

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

Estrategia y performance de las empresas de venta directa en Uruguay

Autor/es

Adriana Umpiérrez

Soraya Peyre

Makarena Menéndez

Tutor

Cr. Ec. Carlos Viera

Carrera

Contador Público, plan 1990

Cátedra

Economía Aplicada a la Empresa

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible de una u otra forma la realización de este trabajo y muy especialmente a nuestras familias y amigos que nos han apoyado durante toda la carrera.

De igual forma agradecemos a nuestro tutor, Cr. Carlos Viera por su orientación en nuestra investigación.

Queremos también destacar la colaboración de todas aquellas empresas que dedicaron tiempo para brindarnos información vital en este estudio.

ABSTRACT

El presente trabajo posee como objeto de estudio analizar la situación actual de las empresas de venta directa en Uruguay, con el fin de detectar estrategias, ventajas competitivas y performance orientadas al sistema de venta. Las bases para la investigación fueron: la conceptualización sobre el sistema de venta directa (nociones, fortalezas, debilidades, prejuicios); el estudio de la realidad del mercado internacional, tomando como referencia específica aquellos países donde este sistema se encuentra más desarrollado y reglamentado; el análisis del mercado a nivel nacional, relevando características, variables y actores; la revisión de la reglamentación en Uruguay; el estudio de la aplicación de nociones de estrategias; y la ejemplificación con empresas nacionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1 - SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN	10
1.1. DEFINICIÓN DE VENTA	10
1.2. DIFERENTES TIPOS DE VENTA	10
1.3. COMPARACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS.....	13
CAPÍTULO 2 - MODALIDAD DE COMERCIALIZACIÓN: VENTA DIRECTA	15
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA VENTA DIRECTA.....	15
2.2. FIGURAS INTERVINIENTES	16
2.3. VENTAJAS	21
2.4. DESVENTAJAS	23
2.5. FORMAS DE ORGANIZACIÓN.....	24
2.6. SISTEMAS DE GANANCIAS	26
2.7. PRODUCTOS.....	26
CAPÍTULO 3- TENDENCIAS MUNDIALES.....	28
3.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA	28
3.2. INICIO DE LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN AMÉRICA	29
3.3. EXPANSIÓN ECONÓMICA Y GLOBALIZACIÓN	33
3.4. DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE VENTAS.....	38
3.5. ORGANISMOS E INSTITUCIONES INTERVINIENTES	40
CAPÍTULO 4- TENDENCIAS EN URUGUAY	45
4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	45

4.2. CUVEDI Y CÓDIGO DE CONDUCTA	48
4.3. MARCO REGULATORIO	50
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DEL MERCADO URUGUAYO	53
5.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	53
5.2. PRODUCTOS	54
CAPITULO 6 – ESTRATEGIAS	56
6.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	56
6.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS	57
6.2.1. Estrategias a nivel corporativo.....	57
6.2.2. Estrategias a nivel empresarial	59
6.2.3. Estrategias a nivel funcional	60
6.3. NUEVAS DIRECCIONES DE LAS ESTRATEGIAS	60
6.3.1. Estrategias para aplicar técnicas de negocios electrónicos	61
6.3.2. Estrategias de servicio al cliente	62
6.3.3. Estrategia de innovación	64
6.3.4. Responsabilidad social.....	64
CAPÍTULO 7 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER	67
7.1. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS	67
7.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes	69
7.1.2 Amenaza de ingreso	70
7.1.3. Amenaza de productos sustitutos.....	72
7.1.4. Poder negociador de los compradores	73
7.1.5. Poder negociador de los proveedores	73
7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	74
7.2.1. Liderazgo en costos	74
7.2.2. Diferenciación.....	75
7.2.3. Enfoque o alta segmentación	77

