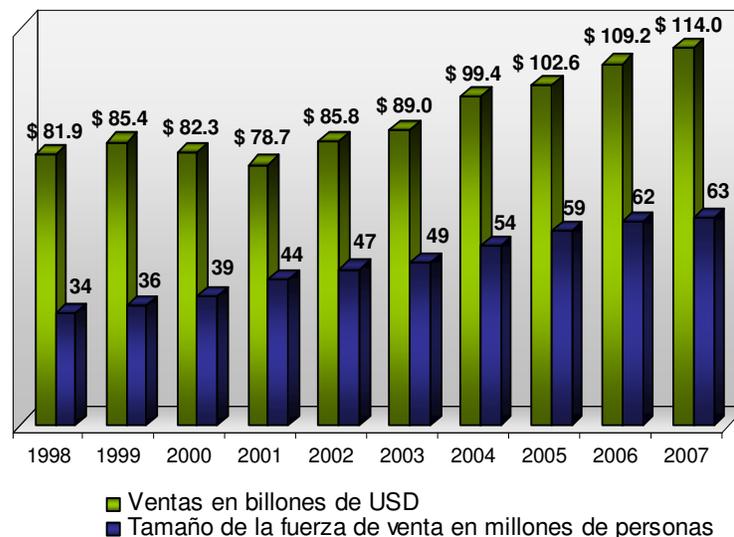


## 2. SITUACIÓN EN EL MUNDO

Para el entendimiento de la importancia y evolución de la VD en el mundo, hay que referirse a la World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA). Esta es una agrupación internacional de cámaras que tiene como objetivo crear entendimiento y soporte al modelo de venta directa de forma global.

En el año 1998 las ventas globales rondaban los 80 billones de dólares, mientras que nueve años más tarde el monto asciende a 114 billones. Lo que representa un crecimiento del 42% el cual fue prácticamente in-interrumpido, excepto por los años 2000 y 2001 donde hubo una disminución de las ventas. En lo que respecta al tamaño de la fuerza de ventas a nivel global, en el año 1998 había unos 33 millones de vendedores y ya para el año 2007 prácticamente se duplico esa cantidad.

Resulta interesante ver que a nivel global no podemos observar una relación directa entre la cantidad de vendedores y el volumen de venta generado. Si nos referimos al gráfico de venta promedio por persona, vamos a ver que efectivamente no es una relación directa y que en muchos casos el aumento de vendedores no produce un aumento de ventas, al menos en el inmediato plazo. Posiblemente la técnica de venta utilizada sea una explicación a esta relación no lineal. Según la WFDSA en el año 2007 la estrategia de venta mas utilizado fue el de "venta persona a persona individualmente", utilizado por el 65% de los vendedores. Esta técnica o estrategia en gran parte se basa en desarrollar una red de contactos y esto puede demorarse un largo periodo de tiempo



**Gráfico 1:** Evolución de la venta directa Mundial. **Fuente:** WFDSA

## 2.1 Países con más desarrollo de venta directa

De acuerdo a la información que provee la WFDSA Estados Unidos es el país con mayores ventas a través de VD, seguido por Japón. Argentina se encuentra en el puesto número 16 del ranking (**Tabla 1**).

País	Ventas Retail (US\$)	Número de Representantes
Estados Unidos	30.8 billion	15,000,000
Japón	20.39 billion	2,700,000
Brasil	10.1 billion	20,280,093
Korea	9 billion	3,187,933
Alemania	8.865 billion	778,000
Mexico	3.986 billion	1,900,000
Reino Unido	3.564 billion	419,500
Italia	3.368 billion	365,000
Rusia	2.866 billion	4,413,918
Francia	2.393 billion	223,000
Malasia	2.06 billion	4,000,000
Taiwan	1.7 billion	4,530,000
Tailandia	1.363 billion	4,100,000
Canada	1.42 billion	550,831
Colombia	1.2 billion	771,360
Argentina	992 million	765,000
<b>Venezuela</b>	<b>887 million</b>	<b>980,000</b>

**Tabla 1:** Ranking de países según desarrollo de VD.

**Fuente:** WDFSA

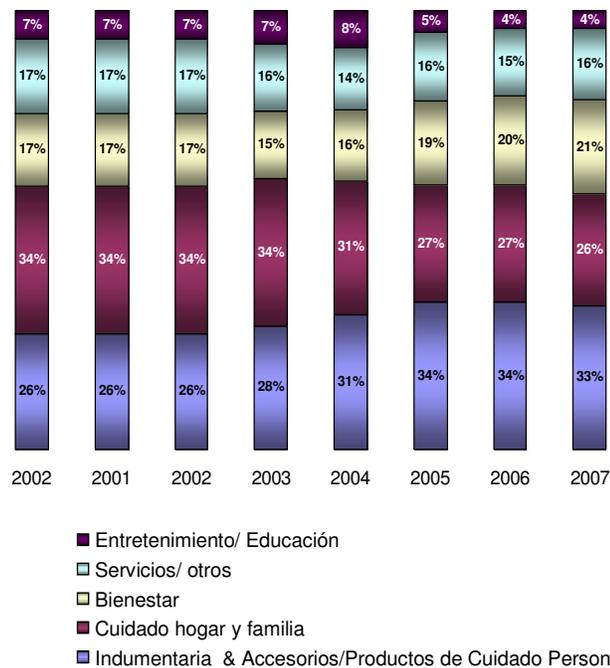
Otro aspecto importante que vale la pena destacar es la cantidad de personas que emplea este modelo por país. Si bien Brasil tiene el puesto n°3 en ventas, es el país con mayor cantidad de representantes. Esto habla de una ganancia por revendedora sumamente diferente entre países.

## 2.2 La fuerza de ventas

Gracias a los estudios de la DSA conocemos las tendencias e importancia de los distintos rubros en los que se desarrolla la venta directa.

Según los registros actualmente los rubros más importantes, que hacen más del 50% de las ventas son:

- En primer lugar, ropa accesorios y cuidado personal, que incluye desde productos de cosmética, joyas y de cuidado de la piel.
- En segundo lugar, cuidado del hogar, en el que se incluyen desde productos de limpieza hasta vajilla y accesorios para el hogar.



**Gráfico 2:** Desarrollo de los distintos rubros en la venta directa.

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de DSA<sup>3</sup>

Sin embargo si observamos como evolucionó la participación de los distintos segmentos a lo largo del tiempo (Gráfico 2) podemos observar que el rubro con mayor crecimiento y desarrollo es el de Bienestar que incluye productos como suplementos dietarios, vitaminas, entre otros. Este segmento en el año 2000 representaba sólo el 16.50% del mercado, y en el 2007 ya representa el 21,4%. A su vez se invirtieron el primer y segundo lugar, convirtiendo el rubro de Indumentaria, Accesorios y cuidado personal en el más importante, desplazando al rubro cuidado de la familia.

<sup>3</sup> Direct Selling Association. 2007. Direct Selling by the Numbers. <http://www.dsa.org/pubs/numbers/#INTLSALES>

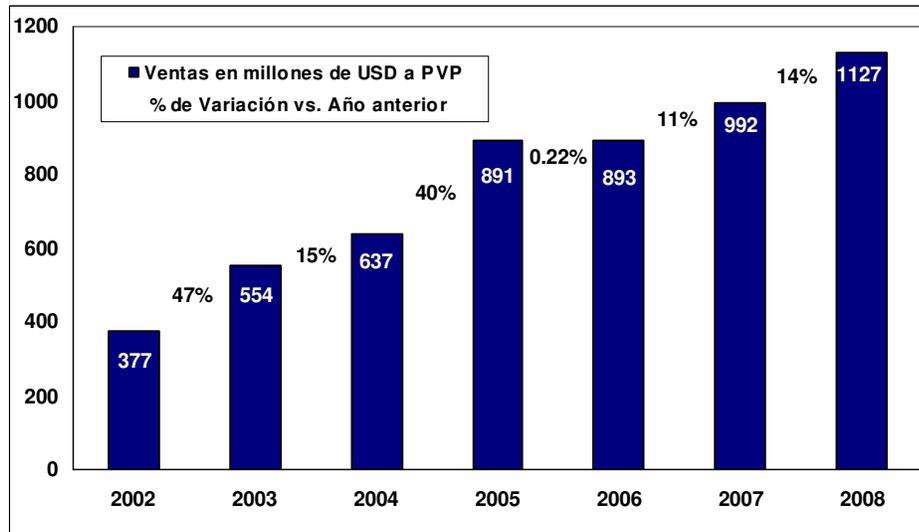


### 3. ESTUDIO DE MERCADO

En un proyecto de inversión, el principal objetivo de esta etapa de análisis es determinar las siguientes variables para el proyecto: Precio de Venta, Demanda, Características de los productos o servicios y estrategias comerciales. En este capítulo vamos a estudiar qué factores deben ser tomados en cuenta en la determinación de estas variables para una mejor adecuación al modelo de venta directa al momento de dimensionar los aspectos del mercado.

#### 3.1 La venta directa en Argentina

La Venta Directa como se la conoce hoy comenzó en la Argentina en 1968. Inicialmente los productos vendidos eran sólo de cosmética y tocador. Con el tiempo el uso del sistema se extendió a artículos y envases plásticos para el hogar, ollas, vajilla, pequeños electrodomésticos, bijouterie, lencería, indumentaria, productos de limpieza, vitaminas, suplementos nutricionales, libros y otros. De la evolución de ventas del canal de venta directa de los últimos 6 años, (**Gráfico 3**), podemos observar que la tendencia es creciente aunque en los últimos años desacelero el crecimiento.