CAPÍTULO 8 - GLOBALIZACIÓN E INCIDENCIA DE VARIABLES MACROECONÓMICAS.....	79
8.1. GLOBALIZACIÓN	79
8.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	80
8.3. INCIDENCIA DE LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS EN LA PERFORMANCE DEL SECTOR	81
CAPÍTULO 9 - CASOS PARTICULARES	84
9.1. NUVÓ COSMÉTICOS S.A.	84
9.2. ESSEN	86
9.3. MARTINA DI TRENTO	87
9.4. AVON.....	89
9.5. SWISS JUST.....	90
9.6. AMWAY.....	92
9.7. SENSIA	94
CAPÍTULO 10 – ANÁLISIS FODA	96
10.1. - INTRODUCCIÓN	96
10.2. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR	97
10.2.1. Fortalezas	97
10.2.2. Debilidades	99
10.2.3. Amenazas.....	100
10.2.4. Oportunidades.....	101
CAPÍTULO 11 – CONCLUSIONES.....	102
ANEXO N°I – CÓDIGO DE ÉTICA CÁMARA DE VENTA DIRECTA.....	108
ANEXO N°II - CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS.....	120
BIBLIOGRAFÍA	126

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación monográfica denominado “Estrategia y performance de las empresas de venta directa en Uruguay” es el resultado del interés que surge de la constatación de que es un sistema especial de comercialización difundido por todo el mundo, del cual en nuestro país encontramos experiencias concretas.

La venta directa es un sistema poco conocido en nuestro país, y en algunas ocasiones trae aparejado prejuicios. Se suele confundir este sistema con lo que se llaman “esquemas piramidales”, que son figuras que se encuentran en el límite de lo legal.

La investigación buscará dar respuesta a las diversas interrogantes sobre las posibles causas o factores que llevan a que en la actualidad existan empresas que utilizando este método de venta tan antiguo, tengan estrategias exitosas y logren una buena performance en el mercado.

Los objetivos a los que apunta la referida investigación son:

- Realizar un análisis de mercado para este sistema, dada la escasez de estudios previos referentes al mismo, investigando sus características, variables y actores a nivel nacional, para llegar, de esta forma, a determinar su situación actual.
- Investigar la realidad del mercado internacional, tomando como referencia aquellos países donde este sistema se encuentra más desarrollado y reglamentado.
- Analizar la reglamentación en Uruguay.

- Analizar los posibles factores que han llevado a que en la actualidad el sistema de venta directa se siga usando y no haya sido desplazado por los avances tecnológicos que han generado otros sistemas.

ALCANCE

Este trabajo se limita al estudio de las estrategias, características y performance de las empresas de venta directa únicamente, sin tomar en consideración las empresas que utilizan como modalidad de comercialización la venta a distancia y la venta por internet, a pesar de que ellas tampoco tienen un local comercial establecido.

VENTA DIRECTA	VENTA A DISTANCIA	VENTA TRADICIONAL
Party plan	Pedido por correo	Venta tradicional
Face to face	Telemarketing	Venta de libre servicio
Door to door	(teléfono y televisión)	Venta mixta
Otros	Venta por internet	Venta ambulante

El período a analizar son los últimos 10 años, y nos referimos al sistema de venta directa en espacio geográfico de Uruguay.

AUDITORIO

Los receptores de la información aportada son los empresarios del sistema, organismos intervinientes, estudiantes y público en general.

METODOLOGÍA

El primer paso en nuestro trabajo consistirá en desarrollar un marco teórico sobre el tema analizado, de forma de introducir al lector en los principales conceptos que refieren a nuestro estudio. Ubicaremos a la venta directa en el mundo, para luego desarrollar sus principales características en nuestro país.

Las fuentes de información utilizadas serán diversas, buscando resumir el estado del conocimiento actual.

En segundo lugar, desarrollaremos un cuestionario con preguntas que realizaremos a las principales empresas de venta directa en nuestro país.

Por último, realizaremos una síntesis de los principales hallazgos que se derivan de nuestro trabajo de campo, contrastando los mismos con el marco teórico utilizado.