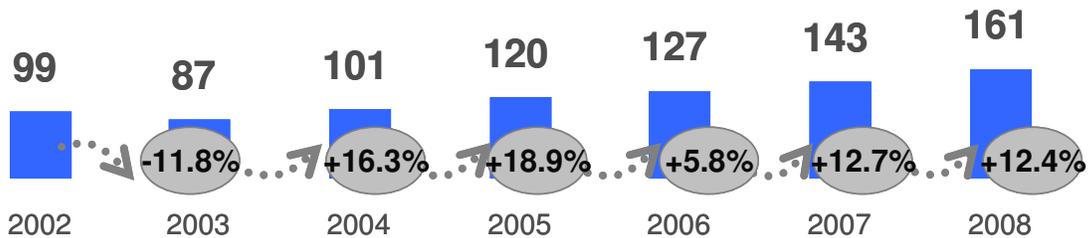


**Gráfico 3:** Evolución de Venta Directa en millones de USD a PVP.

**Fuente:** Elaboración propia en base a información de CAVEDI<sup>4</sup>

<sup>4</sup> CAVEDI: Cámara Argentina de Venta Directa. Asociación que reúne a las empresas que representan el 75% del mercado argentino de Venta Directa

Si comparamos esta evolución con la evolución de las principales categorías que participan en el canal de venta directa (**Gráfico 4**) pero del sector de retail podemos observar que el modelo viene creciendo en los últimos años a tasas menores que el mercado de retail, sin embargo ya en el 2008 podemos observar un cambio en la tendencia y un mayor crecimiento, aunque comparable, con el de los canales tradicionales. Si nos detenemos en el año 2002 – 2003, podemos observar que la tasa de crecimiento del segmento de venta directa fu del 40% mientras que el mercado de retail perdía 11%, esta diferencia era evidencia de la crisis del 2001. Si analizamos el período 2002 – 2008 en su totalidad obtenemos un crecimiento acumulado para el canal de venta directa del 199% mientras que el mismo para el canal de retail presentó un crecimiento acumulado de sólo 63% en éstos 6 años. Esto evidencia una tendencia de crecimiento del canal de V.D. un 300% mayor que los canales tradicionales.



**Gráfico 4:** Evolución del consumo del mercado retail  
**Fuente:** Nielsen Retail Index - 84 categorías – Acumulado a Diciembre 2008

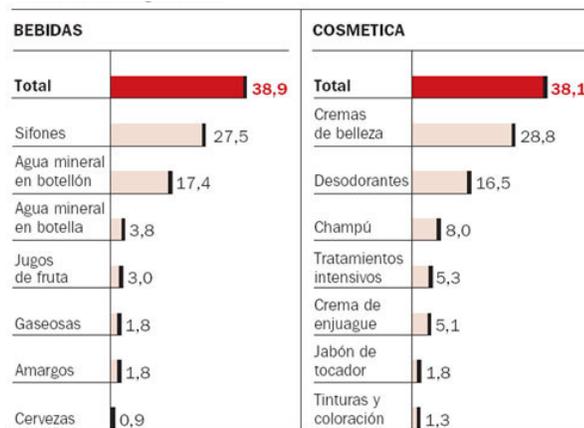
### **3.2 Penetración del modelo en Argentina**

Una variable interesante de analizar es la penetración del modelo. La misma es una medida que representa el grado en el que el modelo alcanzó a los individuos de una determinada región geográfica o mercado. Se puede analizar la penetración de un producto, de una categoría, o en este caso de un modelo de comercialización. En todos los casos se analiza la misma para determinar la oportunidad de crecimiento de las ventas, a mayor penetración, mayor volumen de ventas. Sin embargo no es la única variable estratégica para incrementar el volumen. En productos o segmentos en los que la categoría tiene una alta penetración, la oportunidad de crecimiento se encuentra incrementando el régimen de uso de un producto (es decir, logrando que una persona consuma mas cantidad de producto en un período de tiempo equivalente) y por último incrementar la facturación convirtiendo a los consumidores de productos de segmentos económicos a otros segmentos mas costosos. La penetración se logra a través de planes de prueba de producto, y en el caso del modelo, con

planes promocionales para que los vendedoras logren incorporar nuevos clientes. De todas las estrategias que mencionamos lograr la penetración es una de las más difíciles. En el caso del modelo, el mismo tiene una alta penetración en la Argentina; alcanza el 64% de los hogares<sup>5</sup> del país. Lo que significa que el 64% de los hogares compro a través de venta directa, algún producto de la canasta básica de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza.

En el primer semestre de 2006, a través de un panel de 3.000 hogares, la consultora Latin Panel detectó que las ventas hechas en este formato representaron el 5% de las ventas totales de los productos de consumo masivo. Esto nos indica que el modelo a pesar de tener una alta penetración tiene un gran potencial para expandirse a través de incrementar el volumen de ventas de las distintas categorías que comercializa, si logra atraer consumidores de los canales convencionales para que compren a través de venta directa. Las dos categorías con mayor penetración en el modelo de venta directa son bebidas y cosmética. El 12% de los productos de cuidado del cabello y aseo personal se comercializan por esta modalidad.

Dentro de los rubros con mayor penetración podemos observar los distintos productos que los componen y sus respectivas penetraciones (**Gráfico 5**) de lo que es particularmente interesante analizar el caso de cremas faciales que es el producto con mayor penetración en el modelo de venta directa. El 60% de las ventas de la categoría se comercializa por esta modalidad y la penetración de la categoría en este canal de comercialización llega al 30%<sup>6</sup> mientras que en canales tradicionales como supermercados, y farmacias y perfumerías no alcanza el 10%<sup>7</sup>.



**Gráfico 5:** Penetración de las categorías de bebidas y cosmética en el canal de VD en Arg.  
**Fuente:** Informe de la consultora Latin Panel<sup>8</sup>

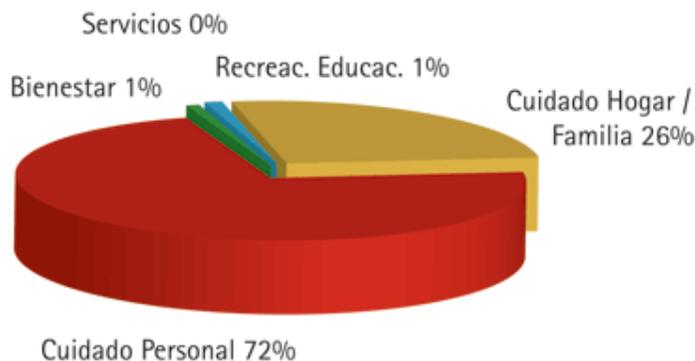
<sup>5</sup> Fuente: <http://www.clarin.com/diario/2006/10/11/elpais/p-02401.htm>

<sup>6</sup> Ver Tabla 3: Indicadores del mercado de venta directa de cremas faciales.

<sup>7</sup> Nota: la penetración de la categoría de cremas faciales en los distintos canales de comercialización no suma 100% ya que no todos los individuos consumen productos de esta categoría.

<sup>8</sup> Informe de la consultora Latin Panel<sup>8</sup> publicado en el Diario Clarin, 11.10.2006

Si bien bebidas y cosméticos son las dos categorías con mayor penetración en el modelo, existen otras categorías que también se comercializan a través de este método. Como se observa en el **(Gráfico 6)**, hay dos grandes rubros, el de cuidado personal, (que incluye productos de cosmética y tocador, como shampoo, acondicionadores, maquillaje desodorantes, cremas, indumentaria, etc.) y el de Cuidado del hogar y la familia (que incluye productos de limpieza, bazar, ropa de blanco, bebidas, etc.). Los rubros restantes son el de bienestar (que incluye productos como suplementos dietarios, vitaminas, complejos proteicos, y alimentos como barras de cereal) y el de recreación y educación (dentro del cual se clasifican libros, música, películas, juegos, etc.). En lo que respecta a servicios son pocos los productos vendidos por este método y no se encuentran registrados en la cámara de venta directa por lo que no se tiene mayor información al respecto.



**Gráfico 6:** Participación de los distintos rubros en la venta directa.  
**Fuente:** CAVEDI

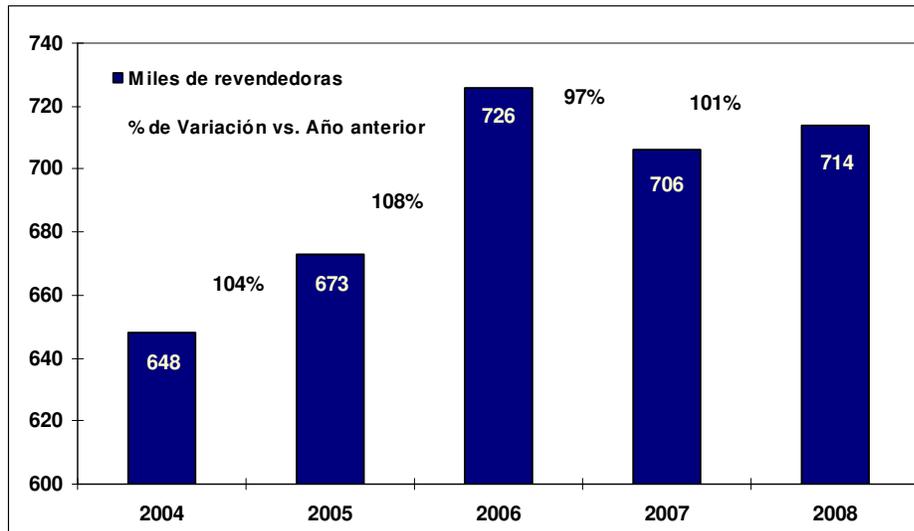
### **3.3 La fuerza de ventas en Argentina**

La esencia del modelo de venta directa radica en el sistema de revendedores. El objetivo de este apartado es comprender las características de la fuerza de ventas para tener una mejor comprensión del modelo.

#### **3.3.i Evolución de la fuerza de ventas**

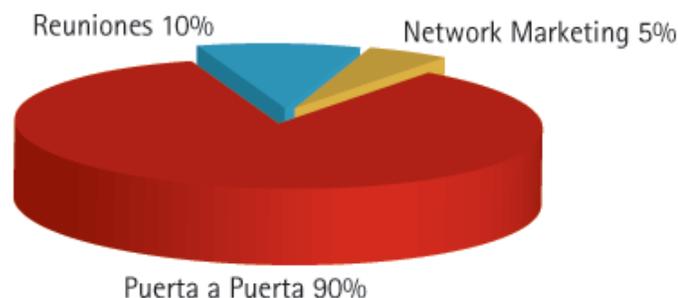
Si analizamos la evolución en los últimos años **(Gráfico 7)**, se puede apreciar como la fuerza de ventas se ha ido desarrollando desde 2004. En el año 2006 se llegó al máximo histórico de 726.000 revendedoras y luego en los últimos 2 años el tamaño de la fuerza de ventas se ha estabilizado. Si comparamos la evolución de revendedoras con la evolución de las ventas notaremos que la relación no es lineal. Si vemos los índices de crecimiento hasta nos pueden

sugerir que existe una cierta "demora" entre el crecimiento de las revendedoras y el aparejado de las ventas.