CAPÍTULO 1 - SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DE VENTA

Venta es la acción y efecto de vender: traspasar la propiedad de algo a alguien, tras el pago de un precio convenido.

Para estipular esta operación se realiza lo que se llama contrato de compra-venta. Este contrato bilateral obliga al vendedor a entregar un objeto determinado al comprador y a cambio este se ve obligado al pago de un precio.

La venta es un proceso interactivo donde intervienen 3 factores fundamentales: el factor humano (cliente y vendedor); el factor objeto del intercambio (producto y precio) y el factor forma o procedimiento (técnicas de ventas).

1.2. DIFERENTES TIPOS DE VENTA

- Venta tradicional
- Venta en régimen de libre servicio
- Ventas mixtas
- Ventas por correo
- Venta por teléfono
- Venta por televisión
- Venta por internet
- Venta ambulante
- Venta directa

Sistema de venta tradicional

La venta tradicional es un sistema de venta en el cual el comprador acude al vendedor para que le muestre, le aconseje, le ofrezca y le entregue los productos elegidos en un local comercial. Se caracteriza por la presencia de un vendedor quien atiende y ejerce influencia sobre la elección del cliente, así como la existencia de un mostrador que impide que el cliente pueda acceder libremente a la mercadería. Estos dos aspectos conllevan a que el cliente no actúe de manera impulsiva al efectuar sus compras.

Sistema de venta en libre servicio

A diferencia del sistema anterior, se caracteriza por el contacto directo entre el comprador y la mercadería. En este sistema desaparece la figura del vendedor por disponer el cliente libremente de la gama de productos, aumentan las compras por impulso.

Sistema de venta mixta

Es la combinación de los dos sistemas anteriores, en el cual el cliente puede elegir, si quiere una atención personalizada, o una mayor rapidez de compra mediante el libre servicio.

Sistema de venta por correo

Se realiza a través de cartas de ventas, folletos, videos, CDs y/o muestras del producto. Se caracteriza por incluir un formulario de pedido a través del cual la persona pueda realizar la compra del producto elegido.

Sistema de venta por teléfono

Consiste en iniciar el contacto con el cliente por teléfono y cerrar la venta por este mismo medio. Existen dos modalidades: la venta telefónica externa y la interna. En la primera, la empresa sale a buscar los clientes; mientras que en la interna, es el cliente quien se contacta con la empresa.

Sistema de venta por televisión u otros medios de comunicación

Los productos se ofrecen a través de anuncios de televisión, radio u otros medios y se cierran las ventas telefónicamente.

Sistema de venta por internet

Se realiza a través de internet, en donde se ofrecen una gama de productos con información de los mismos. Permite realizar la compra on-line sin la presencia de un vendedor.

Sistema de venta ambulante

Se considera venta ambulante a aquella realizada fuera de un establecimiento comercial permanente, independientemente de su periodicidad y lugar.

Sistema de venta directa

La venta directa “es la comercialización de bienes de consumo general, directamente a los clientes, en sus hogares, en los hogares de otros, o en un sitio de trabajo, realizada usualmente a través de un vendedor independiente, mediante la explicación,

exhibición de catálogo o demostración directa de los productos, con el fin de obtener un pedido que será cobrado y entregado a los clientes”¹.

1.3. COMPARACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS

Para realizar un análisis comparativo de los sistemas de venta, en función de las características de los mismos, se pueden agrupar en tres módulos:

- venta tradicional (con sus variantes)
- venta a distancia (por correo, por teléfono, por televisión, por internet) y
- venta directa

La principal diferencia entre el sistema de venta tradicional con los otros dos, es la existencia de un establecimiento comercial en donde existe un contacto directo entre vendedor y comprador.