**Gráfico 7:** Evolución de vendedoras en Argentina.  
**Fuente:** CAVEDI

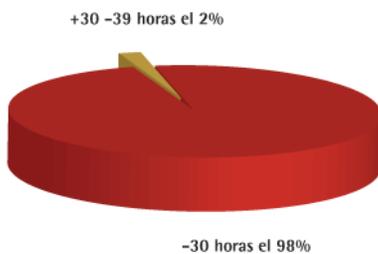
Una de las características claves de una empresa de venta directa es la metodología de venta directa que adopta. Algunas empresas adoptan una sola modalidad de venta, mientras que otras fomentan más de una. Si nos referimos al **(Gráfico 8)** podemos observar que las modalidades más utilizadas en nuestro país son las de venta puerta a puerta y por reuniones. Dentro de la metodología de venta puerta a puerta en los últimos años la venta por catálogo cobró especial importancia ya que muchas mujeres accedieron (por la reactivación económica del país) a un empleo formal y de esta forma se mantuvieron en contacto con el sistema, que de otra forma, por una cuestión de tiempo, no hubiese sido posible.



**Gráfico 8:** Importancia de las distintas modalidades de VD.  
**Fuente:** CAVEDI

Una de las cualidades que hace este modelo de venta tan atractivo es la posibilidad de un ingreso con una dedicación horaria menor que la mayoría de los trabajos tradicionales. Eso queda claro cuando analizamos la cantidad de horas que las vendedoras le dedican a la venta directa y en la mayoría de los casos vemos (**Gráfico 9**) que no supera las 30 horas semanales, es decir las 6 horas diarias. Por lo que podemos ver que el 98% de las revendedoras trabajan medio turno, y sólo el 2% le dedica casi lo mismo que un empleo tradicional de 8 horas diarias. Esto se debe a que la gran mayoría de las personas que integran la fuerza de venta no se dedican en forma exclusiva a la venta. Mientras que el 2% restante son las que forman las líderes de grupo y se dedican exclusivamente a generar su red de distribuidoras. En muchos casos para aprovechar la escala de la red de contactos las revendedoras de tiempo completo forman parte de más de una empresa, que en general tienen productos complementarios. Por ejemplo son parte de una empresa de cosméticos y también de una de bazar y artículos para el hogar. De esta forma maximizan la facturación por contacto y logran una utilización más eficiente del tiempo.

En la mayoría de los casos, las fuerzas de venta están constituidas por mujeres (**Gráfico 10**). Esto se debe, principalmente, a que en nuestro país la mayoría de las productos que se venden son para mujeres, así como también las pocas opciones de empleo flexible para aquellas que además de trabajar le quieren dedicar más tiempo a la casa y los hijos. Sin embargo podemos observar que hay parejas que se emplean ambos en este tipo de empresas y generan su propio negocio.



**Gráfico 9:** Dedicación semanal en horas.  
**Fuente:** CAVEDI



**Gráfico 10:** Demografía de la Fuerza de Ventas.  
**Fuente:** CAVEDI

### 3.3.ii Las empresas que participan del sector en la argentina

Si bien hay una gran cantidad de empresas que participan en este sector del mercado, unas 16 empresas representan el 75% del mismo en facturación. Las mismas participan en los rubros de Belleza y tocador, artículos para el hogar y entretenimiento.

Según las ventas, la participación en el mercado de las mismas es como sigue:

Brand	2004	2005	2006	2007
Avon	28.6	28.9	32.1	31.1
Tsu	8.5	8.4	7.9	8.0
Amodil	7.1	7.5	7.5	7.5
Gigot	4.5	4.4	4.2	4.3
Martina di Trento	2.5	3.6	3.7	3.9
House of Fuller	4.5	4.1	3.8	3.6
Essen	3.6	3.4	3.4	3.3
Natura Cosméticos	1.6	2.0	2.6	3.3
Herbalife	1.3	1.2	1.5	1.7
Mary Kay Cosméticos	1.6	1.8	1.7	1.7
Tupperware	1.5	1.6	1.6	1.5
Violetta Fabiani	1.7	1.6	1.4	1.5
Amway	0.7	0.8	0.7	1.0
Just	1.0	0.9	0.9	0.9
Reino	0.8	0.8	0.8	0.8
Forever Living	0.1	0.1	0.1	0.1
Others	30.4	28.9	26.1	25.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Tabla 2:** Participación de Mercado en Valores de las empresas de V.D.<sup>9</sup>.

**Fuente:** Euromonitor International<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> En esta tabla no figuran las empresas de bebidas ya que las mismas son muchas empresas muy pequeñas con facturaciones mínimas comparadas con las grandes empresas de cosméticos del sector, sin embargo las mismas están contempladas dentro del porcentaje correspondiente a otras empresas.

<sup>10</sup> Euromonitor International. 2008. Country sector briefing: Direct Selling Argentina

### **3.4 Marketing de Múltiple y Simple Nivel**

Si evaluamos ahora las diferentes modalidades de compensación de la venta directa nos encontramos con que hay dos esquemas principales: Marketing Multinivel y Marketing en un solo nivel. La diferencia básica de estas dos estructuras es el objetivo de las fuerzas de ventas. En el primero de los casos la vendedora obtiene ganancia tanto por sus ventas, como por las ventas de las sub vendedoras que ella reclute. De esta forma el modelo no sólo incentiva la venta, sino el crecimiento de la fuerza de venta. Además lo interesante del modelo es que la fuerza de ventas crece de una forma más efectiva, ya que las coordinadoras se ocupan del entrenamiento y de desarrollar a las sub-vendedoras para crecer su negocio y así obtener mayores ganancias. De esta forma, se genera una red de distribuidoras que se encargan de expandir el negocio. Las empresas que adoptaron este sistema de operación son las que mas crecieron en el país en los últimos años. La ventaja es que con este esquema las vendedoras que quieren dedicarse de forma exclusiva a la venta de los productos pueden lograr un negocio más rentable y de mayor escala, lo que les permite lograr un ingreso considerable y atraer a las revendedoras con mayor ambición.

En el segundo esquema la fuerza de ventas recibe un incentivo que es directamente proporcional a las ventas individuales, por lo que no genera esta cultura de reclutamiento y desarrollo de nuevas vendedoras, sino que la empresa debe ocuparse de esta parte tan importante para el crecimiento de la misma. Las empresas que siguieron operando de esta manera son en general las que utilizan las modalidades de reuniones en hogares, en la que se busca que una vendedora incremente las ventas por medio de incrementar el número de contactos y enfoque sus esfuerzos en generar redes de consumidores en lugar de vendedores.

#### **3.4.i Esquema piramidal**

No se debe confundir el marketing multinivel con el llamado comúnmente esquema piramidal. Este esquema es ilegal en muchos países ya que solo lleva al fraude y el enriquecimiento de unos pocos a costa de otros. Cada nuevo participante paga por la posibilidad de avanzar a la cima y obtener ganancias de los pagos de otros que puedan incorporarse posteriormente.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> **Pirámide disfrazada**

Algunos promotores de esquemas piramidales tratan que los mismos parezcan métodos de marketing multinivel. El marketing multinivel es un negocio legal y legítimo que usa una red de distribuidores independientes para vender sus productos de consumo.

Para parecerse a una empresa de marketing multinivel, un esquema piramidal incorpora una línea de productos y proclama que su negocio es venderlos a consumidores. Sin embargo, poco o ningún esfuerzo es puesto en realmente comercializar los productos. En lugar de eso, el dinero es conseguido en el típico estilo piramidal, a través del

### **3.5 El producto.**

En cuanto al producto o servicio a ofrecer mediante venta directa, se pueden destacar factores o características de los mismos que los hacen más atractivos para comercializar bajo este método. Por ejemplo, uno de los puntos importantes es la complejidad o múltiples beneficios que el producto otorga y que tal vez son difíciles de comunicar con las herramientas tradicionales. En este caso la ecuación de valor del producto juega un rol fundamental:

Valoración del consumidor = (valor percibido \* rendimiento percibido) / costo percibido

Es decir, si el producto tiene características que de ser conocidas por el consumidor incrementan el valor y/o el rendimiento percibido, el consumidor tendrá una mejor valoración del producto. Es importante reparar que tanto en el numerador como en el denominador esta presente la palabra "percibido" ya que no importa cual es el beneficio o valor real sino la percepción que tenga el cliente de los mismos. Debido a que, como luego analizaremos, los márgenes de los productos deben ser considerables para poder venderlos de mediante este método, es importante que el producto tenga atributos que mediante la educación o demostración del mismo nos permita optimizar la ecuación de valor de los mismos.

Otra característica deseable de un producto o servicio para la venta directa es que el mismo necesite de cierto asesoramiento o educación. Este es el caso, por ejemplo, de los productos de cosmética, en el cual la revendedora no sólo optimiza la ecuación de valor demostrando la superioridad o rendimiento de los productos, sino que también agrega un valor adicional mediante el servicio de asesoramiento acerca de cual es el producto adecuado según el tipo de piel, la edad, el tono de la piel y el beneficio esperado. De la misma manera, para los productos de bienestar, el vendedor ayuda al consumidor a identificar cuál es el producto adecuado, el régimen de uso del mismo y las actividades complementarias necesarias para lograr el resultado adecuado.

"No son comunes en este canal los productos donde las compras solo ocurren tras largos intervalos de tiempo. Los cosméticos y los nutricionales son buenos ejemplos de productos que se compran con frecuencia y generan una base de consumidores cautivos hacia el futuro, que además hablan bien de su

---

reclutamiento. Se presiona a los nuevos distribuidores a comprar un inventario de cantidades grandes y costosas en el momento de la incorporación.

experiencia y atraen nuevos clientes", afirma. Santiago Salazar, presidente en Colombia de la empresa sueca Oriflame, que vende productos cosméticos<sup>12</sup>

Es interesante como en las empresas que utilizan el sistema de marketing multinivel, se incentiva a los vendedores de todos los niveles a consumir el producto que venden. En primer lugar porque de esta forma generan una vinculación con el producto, pero también porque son ventas incrementales que a su vez le permiten al vendedor consumir un producto a un precio muy accesible por el descuento al que acceden y que muchas veces es mejor que lo que comprarían por esa misma cantidad de dinero. De esta manera logran generar consumidores fieles a la marca que a su vez luego tienen más herramientas para venderlo ya que son usuarios del mismo por lo que conocen las ventajas y desventajas y a su vez transmiten el entusiasmo de un fanático. Esta particularidad es a su vez una motivación que atrae a muchas personas a iniciarse como vendedores solo para obtener el descuento para el consumo personal.

### **3.6 Estrategia de Precios**

Como para cualquier emprendimiento la determinación del precio del producto es una etapa clave del proyecto. Para esto mismo generalmente se recurren a herramientas como estudios de mercado, tests cualitativos con consumidores y análisis de la estructura de precios de la competencia. En este caso, no difiere de lo mencionado. La principal diferencia radica en que se deben tener en cuenta que esta modalidad atrae a un segmento en general de bajos medianos a bajos recursos de consumidores por lo que tenemos que prestar especial atención al desembolso que requiere la compra de un producto. Sobre todo considerando que no es habitual, aunque de a poco se están incorporando algunas formas de pago.

En lo que respecta al ticket promedio, de compra podemos observar de la información presente para el segmento de cremas faciales en la **Tabla 3**, que es inferior respecto al de otros canales de venta, pero sin embargo que la frecuencia de compra es más alta, lo que resulta muy positivo ya que significa que los consumidores del canal de venta directa son más fieles a comprar por este canal que en otros. Por este motivo, una buena opción es generar productos de "tamaño pequeño", es decir con menor cantidad de producto, en los rubros que lo permitan, para que el precio del mismo esté por debajo del ticket promedio de compra, sin riesgo a perder consumo ya que los

---

<sup>12</sup> Malatesta, N. 2007. Crece el negocio de la venta directa en Argentina.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=944469](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=944469)

consumidores del canal son mas fieles que en otros canales de comercialización.

Sin embargo, sería erróneo enfocar la estrategia exclusivamente en precio ya que el canal actualmente tiene productos con precios equivalentes a los de primeras marcas y esto es parte de una estrategia con dos objetivos: atraer consumidores de marcas Premium y convertir consumidores de segundas marcas en consumidores de primeras marcas; con el fin de incrementar la facturación del canal.

CY 2005	Total Mercado	Venta Directa	Farmacias / Perfumerías	Canal Moderno
<b>Penetración</b>	40.7	<b>30.1</b>	8.2	6.1
<b>Compra Promedio (un./año)</b>	2.98	<b>2.75</b>	2.08	1.88
<b>Gasto Promedio</b>	<b>33.58</b>	<b>30.87</b>	32.63	19.26
<b>Frecuencia</b>	2.5	<b>2.3</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>
<b>Ticket de compra (\$)</b>	13.67	<b>13.71</b>	18	10.92
<b>Precio Promedio (por un.)</b>	11.79	<b>11.38</b>	15.77	10.22
<b>Fidelidad</b>	NA	<b>87.5</b>	61.2	40.4

**Tabla 3:** Indicadores del mercado de venta directa de cremas faciales.  
**Fuente:** Latinpanel, Consumer insight, 2005

### **3.7 Evolución del modelo en Argentina**

Si bien en la Argentina las ventas a través de este canal de comercialización han crecidos los últimos años a tasas de doble dígito (**Gráfico 3**) el crecimiento de este canal, según estudios de consultoras, ha demostrado estar inversamente relacionado con la evolución del PBI del país<sup>13</sup>. Cuando la economía mejora, el consumo se cambia a los canales tradicionales en los cuales el consumidor encuentra primeras marcas. Esto se debe principalmente a que la mayoría de las empresas que participan en este canal de ventas apuntan con sus productos a los sectores más bajos. Sin embargo en los últimos años, empresas como Avon, han demostrado importante crecimiento en el período de mejora económica. Esto principalmente se atribuye a dos factores, en primer lugar que tienen una importante trayectoria en el mercado y marcas con un posicionamiento de mayor nivel que el promedio de las marcas de venta directa, y en segundo lugar que la modalidad de ventas es mas bien “Express” y no se vio tan afectada por el menor tiempo que tienen las mujeres al recuperar la posibilidad de acceder a un trabajo de modalidad más tradicional y en general de tiempo completo. Ya que desde siempre fue una marca que apunto también a las mujeres trabajadoras y facilita la compra de sus productos a través de la simple elección por catálogo. Por el contrario las

<sup>13</sup> Euromonitor International. 2008. COUNTRY SECTOR BRIEFING: Direct Selling Argentina

marcas como Tupperware y Mary Kay que utilizan en mayor medida el modelo de venta por reunión o "House Party" se vieron muy afectadas por las mujeres que volvieron a trabajar, y no disponían de tanto tiempo libre. Si tomamos la proyección de ventas para el canal, la misma pronostica que seguiría a creciendo a una tasa constante del 16%<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Euromonitor International. 2008. Country sector briefing: Direct Selling Argentina

## 4. ANÁLISIS OPERATIVO

En esta etapa de evaluación de un proyecto, se determina la función producción óptima, para lo que con anterioridad se necesitan determinar las condiciones o restricciones del proyecto desde diferentes aspectos del proyecto: Los resultados del estudio de mercado, el marco legal y regulatorio, el impacto ambiental, la estructura de la organización y requerimientos de personal. Como el modelo que estamos estudiando es netamente comercial y de aplicación a diferentes rubros no se analizarán las variables referentes a la función de producción sino a los aspectos que influyen en la misma. Es decir, se pueden observar que partes de las etapas que se desarrollan en el estudio de ingeniería son claves para la aplicación del modelo de venta directa. Los factores productivos en cambio varían en función del producto o servicio que se quiera prestar y por lo tanto no son determinantes al momento de aplicar este modelo. Sin embargo, aspectos como el sistema logístico de la empresa, el marco legal y la estructura de personal de la organización, necesitan adecuarse de manera especial para poder comportar a estructura de venta directa. Por esta razón este capítulo trata de las consideraciones a tener en cuenta al momento de estructurar estas áreas.

### 4.1 Aspecto Logístico

Una parte clave en lo que es la empresa de venta directa es el Management de la cadena de suministro. Las empresas de venta directa tienen todas las etapas de la cadena logística de una empresa tradicional, la principal diferencia esta en la etapa de distribución que esta demanda, ya que a diferencia de las empresas tradicionales, esta modalidad requiere una capilaridad inusual para llegar directamente a las revendedoras.

Se puede optar por dos estrategias para generar las distintas redes de distribución, la clave para elegir la correcta es la escala.

Una primera opción es la de generar una red de distribución propia, con un centro de distribución nacional en el cual se realiza el "picking" y del cual parten camiones a centros de distribución locales, desde los cuales parten los pedidos directamente hacia el destino final. Además es importante tener en cuenta que se debe contar con un sistema de logística inversa para los casos en los que el destinatario no se localice, o el pago no se haya efectuado a tiempo. Esto demanda una muy bien programada calendarización de las operaciones, de modo de procesar pedidos en una secuencia que permita balancear los despachos a fin de que todos los días salgan camiones con alto porcentaje de ocupación de bodega en rutas lógicas, rápidas y económicas, dejando a los

distribuidores locales volúmenes absorbibles en poco tiempo (en general, no más de 24/48hs); además la calendarización se comparte con los Gerentes Zonales (último eslabón de la estructura propia de la empresa, motiva y conduce a un numeroso grupo de revendedoras), con quienes se debe coordinar calendarios con anticipación. Una red bien armada, y un buen calendario, son claves para un servicio eficiente. Como variante a este esquema se puede montar la distribución local sobre la estructura de algún gran operador nacional, con fortalezas locales, pero no suele ser lo más efectivo porque se pierde flexibilidad y escala del esquema operativo.

La segunda variante es la de optar por la tercerización de las operaciones logísticas de distribución. A pesar de tercerizar la distribución de los productos, la mayoría de las empresas de VD que operan con este mecanismo conservan el centro de distribución central y el "Picking" como propio, ya que permite un mayor control para el manejo de los pedidos. La tercerización de la distribución se realiza a través de:

- Encomiendas despachadas por empresas de transporte de pasajeros de larga distancia, eventualmente a través de empresas gerencadoras que retiran la carga del CD diariamente y la canalizan a través de las líneas más convenientes,
- servicios de operadores nacionales en transporte de paquetería,
- servicios de operadores regionales en transporte de paquetería, reteniendo el gerenciamiento del sistema.

Para esta forma de operación, la calendarización tiene una menor trascendencia: al no tener líneas troncales rígidas, y compartir carga, no se requiere por cuestiones logísticas el balancear la carga en forma geográfica (pueden demandarlo cuestiones de Marketing – Ventas). Sí es importante contar con un buen balanceo para que la carga de trabajo en el ingreso de pedidos y el picking sea razonablemente constante, con breves 'cortes' entre una campaña y otra para reconfigurar la línea de piqueo por el cambio en la oferta comercial. Esta metodología suele tener una variante y consiste en que se entrega la mercadería no a las revendedoras, sino a las Gerentes Zonales; la distribución local queda a cargo de éstas.

Como veremos con en el análisis económico del modelo el costo logístico de distribución tiene un impacto no menor en la contribución marginal de las operaciones de la empresa, por este motivo es sumamente importante elegir el correcto modelo logístico para disminuir al máximo los costos logísticos sin afectar el nivel de servicio prestado. Como los productos de comercialización a través de venta directa son variados, pero en general de pequeño tamaño las empresas realizan promociones con descuentos atractivos para volúmenes

mayores ya que ayudan a licuar el impacto del costo logístico sobre el producto.

#### **4.2 Estructura de la fuerza de ventas**

En las empresas que utilizan el marketing multinivel como método operativo los sistemas de compensación se estructuran por niveles. Cada nivel se define en función tanto de las ventas individuales como de las ventas de los grupos que cada vendedora tiene a cargo / lidera. Los grupos de vendedoras asociadas se clasifican a su vez en niveles dependiendo si estos tienen otros grupos asociados.

Los márgenes de venta y beneficios se modifican de acuerdo al nivel de cada uno de las clasificaciones. Los beneficios van de bonos fijos, para una determinada cantidad de vendedoras o grupos a cargo, hasta la posibilidad de participar en entrenamientos y congresos.

Estas empresas ofrecen una carrera para aquellas personas que se dediquen a crear su red de vendedoras, capacitándolas y dándole las herramientas necesarias para crecer su negocio. En muchos casos las personas que se dedican tiempo completo (o como única fuente de ingreso) a estos trabajos suelen formar parte de una o mas empresas de venta directa de rubros complementarios. De esta forma logran obtener un ingreso mayor a partir de su base de clientes.

En las empresas que utilizan el marketing multinivel como método operativo los sistemas de compensación estructurados por niveles fomentan, por un lado, el desempeño individual de cada persona, pero también busca asegurar el desarrollo en número de la fuerza de ventas, premiando con una mayor ganancia al vendedor que consiga más incorporaciones. Si tenemos en cuenta la alta rotación de vendedores, resulta clave para el modelo garantizar la expansión continua y la incorporación de nuevas personas a la fuerza de ventas. Para ilustrar como funciona este modelo vamos a tomar un caso como ejemplo de la empresa Swiss Just de Argentina, que se dedica a manufacturar y comercializar productos de salud y belleza. Esta empresa posee un vasto programa de desarrollo de la fuerza de ventas.