A diferencia de la venta a distancia, la venta directa sí establece un contacto directo entre el vendedor y el comprador. Aunque no hay un local comercial establecido en ninguno de ellos, la venta directa posee como ventaja sobre la venta a distancia, que le permite al consumidor tener un contacto con el producto pudiendo verificar su calidad y cualidades. De esta manera la venta directa supera el inconveniente que tiene la venta a distancia, en cuanto a la verificación por parte del cliente ya que puede constatar si lo que está comprando es lo que realmente recibe. Sin embargo, no todas las variantes de la venta directa permiten este contacto con el producto (se detallará en el capítulo 3).

La principal característica diferenciadora de la venta directa con respecto al resto de los sistemas es la relación personal, lográndose una atención individualizada y

¹ CUVEDI

personalizada, facilitando la introducción de nuevos productos, eliminándose intermediarios.

Como se verá en capítulos posteriores, la venta directa posee características que la hacen única en el mercado, y permiten su subsistencia en el tiempo a pesar de la globalización y cambios tecnológicos en las transacciones.

CAPÍTULO 2 - MODALIDAD DE COMERCIALIZACIÓN: VENTA DIRECTA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA VENTA DIRECTA

La Federación Mundial de Venta Directa (WFDSA) la define como “un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores”.

En Uruguay, la Cámara de Venta Directa (CUVEDI) la define como “la comercialización de bienes de consumo general, directamente a los clientes, en sus hogares, en los hogares de otros, o en su sitio de trabajo realizada usualmente a través de un vendedor independiente, mediante la explicación, exhibición de catálogos o demostración directa de los productos, con el fin de obtener un pedido que será cobrado y entregado a los clientes”.

De dichas definiciones podemos citar las siguientes características:

- la venta se realiza fuera del local comercial.
- consiste en un proceso de compraventa cara a cara, que se puede desarrollar en diversos lugares: en el hogar o trabajo del cliente; en el domicilio del revendedor; en locales cedidos para la ocasión, hoteles, salones y otros.
- suele realizarse mediante el método de la demostración o explicación de un vendedor independiente, quien se conoce con diferentes nombres en función de la empresa: vendedores directos, distribuidores, representantes, dealers, asesores de belleza, consejeras, entre otros.
- reúne a un número significativo de clientes que cumplen con la figura de consumidor final fidelizado, ya que compra para consumo propio, de su familia o allegados directos, y virtualmente no revenden.

2.2. FIGURAS INTERVINIENTES

La venta directa está basada en la relación personal y directa entre vendedor y cliente. En este proceso intervienen una serie de agentes, con papeles y funciones bien definidas.

Veremos quiénes son los participantes desde una perspectiva comercial.

La empresa

La piedra angular de las empresas que llevan adelante este sistema, es la formación y comunicación de un conjunto de valores compartidos por toda la organización.

Por tratarse de un sector en el cual el lado personal de la venta desempeña un papel fundamental en todo el proceso, es crucial crear buenas prácticas, que permitan a las empresas cumplir con sus funciones de generar beneficios, valor añadido, además de crecer y desarrollar la fidelización entre los diferentes actores.

Todo lo que una empresa lleva a cabo, tiene como referencia directa o indirectamente a sus valores. Cuando nace una empresa, la creación de los valores lleva a que estos mismos sirvan para ser fieles al estilo particular de la misma.

Las normas no escritas, los principios éticos, el código de conducta, son aspectos que hay que dejar suficientemente claros en el propio proceso. Toda la comunicación de la empresa acerca de producto, embalaje, puntualidad en el pedido, materiales utilizados, identidad corporativa, folletos o catálogos de ventas, deben ofrecer una imagen veraz de los valores que defiende y promueve la empresa de venta directa.

Ventajas de un adecuado sistema de valores en la venta directa:

- Principios compartidos: colaboración entre los distintos agentes de las diferentes etapas del proceso; esto hace que la organización funcione adecuadamente sin problemas de comunicación.