##### **Nivel 0 - Consultora**

Ganancia: 30% de la facturación

##### **Nivel 1 – Consultora de Oro – >\$600 de venta mensual**

Ganancia: 40% de su facturación + 2% de la facturación de la primera incorporación + 3% de la facturación de las segundas 2 incorporaciones + 4% de las terceras 2 incorporaciones de por vida.

Bono por incorporación: 4% de la facturación de las incorporaciones directas del período (mes de incorporación)

**Nivel 2 – Lider de Grupo** - >\$1000 de venta mensual + 3 Consultoras de Oro Personales + \$8000 de venta total del grupo

Ganancia: 40% de su facturación + 4% sobre las ventas del grupo

Bono por incorporación: 4% de la facturación de las incorporaciones directas del período (mes de incorporación)

**Nivel 3 – Lider de Grupo Senior** – Idem Nivel 2 + 1 Grupo hijo de primera Generación

Ganancia: 40% de la facturación + 4% sobre las ventas del grupo

Bono por incorporación: 4% de la facturación de las incorporaciones directas

Bono por generación de líderes: Bono fijo de \$150 por grupo hijo + 2% de las ventas del grupo hijo

**Nivel 4 – Lider de Grupo Ejecutiva** – Idem Nivel 3 + 2 Grupos Hijos de primera generación

Ganancia: 40% + 4% sobre las ventas de grupo

Bono por incorporación: 4% de la facturación de las incorporaciones directas

Bono por generación de líderes: Bono fijo de \$150 por grupo hijo + 2% de las ventas del grupo hijo + Bono fijo de \$100 por cada grupo de 2da generación

La mecánica de los subsiguientes grupos es similar, generando beneficios por cada nuevo nivel de grupos hijos generado y obteniendo un porcentaje mayor de ganancia a medida que se incorporan nuevos grupos. En el caso de Swiss Just, se llega a tener 8 Niveles de vendedoras, el nivel máximo es el de Directora Ejecutiva y tiene como requisito tener 10 grupos hijos directo y 375M\$ de venta de la familia completa. En lo que respecta a los bonos, se obtienen bonos fijos por cada grupo y un bono fijo de \$7800 + un auto 0Km de regalo por única vez.

Cabe también destacar que más allá de los beneficios económicos, a medida que se avanza en la carrera, se acceden a más y mejores capacitaciones. Por ejemplo las vendedoras de niveles altos acceden a Congresos internacionales para capacitarse.

Lo que resulta muy atractivo del modelo es que es lo suficientemente versátil y flexible para distintas necesidades. Por lo general, las vendedoras se dedican tiempo parcial a la actividad, ya que generalmente deben también ocuparse del hogar y de los hijos. No obstante, para aquellas que lo deseen, es posible dedicarse a tiempo completo a la venta de los productos y con muy atractivos

planes de desarrollo y compensación. Si bien es una minoría, las vendedoras más senior y con varios grupos a cargo resultan piezas fundamentales del modelo. Al ser un modelo tan segmentado, la única forma de tener cierto control sobre la fuerza de ventas es tener una estructura por niveles que vaya agrupando y consolidando los grupos pequeños y que también se encarguen de seguir desarrollando nuevas vendedoras que sigan alimentando el modelo y expandiendo la red de contactos.

### **4.3 Marco Legal – Regulatorio**

A pesar de la amplia expansión del modelo, muchas personas aun tienen el concepto que es un esquema ilegal. Esto suele suceder porque confunden este modelo con las aberraciones ilegales como el esquema piramidal, u otros esquemas similares pero en los que se incentiva a los distribuidores a comprar altos niveles de inventarios. En el año 1974, la Federal Trade Commission<sup>15</sup> estableció las regulaciones que luego fueron adaptadas en numerosos países por las asociaciones correspondientes de venta directa<sup>16</sup>. Estas regulaciones permitieron diferenciar los esquemas legales de los ilegales de venta directa. Estas regulaciones dejan explícitos los siguientes principios:

- Los esquemas de compensación deben incentivar a los distribuidores y vendedores de todos los niveles a crecer sus ventas personales.
- Los distribuidores deben ser protegidos de los sobre inventarios, por ejemplo a través de medidas de reembolso o recompras de productos.
- Los distribuidores no deben ser recompensados por la sola incorporación de nuevos vendedores sino por las ventas generadas por los mismos.
- Los subdistribuidores no deben abonar más que suma simbólica por incorporarse a una fuerza de venta y en ningún nivel deben poder pagar para elevar un nivel.
- No se deben prometer sumas irreales de ingreso.

---

<sup>15</sup> Federal Trade Commission: Comisión formada en 1914 para proteger los derechos del consumidor Estadounidense.

<sup>16</sup> Grayson, Kent (1996), "Examining the Embedded Markets of Network Marketing Organizations," *Networks in Marketing* (Dawn Iacobucci, ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 325 - 341.

#### **4.3.i Legislación y riesgo de Co-empleo**

Si tomamos en cuenta que prácticamente el 100% de la estructura comercial de las empresas de venta directa está compuesta por personas que no son empleados formales, vale la pena tener en cuenta el co-empleo como un posible riesgo. Para dimensionar la magnitud de este riesgo tomaremos en cuenta los factures principales que se exponen en la ley de contrato de trabajo, para determinar si existe algún tipo de relación de dependencia encubierta.

A continuación se exponen los 3 factores principales y como se aplican a las empresas de venta directa:

*Dirección:* El nivel de dirección en el trabajo diario es prácticamente inexistente ya que las revendedoras realizan su trabajo de forma muy independiente y con poco contacto con personal de la empresa, sin embargo las revendedoras suelen recibir entrenamientos en técnicas de venta y en los productos a cargo de la empresa. Este último, es un punto importante a tener en cuenta.

*Riesgo Empresario:* El riesgo empresario existe en el caso que el accionar del individuo pueda perjudicar económicamente a la empresa. En el caso de la venta directa, si observamos la situación desde un punto de vista estrictamente operativo, el riesgo es muy bajo ya que la empresa vende y factura los productos a la revendedora por adelantado y ella asume todo el riesgo económico de poder vender esa mercadería al consumidor final. Sin embargo, un punto a tener en cuenta es que el accionar erróneo de una revendedora puede perjudicar la imagen de alguna de las marcas de la empresa y consecuentemente disminuir el consumo.

*Control de horario y lugar de trabajo:* El riesgo que se desprende de este ítem es prácticamente nulo ya que las revendedoras no trabajan en establecimientos de la empresa y tienen posibilidad de dedicar el tiempo que ellas deseen a la actividad.

En conclusión, desde un punto de vista teórico y general se puede decir que el riesgo que una revendedora se considere bajo relación de dependencia es muy bajo, sin embargo, dado que cada caso tiene sus particularidades, es de esperar que se tenga algún número pequeño de conflictos de este tipo.

#### **4.4 Manejo de productos**

Una de las precauciones que se deben considerar vender un producto a través de venta directa son las regulaciones aplicables al producto pertinente. En Argentina no existe una regulación directamente relacionada con este modelo de comercialización sino que se debe recurrir a la entidad que corresponda según el tipo de producto. Los casos mas complicados con los de productos alimenticios, y productos medicinales para lo cual se debe referir al ANMAT (entre los cuales se incluyen cosméticos y productos que estén en contacto con la piel como cremas, shampoo, pañales, toallas femeninas etc). En el caso que el producto fuera un alimento, se sabe que no se pueden comercializar productos que necesiten cadena de frío, ya que no hay control sobre la misma. Para el resto de los alimentos se podría evaluar la posibilidad de registrar el proceso ante el ANMAT para su comercialización. Respecto de los productos medicinales los mismos deben estar correctamente registrados y certificados y naturalmente deben de venta libre.

#### **4.5 Impuestos**

El IVA grava la circulación interna de bienes, que es definida por la ley como toda prestación a título oneroso que tenga por objeto la entrega de bienes con transferencia del derecho de propiedad o que de al que los recibe la facultad de disponer económicamente de ellos como si fuera su propietario.

De acuerdo con esta definición, las ventas de bienes que realicen las empresas fabricantes o importadoras a los revendedores independientes, se encontrarán alcanzadas por el IVA. Así mismo las ventas efectuadas por estos mismos a consumidores finales también se encontrarán alcanzadas por el mismo impuesto; pero debido a que esta modalidad involucra en general a un importante número de personas fue implementado un régimen de percepción tendiente a evitar situaciones de irregularidad frente a la autoridad fiscal. En este sentido el artículo 16 del Decreto 220/98 establece que los importadores o fabricantes que utilicen el sistema de venta directa a través de vendedores independientes para la comercialización de sus productos, serán los agentes de percepción del impuesto a generarse en las operaciones de dichos revendedores. El monto de la percepción se determinará aplicando la tasa que corresponda al 65% de la diferencia entre el precio sugerido de venta al público del fabricante y el precio de venta del fabricante o importador, excluido el IVA en ambos casos. El referido artículo agrega que cuando no exista un precio sugerido se determinará indistintamente en base a los márgenes de utilidad o a los precios físicos que establezca la AFIP, la que queda facultada para modificarlos en función a las variaciones del mercado.



## 5. ESTUDIO ECONÓMICO

La parte central del estudio Económico es la determinación de los costos que intervienen en el proyecto con el objetivo de determinar la rentabilidad del mismo. Una vez que se obtiene el costo total de lo vendido (la utilidad marginal) se procede a realizar el cuadro de resultados económico. El estudio de costos finaliza con la determinación del punto de equilibrio económico. En este caso, dado que los costos de producción serán dependientes del producto que se comercializa, lo interesante de analizar es la utilidad marginal y los costos que intervienen en ella para encontrar las restricciones que permitan llegar a una utilidad competitiva respecto de los promedios del sector. Luego sólo queda determinar los costos fijos y con estos el volumen de venta necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

### 5.1 Estructura de costos de la empresa

La estructura económica de una empresa de venta directa no difiere demasiado al de una empresa tradicional. La principal diferencia radica en el canal de distribución hasta llegar al consumidor y las comisiones que perciben las revendedoras. Es importante destacar que podemos hacer mención a 2 precios del producto: en primer lugar tenemos el precio sugerido para el consumidor final, que es el precio al que la revendedora le vende el producto a sus clientes (lo llamaremos PVP) y por otro lado el precio al que la empresa vende sus productos (lo llamaremos Precio de Lista ó PL).