- Creación de vínculos personales duraderos entre los miembros de la organización: en caso de que se presenten problemas internos o ajenos a ésta, los vínculos personales logran un camino más rápido en contrapartida a lo que es una mera relación comercial donde cada uno tiene su rol prefijado en el proceso.
- Apartamiento inmediato de las personas que ingresan al sector por otros fines diferentes a los legítimamente comerciales y de creación de valor añadido: los valores y los principios internos actúan como filtro de quiénes ven a la venta directa como una salida fácil para ganar dinero o como un negocio de transición.
- Desarrollo individual.

Los principios y valores de cada empresa podemos encontrarlos en la misión definida por cada una de ellas. Suelen destacar en su contenido los siguientes puntos:

- La historia o pasado de la empresa
- Las capacidades distintivas
- El entorno en que operan

Las empresas de venta directa han sido las pioneras en implementar “cultura de misión” por lo que los empleados, colaboradores, y el total de las fuerzas de ventas se han impregnado de dichas culturas.

Cada empresa utiliza sus métodos para transmitir sus valores a los responsables de ventas, incluso a clientes finales; desde la formación hasta la comunicación, publicidad, forma de fabricar sus productos, el lenguaje propio que se emplea y los nuevos sistemas de retribución, motivación e incluso patrocinio.

El vendedor

El comerciante de la venta directa, “el vendedor”, marca la clave de este sistema. Es por esto que no se considera a las ventas telefónicas, radiofónicas y televisivas como venta directa. Es el canal de la venta directa y hace del mismo, base y contenido de todo el sistema.

Desde el punto de vista de la empresa, esta persona debe compartir y ser un espejo en el que se reflejan sus valores.

Según la empresa o país el vendedor recibe distintas denominaciones: vendedores directos o independientes, distribuidores, representantes, dealers, asesores de belleza, consejeras.

Cabe destacar que estos vendedores independientes no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino que son personas con negocios independientes y que operan su negocio propio. Tienen una oportunidad de obtener ganancias por ello y aceptan las responsabilidades por los riesgos asociados con la operación de venta.

Es el intermediario directo entre el producto y el cliente final, con el apoyo de la empresa. La relación entre el vendedor y la empresa está basada en la profesionalidad, mientras que entre el vendedor y el cliente en la relación individualizada.

Una de las características del proceso es la profesionalidad la cual se basa en atención, servicio, calidad, adecuación a las necesidades del cliente, precio, y otras. La relación individualizada lleva a la confianza, que es más difícil de medir y donde se agrupan a esos factores cualitativos y de relación personal que hacen al cliente sentirse cómodos, durante el acto de venta y pos venta.

Por dichas cualidades que deben presentar estas personas, las fases de reclutamiento, selección y nombramiento, son tres partes vitales antes de pasar a formar parte del equipo de venta.

El reclutamiento se realiza por parte del responsable del equipo de ventas o un miembro de la empresa con las mismas atribuciones. Junto con la venta de productos, el segundo punto clave es la obtención de nuevos agentes independientes que los distribuyan.

En este tipo de sistema existe alta rotación de vendedores independientes, lo que obliga a los responsables de equipo a realizar constantemente el reclutamiento; esto representa el 30% del tiempo insumido por los responsables.

El perfil del vendedor se busca acorde a los tipos de productos y las condiciones en las que se realizará la actividad; para esto es necesario conocer de antemano la persona a quien nos dirigimos. Para ayudar a esta labor tenemos las denominadas fuentes de reclutamiento, como pueden ser los propios vendedores, ex vendedores, clientes, folletos.

Luego del reclutamiento, la etapa siguiente es la de selección, en la cual la empresa mediante una entrevista conoce el candidato, y comprueba si tiene el perfil que se estaba buscando.

Posteriormente a la selección se da de alta en la empresa a la persona seleccionada, a través de la firma de un contrato como vendedor independiente.

Una vez realizado el nombramiento se procede a introducir al nuevo vendedor en un plan de formación para el conocimiento de la empresa por dentro, lo que le permitirá conocer el producto y empezar a crear el sentido de pertenencia a la misma.

La función del vendedor no es solo vender, sino que también orienta, informa, aclara dudas, motiva, acompaña, demuestra, atiende quejas entre otras funciones.