Si desglosamos los costos de venta de un producto a través de éste método, tendremos los siguientes costos asociados

- **el margen que percibe la revendedora:** el margen promedio de una revendedora del mas bajo nivel es de 30%, a esto le debemos sumar el margen adicional que perciben las líderes de grupo por las ventas de la revendedora, por lo que el % de la venta que se destina a incentivo + ganancia de las revendedoras en total llega al 40% del precio de venta al público. A partir del PVP y descontando éste margen llegamos al precio de lista del producto
- **Costo de distribución y almacenamiento:** Dentro de estos costos debemos considerar: el costo de almacenamiento (aproximadamente 30\$ por pallet por mes), el costo de ingreso y registro de la mercadería (se estima en 30\$ por pallet) y del picking para la preparación de los pedidos (7\$ por pallet). Ahora si aplicamos estos costos a un producto típico de venta directa obtendremos un porcentaje estimado del impacto

que tiene en el costo del producto. Por ejemplo, tomemos el caso de una crema facial de 75ml: Cada unidad tiene las siguientes dimensiones en mm (Largo, Ancho, Alto): 84, 44, 165. Por la apilabilidad del producto, un pallet de este producto tiene una Altura de 1,02m (un largo y ancho estándar de 1.2m x1 m). y equivale a unas 1600 unidades de producto. Por lo que en este caso los costos de almacenamiento son de 0.037 \$ por mes<sup>17</sup> + 0.004\$ por pedido. Si el precio de venta del producto es de 70\$ los costos sólo representan el 0.06% mientras que si el producto es de 10\$ (como podría ser una crema de bajo costo o un shampoo) el impacto es del 0.42%. A estos costos de almacenamiento le debemos sumar los costos por envío puerta a puerta. Se estima que un envío de un paquete de 3 productos (volumen aproximado de 500cm<sup>3</sup> y un peso bruto de 0.7 kg) el mismo tiene un costo de 20\$. (a todo el país) por lo que este es el mayor impacto que se debe tener en cuenta en los productos. si tenemos 3 productos de 60\$ de venta al público, el costo de distribución es equivalente al 11% del precio de venta al público. Y esto es en el caso de una compañía como Swiss Just en la que el valor promedio de los productos ronda los 60\$. En una compañía como Avon, cuyo precio promedio se encuentra mas cercano a los 20\$, la distribución se realiza a los hogares de los líderes de grupo para licuar el costo entre una mayor cantidad de productos.

- **Marketing y comercialización:** las empresas de venta directa pueden llegar a invertir hasta un 50% de las ventas(a precio de venta de la empresa) en actividades de marketing a la hora de introducir nuevos productos. luego estos porcentajes se reducen hasta alcanzar entre un 8 a 10% estable en el tiempo. Estos costos incluyen los materiales (ej. Folletos, catálogos, muestras de venta) que se entregan a un precio simbólico a las revendedoras, mas el costos de las capacitaciones, la publicidad, etc. Ahora si aplicamos este % de las ventas al PVP, el mismo representa entre un 4 y un 6% del PVP.

---

<sup>17</sup> Nota: se considera que los productos tienen tiempo promedio de permanencia en el depósito de un mes.

Si descomponemos la estructura de costos de una forma genérica se vería así:

**Análisis Marginal**

Precio de venta al público	100%
Margen Revendedora	40%
Marketing	6%
Costos almacenamiento + distribución	21%
Costo del producto	<b>X%</b>
<hr/>	
Contribución marginal	<b>&gt;0</b>

**Tabla 4:** Análisis marginal de costos  
**Fuente:** Elaboración Propia

De este análisis se desprende que el costo de fabricación del producto debe ser, menor al 30% del precio de venta a consumidor para que la contribución marginal resulte positiva. A menor costo de producto, mayor utilidad marginal. Luego se deberán absorber los costos fijos, que impactan en un porcentaje variable función del volumen de ventas. Como referencia, la utilidad promedio antes de impuestos y amortizaciones (EBITDA) de las principales empresas de venta directa que cotizan en bolsa ronda entre el 9 y 10% de la facturación, lo que representa un 6% del precio de venta al público. Por lo tanto, para llegar a una rentabilidad de este tipo el costo del producto deberá entonces rondar entre el 10 al 15% del PVP. Podemos concluir entonces que los productos que permiten su comercialización mediante el régimen de venta directa deben tener altos márgenes (precio de venta – costo del producto) de venta para soportar la estructura de compensaciones de la fuerza de venta y a su vez los costos logísticos elevados.

**5.2 Ganancia de las revendedoras**

Dentro de la estructura de costos de la empresa un factor importante es el sueldo promedio al que puede aspirar una revendedora y su comparación con la oferta laboral del mercado en el que se desarrolle el negocio. A continuación una breve estimación de los ingresos a los que puede aspirar una revendedora.

Tomamos, por ejemplo, las revendedoras que operan bajo el sistema de reuniones en hogares o “house parties”, consideramos una dedicación horaria promedio de 20 horas semanales. Si estimamos el ingreso de cada uno de los encuentros o reuniones y el tiempo que se le dedica a cada uno de ellos obtenemos el ingreso al que puede aspirar revendedora.

<b>Análisis del ingreso por revendedora</b>		
Invitados promedio de un encuentro de bienestar		4
Venta promedio por persona (u)		2
Venta promedio por persona (\$)	\$	60
Venta promedio por Encuentro	\$	240
Margen de la revendedora		40%
<b>Ganancia bruta por Encuentro</b>	<b>\$</b>	<b>96</b>
Cantidad promedio de Encuentro x mes		12
<b>Ingreso Neto mensual</b>	<b>\$</b>	<b>1,152</b>
Cantidad de horas de trabajo x Encuentro		6
Cantidad de horas totales		72
<b>Ganancia por hora</b>	<b>\$</b>	<b>16</b>

**Tabla 5:** Análisis del ingreso promedio por revendedora.  
**Fuente:** elaboración propia basada en la empresa Swissjust<sup>18</sup>

Si bien se recomienda invitar a 6 u 8 personas por encuentro en promedio 4 personas finalmente concurren a esos eventos. Si cada una compra dos productos de un valor aproximado de 60\$ cada uno, se obtiene una venta promedio de 240 \$ por encuentro. De estas ventas entre un 30% y hasta un 40% es la ganancia de la revendedora que organiza el evento. Si organiza un promedio de tres eventos por semana, con una dedicación estimada de 6 horas de trabajo por evento, el ingreso de la revendedora por una dedicación semanal de 18 horas es de 1152\$. Esto es el ingreso sólo por los eventos que organice, sin contar los consumos de sus clientas regulares. Se estima que por mes las vendedoras tienen ventas por unos 300 a 500 pesos debido a sus clientas regulares, sin demasiada dedicación horaria extra a la ya contabilizada (sumemos 2 hs. por semana adicionales), por lo que total el sueldo promedio se estima entre 1400 a 1700 por mes.<sup>19</sup>

Ahora bien, este cálculo no es representativo del promedio de venta de una vendedora, ya que la mayoría de las revendedoras le dedican menos de 20 horas semanales a esta actividad.

De acuerdo a los datos de la cámara de venta directa (**Tabla 6**) en promedio una revendedora tiene unas ventas mensuales de 400\$ lo que representa una ganancia aproximada de \$120 por mes.

---

<sup>18</sup> y <sup>19</sup> Cálculo estimado en función de los precios y márgenes de la empresa Swiss just Argentina.

	<b>Año 2008</b>
Vendedoras	706.000
Ventas (Millones ARS)	3.114
Ventas x Revendedora anuales (ARS)	4411
Ventas x Revendedora mensuales (ARS)	400
Ganancia mensual x revendedora	120

**Tabla 6:** Ventas por revendedora año 2008.

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de CAVEDI

Es fundamental considerar y realizar el cálculo de la ganancia promedio de una revendedora para poder compararlo con la ganancia promedio de un empleo de medio tiempo. Si el sueldo promedio de la revendedora no es competitivo, la expansión de la fuerza de venta se verá condicionada, y por ende el negocio en sí. El análisis del sueldo promedio de la revendedora no es un tema menor, pero se debe evaluar en conjunto con los índices de desempleo y subempleo del país. Ya que como en todo mercado, el precio depende de la oferta y la demanda. Es decir, que si la ganancia de las revendedoras es menor al de un empleo de medio tiempo (comparable con situación de subempleo), pero la oferta laboral es baja, (alto desempleo) el sistema puede funcionar. En conclusión tanto, la ganancia promedio de una revendedora como la situación de empleo del país son dos índices claves que se deben monitorear de forma continua para asegurar el crecimiento constante de la fuerza de venta, y por ende del negocio.



## 6. DIMENSIONAMIENTO DE RIESGOS

El dimensionamiento de los riesgos de todo proyecto es una parte vital para anticipar y fortalecer el éxito del mismo. Todo proyecto tiene riesgos, que son inherentes al mismo y los externos provenientes del entorno en el que se desarrolla. La importancia del análisis de riesgo radica en la posibilidad de disminuir o separar al proyecto de los riesgos tanto los asociados al proyecto como los externos. Cuanto más exhaustivo sea el análisis más seguridad se otorga al proyecto. Para comprender los riesgos asociados al proyecto, se deben comprender en primer lugar las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas del mismo. En un segundo paso, se compara el modelo con el canal tradicional de venta para detectar las principales diferencias y por ende riesgos de sustitución del mismo

### **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas el modelo de VD**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	GENERA ALTA DISTRIBUCIÓN	POCO CONTROL SOBRE LOS MENSAJES QUE LLEGAN AL CONSUMIDOR
	POCA ESTRUCTURA FIJA DE PERSONAL	ALTA ROTACIÓN DE LOS REVENDEDORES
	PODER DEL "BOCA EN BOCA"	NECESIDAD DE GENERAR UNA FUERZA DE VENTA MUY GRANDE PARA GENERAR ESCALA
	CONTACTO DIRECTO ENTRE LA MARCA Y EL CONSUMIDOR	ALTOS COSTOS LOGÍSTICOS
	LAS EMPRESAS NO TIENEN QUE LUCHAR CON LAS GRANDES CADENAS DE RETAIL PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR	NECESITA DE PRODUCTOS CON ALTOS MARGENES
	BAJA INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	NO APTO PARA LA COMPRA COMPULSIVA, POR EL TIEMPO QUE TARDA LA ENTREGA
	MÉTODO DE COMPRA CÓMODO, DESDE EL DOMICILIO	POCAS OPCIONES DE FINANCIACIÓN
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	POSIBILIDAD DE EMPLEO FLEXIBLE / CARRERA LABORAL SIN EDUCACIÓN PREVIA	NO APTO PARA PRODUCTOS DIFÍCILES DE TRANSPORTAR
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	ALTA PENETRACIÓN DEL CANAL EN ALGUNOS RUBROS	DISMINUCIÓN DEL SUEMPLEO
	ALTOS NIVELES DE DESEMPLEO / SUBEMPLEO	NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE PUEDEN DESPLAZAR LA V. D. PERSONA A PERSONA
	POCA DISPONIBILIDAD DE EMPLEO FLEXIBLE O DE MEDIO TIEMPO	MAYOR INSERCIÓN DE MUJERES EN EL MERCADO LABORAL, QUE IMPLICA MENOS POTENCIALES REVENDEDORAS Y MENOS TIEMPO LIBRE PARA LA VENTA TIPO REUNIÓN EN HOGAR
	NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE AYUDAN AL CONTACTO FLUIDO DE LAS VENDEDORAS CON SUS CLIENTES	LEYES MAS ERICTAS DE COMERCIALIZACIÓN / NUEVOS IMPUESTOS

**Tabla 7:** Análisis FODA  
**Fuente:** Elaboración Propia

Al ser un modelo que se ve tan fuertemente afectado por la situación socio económica del país, lo ideal sería construir una empresa que participe en dos rubros complementarios de manera de tener mayor elasticidad para operar en

un país de cambiante economía y a su vez con productos con posicionamientos de precios dispares. En buenos tiempos de la economía el consumo de artículos de recreación se incrementa, ya que el consumidor tiene mas plata para gastar, pero probablemente deje de comprar cosméticos de segundas marcas para comprar los de primeras marcas, por lo que de esta forma, se observa que estos servicios con complementarios en cuanto al comportamiento de su demanda frente a diferentes escenarios socio económicos.

Si evaluamos las fortalezas de modelo, vemos que una de las principales fortalezas es que permite llegar a lugares inalcanzables de otra forma y rápida distribución de los productos ya que se apalanca en las redes sociales de sus revendedores. Otra de las fortalezas clave es la posibilidad de llegar al consumidor sin necesidad de negociar con las grandes cadenas del mercado retail. Esta es una ventaja que puede ser muy atractiva para pequeñas y medianas empresas que tienen un muy bajo poder de negociación con estas cadenas y por ende una situación desfavorable frente a grandes competidores.

Del punto de vista financiero, la fortaleza del modelo radica en la baja necesidad de capital de trabajo ya que las ventas de la empresa son abonadas en efectivo por las revendedoras. Esta fortaleza trae aparejada 2 ventajas: por un lado permite el crecimiento con baja inversión en capital de trabajo (en nuestro país muchas de las pequeñas y medianas empresas se encuentran con un problema al momento de crecer ya que suelen desestimar los requerimientos de capital de trabajo y a falta de opciones de financiación no logran expandirse); a su vez al no necesitar mayores inversiones en capital de trabajo protege al modelo frente a una crisis financiera en la cual las tasas de interés se incrementan de forma exponencial

### **6.1 Venta directa vs. Retail**

Los tiempos cambian, se hacen más complejos y competitivos y la mayoría de éstas empresas se han lanzado a la búsqueda de nuevas alternativas para llegar hasta los consumidores finales sin salirse totalmente de sus esquemas tradicionales. Avon y Tupperware ya han incursionado en el mercado del retail, Avon desarrollando una Franquicia de negocios y Tupperware Internacional, la marca de los envases herméticos (convertidos en un genérico) instalando stands temporarios en los Centros Comerciales más concurridos, con el objetivo de armar nuevas bases de Contactos para sus "representantes de ventas".

En los últimos 20 años muchas cadenas del retail crecieron dramáticamente en tamaño y poder. Muchas de ellas incluso son marcas en si misma y poseen sus propias líneas de producto y tienen estrategias de Marketing sofisticadas. Hoy en día son los proveedores los que en muchos casos tienen que luchar para

poder incluir sus productos en las grandes cadenas, incluso se ven forzados a ofrecer mayores descuentos. Los grandes retailers pueden rechazar la oportunidad de incluir nuevos productos ya que prefieren enfocarse en las marcas más grandes y establecidas. En muchos casos esto fuerza a los pequeños proveedores a pagar para poder mantener el espacio dentro de las góndolas. Estas barreras de entrada son aún más difíciles de sortear para pequeñas empresas, haciendo prácticamente imposible para éstas acceder a este canal de distribución. Es aquí donde la venta directa juega un rol muy importante al permitir eludir estos costos y barreras.

Cuando comparamos el manejo de las relaciones con los retailers el manejo del canal de venta directa tiene problemas de control y poder muy diferentes a los de una empresa que comercializa sus productos a través de canales tradicionales.

Para las empresas que utilizan la modalidad de venta directa es complejo poder tener control sobre el canal de distribución básicamente debido a que deben lidiar con cientos de vendedores que se encuentran dispersos geográficamente, a diferencia de una empresa tradicional en la que se concentran en una oficina.

Muchas de las empresas de venta directa suelen manejar / entrenar su fuerza de ventas a través de programas estandarizados, reuniones de vendedores y seminarios. De todas formas aún con estas herramientas hay un alto grado de variabilidad en como un producto es promocionado y vendido ya que la venta depende directamente de la persona, lo cual en el canal de venta directa es más difícil de controlar, pudiendo incurrir en comunicaciones que no soporten la estrategia de la compañía e incluso no sean éticas<sup>20</sup>. Tal vez es por este motivo que las empresas que comercializan sus productos a través del canal de venta directa no suelen comercializarlos a través de canales de retail. Ya que el modelo de ventas de la compañía demanda un enfoque muy diferente según el canal de comercialización de los productos. Esto sin considerar la estructura financiera que también es muy diferente de una a otro modelo.

---

<sup>20</sup> Basado en artículo Kent Grayson & Ricard Berry, The strategic advantages of direct selling, kentgrayson.com 1999 London UK Financial Times



## 7. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE VENTA DIRECTA

De todos los aspectos que analizamos, obtuvimos conclusiones que determinan variables claves al momento de implementar un plan de venta directa. Para resumir:

### **Del estudio del mercado:**

- El precio debe ser competitivo con las marcas de segmentos más económicos, pero se deben incluir productos para atraer consumidores de segmentos altos. Esta estrategia de posicionamiento de las marcas es vital para asegurar la continuidad del volumen de ventas en diferentes estadios de la economía. En épocas de austeridad los productos de segmento bajo atraen los consumidores por los precios competitivos, pero en buenas épocas las compañías con marcas mejor posicionadas fueron las que mejor tuvieron una mejor performance ya que lograron retener a los consumidores que incrementaron su poder adquisitivo.
- La restricción mas grande del punto de precio radica en el ticket de compra, sin embargo el gasto anual promedio es comparable o superior al de los canales tradicionales. Por esta razón una de las estrategias más utilizadas es la de ofrecer productos en presentaciones de menor tamaño, para evitar esta barrera de compra.
- Los productos que requieran asesoramiento, atención personalizada y permitan demostraciones de producto para revelar beneficios adicionales son los más aptos para comercializar a través de venta directa. Esto se debe fundamentalmente a la intervención que realizan las demostraciones en la percepción de valor del producto. Como vimos en el apartado sobre el producto, la ecuación de valor del producto se ve altamente influenciada por la percepción del producto que tiene el consumidor. A mayor percepción de valor, mas amplio será el margen que tendrá el producto para poder soportar los costos del modelo.

### **Del análisis operativo:**

- La logística es una parte importante en los costos del modelo, por lo que se debe evaluar la mejor alternativa para asegurar la competitividad del mismo. Según se analizó la opción de tercerizar la operación logística es sumamente atractiva la momento de montar la estructura logística de un modelo de VD. En primer lugar porque permite una mayor flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda con costos, lo que traslada el impacto de una caída de demanda al operador logístico. Sin embargo, para

que esta opción sea la más adecuada se deben asegurar ciertas flexibilidades que no alteren el nivel de servicio. Es clave dentro del proceso logístico mantener un estricto control sobre el picking para asegurar la calidad del servicio y la permanente actualización de las líneas de piqueo según la campaña comercial. A su vez la estructura debe permitir la logística inversa del producto para las devoluciones, retraso en el pago y el caso que la revendedora no se encuentre en el hogar.

- En lo que respecta a la fuerza de ventas, la expansión continua de la misma es la clave para asegurar la prosperidad de la empresa. No sólo para crecer, sino para mantener la escala. Para lograr una fuerza de ventas comprometida, que se desarrolle y construya continuamente se debe identificar un idioma claro y diferenciado, una visión simple y motivadora para generar una cultura organizacional de compromiso y motivación. Definir los programas de capacitación ventas y motivación. Capacitación que le permita a la fuerza de ventas no solamente contar con las herramientas para vender más sino también crecer como individuos y a la vez aumentar su autoestima para poder enfrentar la venta cara a cara con éxito.

### **Estudio Financiero**

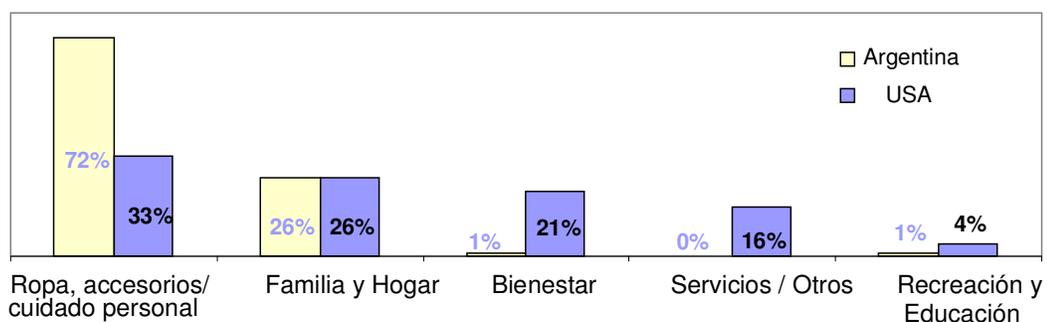
- Los productos a comercializar requieren un alto margen (el costo del mismo no debe representar mas del 30% del PVP) para soportar la estructura de ventas, y aún así poder igualar las rentabilidades netas de las empresas del sector.
- La ganancia de las revendedoras debe ser competitiva dentro de la oferta del mercado laboral para asegurar la continua incorporación de revendedoras. La competitividad del mismo esta directamente relacionada con la situación de empleo en el país. En conclusión tanto, la ganancia promedio de una revendedora como la situación de empleo del país son dos variables claves que se deben monitorear de forma continua para asegurar el crecimiento constante de la fuerza de venta, y por ende del negocio.