Finalmente el punto de conexión entre la empresa y el vendedor del producto es el jefe o responsable de equipo de ventas, que puede ser así mismo otro vendedor, pero que tiene una responsabilidad añadida: liderar, incentivar, y hacer de cada vendedor una persona motivada, integrada y que cumpla los objetivos para el equipo, para la empresa y para sí mismo.

El cliente

Los clientes en la venta directa desde el punto de vista stricto sensu son aquellos que adquieren nuestro producto y de esta forma se incluyen únicamente los trabajadores independientes. En un sentido más amplio, los clientes van a ser también aquellos destinatarios de los productos (familias, particulares y negocios).

La clave está en la relación personal que es necesario mantener con el cliente. Debe desarrollarse sobre la base de la credibilidad de las partes interesadas, y se construye como base de la transparencia de la información que se ofrece a los involucrados.

Las relaciones con el cliente deben de llevarse a cabo en los siguientes términos:

- El cliente debe ser atendido con cordialidad y amabilidad. En la venta directa el objetivo es preservar la relación personal como fuente de fidelización.
- Los clientes deben ser tratados de una forma personalizada
- El cliente siempre tiene la razón.
- Hay diversos tipos de clientes, por lo cual no es recomendable utilizar las mismas soluciones para clientes diferentes.

El catálogo

La mayoría de las empresas de venta directa utiliza como herramienta para el revendedor el catálogo de venta. Se define como una publicación impresa a todo color, con un número determinado de páginas con las fotografías y especificaciones técnicas de los productos que están a la venta. No siempre en dicho catálogo aparece el precio de venta al público, a veces aparecen en hojas sueltas aparte para uso del revendedor.

A grandes líneas podemos identificar las siguientes características:

- Periodicidad: la frecuencia de variación del catálogo está en función de la campaña de la empresa. Puede salir cada 15 o 20 días; por mes; por temporada o incluso por año, como puede ser en el caso de aquellos productos que requieran demostración previa y para los cuales el catálogo es una ayuda complementaria.
- Adecuación a la campaña o al producto: hay factores que deben ser tenidos en cuenta por los especialistas de marketing. La estacionalidad del catálogo es un factor estratégico para la venta. De este modo, en verano el tipo de productos, la disposición de los mismos, los colores, modelos y fotografía cambia notablemente con respecto a períodos invernales.
- Identidad corporativa

2.3. VENTAJAS

En un sistema de libre mercado, existen sectores de la economía con fuertes barreras de entrada, como pueden ser las autorizaciones administrativas en el caso de las licencias por ejemplo.

La inversión inicial es por sí misma otra barrera de entrada, es difícil a veces contar con la cantidad suficiente de dinero ni con préstamos para iniciar un negocio. A esta problemática se puede sumar el creciente ascenso de las franquicias como alternativa al negocio tradicional. Estas exigen altas inversiones iniciales y recursos que no están al alcance de todos.

La venta directa aparece como generadora de oportunidades de negocio, accesible para las personas que buscan ingresos alternativos, ya que la entrada no está restringida por sexo, edad, educación, ni experiencia previa.

Para comenzar un negocio como vendedor independiente, la inversión es muy baja; se inicia con un paquete inicial de bajo precio, y en algunos casos poco o nada de inventario u otros compromisos, por oposición con las franquicias debido a las cuales además, se generan riesgos de pérdidas sustanciales.

Este sistema genera ingresos complementarios y además las personas obtienen independencia económica y reconocimiento por su trabajo, que por otras vías no obtendrían.

La ventaja principal para la empresa es que se establece un contacto directo entre el cliente y el vendedor independiente.

El vendedor independiente, como ya lo hemos explicado, no es empleado de la empresa y trabaja en representación de sí mismo.

El sistema se convierte en un procedimiento de ahorro de numerosos costos, al no existir la figura del intermediario y al suspender los canales de distribución tradicionales y sus costos fijos asociados, como lo son, por ejemplo el local, mantenimiento, publicidad, personal, entre otros. El producto llega al cliente en menos tiempo y con menos costos.

Otra ventaja importante de este sistema es que facilita la introducción de nuevos productos. Para las empresas con productos innovadores y singulares no es fácil

ofrecer este tipo de producto bajo los métodos tradicionales, pero sí lo puede lograr con un sistema de venta directa por el canal de distribución que se genera.

La venta directa mejora la infraestructura de la distribución del minorista de la economía y provee a los consumidores finales productos de calidad.

Los beneficios obtenidos por los clientes son múltiples y podemos citar los siguientes:

- Comodidad: miran los productos del catálogo y lo piden sin moverse de sus casas.
- Servicio: el vendedor independiente está a disposición del cliente para aclaraciones, reclamos, devoluciones y todo tipo de información que el cliente requiera.
- Demostración y explicación personal de los productos: la posibilidad de tocar los productos y conocerlos directamente con todas sus características, es clave en este sistema. Se hace más difícil en áreas de comercialización que tienen estos aspectos restringidos, o inexistentes, como es el caso de ventas por televisión o telemarketing.
- Entrega a domicilio: recibir el producto en el domicilio es una ventaja para los clientes, que resulta inalcanzable por los sistemas tradicionales.
- Garantía: la mayoría de las empresas brindan una garantía total del producto, como la devolución del mismo, en caso que no cumpla con las expectativas del comprador, fortaleciendo la confianza de la clientela.

2.4. DESVENTAJAS

Este sistema de venta también presenta algunas desventajas, de las cuales se destacan:

- Altos costos de manutención (remuneraciones, gastos de desplazamiento y representación); desarrollo (formación, entrenamiento y ascensos); motivación (premios, comisiones e incentivos) y de organización (dirección, planificación, coordinación y control)
- Alta rotación de vendedores independientes. Existe una necesidad de captación y formación continua de los mismos. Puede ocurrir una pérdida de rentabilidad por las inversiones realizadas en formación y entrenamiento a causa de la alta rotación.
- Altos costos de inventario, ya que generalmente los productos rotan con mucha frecuencia y se deben planificar las compras meses antes de que los productos salgan al mercado a través del catálogo.
- No hay disponibilidad inmediata de los productos, ya que el consumidor final solicita el producto al revendedor y debe esperar un tiempo para poder tenerlo.
- Si bien hay empresas que venden a través del método de la demostración, existen otras que solo lo muestran por catálogo y el cliente no puede apreciar el producto como sí lo podría hacer por ejemplo, en un supermercado.

2.5. FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Las empresas de venta directa pueden adoptar diferentes formas de organización de acuerdo con sus estrategias. De la forma que adopten variarán los costos involucrados.

Hay muchas formas de organizar una empresa de venta directa. Puede operar sobre una base uno-a-uno (usualmente en base a un acuerdo previo, un revendedor/a hace una demostración a un consumidor) o en una modalidad de reuniones (vender a través de una explicación y demostración de productos a un grupo de clientes potenciales

por parte de un vendedor/a, generalmente en el hogar de una anfitriona que invita a otras personas con este propósito).

Party plan: se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el dueño de casa reúne amigos y conocidos para que el representante de ventas exponga las bondades de sus productos.

Face to face: a través de un catálogo de ventas se vende de persona a persona.

Door to door: visitando oficinas, organismos estatales, ofreciendo mercaderías.

Multinivel: Algunas empresas optan por el marketing de redes o marketing multinivel. El marketing de redes es una forma de organizar un negocio de venta directa, en la cual son provistos productos a los consumidores para su consumo final, a través de ventas realizadas por una red de vendedores directos independientes. Estos vendedores directos pueden recibir remuneración basada en sus propias ventas de productos y servicios a consumidores, así como de las ventas a consumidores generadas por sus redes de otros vendedores directos independientes, que han sido reclutados y entrenados para unirse al negocio.