### **Estudio de Riesgos**

- Contar con marcas tanto del segmento de precios bajo, como alto y tener una opción de compra rápida como por catálogo para facilitar la compra de aquellas consumidores que cuentan con menos tiempo libre
- Contar con productos para los cuales el servicio de la revendedora genere un valor adicional para competir con nuevos canales de comercialización (ej. internet).

## 8. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN DEL MODELO

Como se detectó en el estudio de mercado, el modelo de venta directa tiene una alta penetración en el mercado, pero sólo representa el 5% de las ventas totales de los productos que actualmente se comercializan en el canal. Esto refleja que el modelo tiene un gran potencial de expansión si se logra incrementar el volumen de ventas de los productos que actualmente se comercializan a través de este sector. Pero también se puede alcanzar este mismo objetivo mediante la incorporación de nuevos productos o servicios a la oferta del canal. Si analizamos los diferentes rubros en los que se desarrolla esta modalidad en nuestro país y lo comparamos con países como USA, podemos ver que los rubros de cuidado personal (cuidado facial, corporal, maquillajes, perfumes, del pelo, etc.) están sobre desarrollados con altas penetraciones en el mercado argentino, mientras que rubros como bienestar y entretenimiento tienen un gran potencial.



**Gráfico 11:** Comparación del desarrollo de los rubros de venta directa en Argentina y US.  
**Fuente:** elaboración propia en base a datos de CAVEDI y DSA

Dentro del rubro de bienestar, podemos encontrar compañías como Herbalife, Amway que comercializan productos para el cuidado de la salud, la piel y bienestar. Algunos productos son: suplementos dietarios, vitaminas, cremas, productos para el cabello, etc.

Si bien en nuestro país ya existen varias empresas que participan en este rubro, el sector está subdesarrollado y tiene un potencial de crecimiento importante, sobre todo considerando las últimas tendencias globales e búsqueda de desarrollar un estilo de vida más saludable y una dieta balanceada.

Desde el punto de vista cultural sabemos que estos productos son aceptados en el mercado local y en los últimos años incrementaron su penetración en el mercado.

El otro rubro que se encuentra subdesarrollado respecto de mercados más desarrollados es el de servicios. En otros países se utiliza la venta directa para vender desde seguros de todo tipo, asesoramiento financiero, servicios de telefonía celular, servicio de Internet. En conclusión, si observamos las tendencias de los países con mayor desarrollo del modelo se evidencia que la oportunidad de expansión se presenta en los rubros de bienestar y servicios.

Desde el punto de vista social, la oportunidad de expansión es enorme ya que hoy en día la cantidad de personas que viven marginadas y sin acceso a un empleo esta en el orden de millones. Si el modelo se expande, alcanzando mas personas, se estaría modificando el nivel de vida de todas estas personas. No sólo por lo económico sino por la dignidad de tener un trabajo y poder capacitarse para salir adelante.

## 9. CONCLUSIONES DEL TRABAJO COMO FORMACIÓN PROFESIONAL

El desarrollo de la tesis de grado es una experiencia que permite integrar los conocimientos y aplicar las herramientas incorporadas durante la carrera. Al comenzar se me presentó como una tarea desafiante y casi imposible, sin embargo una vez que el marco se establece de forma clara es más sencillo avanzar. Personalmente creo que fue una experiencia de cierre muy positiva y desafiante, en la que valoré la capacidad desarrollada en la carrera para integrar conocimiento e investigar sobre áreas tan diversas como leyes y marketing entre otras. También me fue de gran utilidad la formación académica para analizar la información con un ojo crítico y el análisis de la misma.

Disfrute en particular la etapa de investigación y lo que me resultó más difícil fue la elaboración del documento, sin embargo la satisfacción de finalizar la misma es muy grata. Uno de los mayores desafíos que enfrente fue tener que realizarla de manera individual ya que durante la carrera me acostumbre mucho a trabajar en grupo, pero sin embargo el aprendizaje del trabajo individual resultó altamente positivo.

Aprendí mucho durante la realización del mismo, no sólo del tema de investigación, sino también del proceso de investigación y desarrollo como de la interacción con el tutor.



## BIBLIOGRAFÍA

- Camara Argentina de Venta Directa. 2009. <http://www.cavedi.org.ar>. Pagina vigente al 30/09/2009
- Camara Argentina de Venta Directa. 2009. Datos del mercado mundial en venta directa. [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panmun&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panmun&action=index&current_page=1). Pagina vigente al 30/09/2009
- Camara Argentina de Venta Directa. 2009. Datos del mercado argentino en venta directa. [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current_page=1). Pagina vigente al 30/09/2009
- Camara Argentina de Venta Directa. 2009. Empresas asociadas a CAVEDI. [http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=asociados&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=asociados&action=index&current_page=1). Pagina vigente al 30/09/2009
- Direct Selling Association. 2007. Direct Selling by the Numbers. <http://www.dsa.org/pubs/numbers/#INTLSALES>
- INFOBAE Profesional. 2006. Exologística invierte 1 millón de dólares en sistema "voice picking". <http://www.infobaeprofesional.com/notas/36506-Exologistica-invierte-1-millon-de-dolares-en-sistema-voice-picking.html>. Pagina vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. About WFDSA. [http://www.wfdsa.org/about\\_wfdsa/](http://www.wfdsa.org/about_wfdsa/). Página vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. About Direct Selling. [http://www.wfdsa.org/about\\_dir\\_sell/index.cfm?fa=whatissds](http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/index.cfm?fa=whatissds). Página vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. Pyramid Selling. [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=pyramid](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=pyramid). Página vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. What is Direct Selling. [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=directselling](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=directselling). Página vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. Multilevel Marketing. [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=multimarketing](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=multimarketing). Página vigente al 30/09/2009
- World Federation of Direct Selling Association. 2009. Statistical Information.

- [http://www.wfdsa.org/library/index.cfm?fa=statistical\\_information](http://www.wfdsa.org/library/index.cfm?fa=statistical_information). Página vigente al 30/09/2009
- Cestauz Liz, D. 2003. Venta Directa: un Sistema de Comercialización cada día más vigente.  
<http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml>.  
Pagina vigente al 30/09/2009
  - Swiss Just. 2009. Niveles.  
[http://www.swissjustamerica.com/ar/carrera\\_niveles.php?p\\_id\\_idioma=&p\\_id\\_pais=2](http://www.swissjustamerica.com/ar/carrera_niveles.php?p_id_idioma=&p_id_pais=2). Pagina vigente al 30/09/2009
  - Swiss Just. 2009. Beneficios.  
[http://www.swissjustamerica.com/ar/carrera\\_beneficios.php?p\\_id\\_idioma=&p\\_id\\_pais=2](http://www.swissjustamerica.com/ar/carrera_beneficios.php?p_id_idioma=&p_id_pais=2). Pagina vigente al 30/09/2009
  - Grayson, K y Coughlan, A. 1998. Network Marketing Organizations: Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability. International Journal of Research in Marketing, 15 (December), 401-426
  - Grayson, K. 1996. Examining the Embedded Markets of Network Marketing Organizations,. Networks in Marketing (Dawn Iacobucci, ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, 325 - 341.
  - Grayson, K y Richard, B. 1999. The Strategic Advantages of Direct Selling, Mastering Marketing (Financial Times, ed.), London, UK: Financial Times Publishing, 225-230
  - D´angelo, F. Diez tips para un picking mas eficiente.  
<http://www.enfasis.com/logistica/Destacadoinforme.asp?IDEdicion=63>.  
Pagina vigente al 15/07/2009
  - Demaria, J. 2003. Distribución, disparadores del nivel de servicio. Enfasis Logística Mexico. Año IV. Número 33.
  - Piqueiras, M. 1993. La Venta Domiciliaria. Editorial Diaz Santos
  - Vidal, F. 2006. Estrategia de venta directa versus distribuidores ¿como elegir?. [http://www.materiabiz.com/mbz/vista\\_imprimir.vsp?nid=35146](http://www.materiabiz.com/mbz/vista_imprimir.vsp?nid=35146)
  - Malatesta, N. 2007. Crece el negocio de la venta directa en Argentina.  
[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=944469](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=944469)
  - Muscatelli, N. 2006. El 64% de los hogares compra productos ofrecidos a domicilio. Diario Clarin. 11/10/2006
  - Euromonitor International. 2008. COUNTRY SECTOR BRIEFING: Direct Selling Argentina.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1 MÉTODO DE ANÁLISIS .....	7
1.2 ALCANCE DEL TRABAJO .....	8
1.3 DEFINICIÓN DE VENTA DIRECTA.....	8
<b>2. SITUACIÓN EN EL MUNDO .....</b>	<b>11</b>
2.1 PAÍSES CON MÁS DESARROLLO DE VENTA DIRECTA.....	12
2.2 LA FUERZA DE VENTAS .....	13
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>15</b>
3.1 LA VENTA DIRECTA EN ARGENTINA .....	15
3.2 PENETRACIÓN DEL MODELO EN ARGENTINA .....	16
3.3 LA FUERZA DE VENTAS EN ARGENTINA .....	18
3.3.i Evolución de la fuerza de ventas.....	18
3.3.ii Las empresas que participan del sector en la argentina.....	21
3.4 MARKETING DE MÚLTIPLE Y SIMPLE NIVEL .....	22
3.4.i Esquema piramidal .....	22
3.5 EL PRODUCTO. ....	23
3.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	24
3.7 EVOLUCIÓN DEL MODELO EN ARGENTINA .....	25
<b>4. ANÁLISIS OPERATIVO .....</b>	<b>27</b>
4.1 ASPECTO LOGÍSTICO .....	27
4.2 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS.....	29
4.3 MARCO LEGAL – REGULATORIO .....	31
4.3.i Legislación y riesgo de Co-empleo .....	32
4.4 MANEJO DE PRODUCTOS .....	33
4.5 IMPUESTOS.....	33
<b>5. ESTUDIO ECONÓMICO .....</b>	<b>35</b>
5.1 ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA EMPRESA.....	35
5.2 GANANCIA DE LAS REVENDEDORAS .....	37
<b>6. DIMENSIONAMIENTO DE RIESGOS .....</b>	<b>41</b>
6.1 VENTA DIRECTA VS. RETAIL .....	42
<b>7. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE VENTA DIRECTA .....</b>	<b>45</b>
<b>8. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN DEL MODELO .....</b>	<b>47</b>
<b>9. CONCLUSIONES DEL TRABAJO COMO FORMACIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>53</b>