Otros: existen otras formas de comercialización que se pueden agregar a la lista; lo importante es destacar las particularidades que tienen cada uno de estos sistemas, con respecto de la definición antes mencionada, que caracteriza a la venta directa en nuestro estudio.

Esquemas piramidales: consisten en ofrecer productos o servicios al público a un precio inferior a su valor de mercado, a condición de que se consiga la adhesión de otras personas. Estos productos suelen ser de dudosa calidad. Exigen creación de grandes stocks sin garantía de devolución a sus vendedores. Requieren además de un gran desembolso inicial. Los esquemas de venta piramidal cometen fraude cuando los promotores engañan deliberadamente a los participantes del mismo. Este tipo de esquema ha sido declarado ilegal en muchos países del mundo.

2.6. SISTEMAS DE GANANCIAS

Los sistemas de ganancias son las formas de retribución utilizadas por las empresas para reconocer a los revendedores. Se clasifican en:

- Contrato de comisión mercantil: en este sistema se realiza un contrato de comisión entre la empresa y el revendedor. La factura la hace la empresa al consumidor final por el precio total, y el intermediario (comisionista o mediador) recibe una comisión establecida por la empresa.
- Descuento a distribuidor o en el precio: en este sistema la empresa celebra un contrato de compraventa, otorgando un descuento sobre el precio marcado. El vendedor directo obtiene una ganancia al realizar la venta al consumidor final. Esto implica que la facturación se haga de la empresa al revendedor y luego este realiza una segunda operación de compraventa con el consumidor final.
- Multinivel: este sistema se utiliza con cualquiera de los dos sistemas de ganancias mencionados anteriormente, pero tiene la característica de que el revendedor además de obtener beneficios por las ventas que él realiza directamente, tiene la oportunidad de obtener ganancias sobre las ventas del grupo o red dentro del plan multinivel. El multinivel ofrece la oportunidad al revendedor de crear su propio negocio independiente, vendiendo bienes y servicios a los consumidores y también de que pueda desarrollar y capacitar a una organización o red de distribuidores independientes, para que hagan lo mismo.

2.7. PRODUCTOS

Existe una tendencia de que los productos que se brindan a través de la venta directa son aquellos que tienen muy buena calidad, los que tienen necesidad de información especializada o consejos sobre su uso.

No solo la calidad del producto por sí misma hace que el producto se pueda vender por este sistema, sino también las características del mismo que permitan verificar su calidad. Los productos cuyas características no sean evidenciables a través del aspecto físico de los mismos, es más probable que sean elegidos para la venta directa, dado que pueden probarse con la experiencia continua. Asimismo los aspectos técnicos que proporcionan la calidad del producto, muchas veces pueden ser conocidos a través de una demostración de su uso y de información expuesta por el vendedor directo.

Otras características como el tamaño, material, inciden en que los productos sean fácilmente transportables y logran que los mismos sean atractivos para este tipo de venta. Se puede agregar también que sean productos que dejen un gran margen de beneficios, para compensar los costos por comisiones.

La venta directa se realiza de un producto diferenciado, para el cual la empresa necesita hacer una inversión importante en gastos, que puede ser en investigación y desarrollo, publicidad, embalaje. La calidad es el otro factor clave para lograr la diferenciación y la posición competitiva de la empresa en el mercado. Los conceptos de calidad total y normas ISO cada vez más se están introduciendo como nuevas prácticas en las empresas.

CAPÍTULO 3- TENDENCIAS MUNDIALES

3.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La venta directa es la creadora de todos los modelos. Su origen es imposible de ubicar en el tiempo. Para algunos la venta directa nace el mismo día en que el hombre primitivo accedió a dar algo a cambio de otra cosa (trueque). Parte de una tradición que se originó en la necesidad básica de los hombres de intercambiar bienes y comunicarse. Estos confiaron en sus instintos y su sentido común para ganarse la vida a través de la venta.

El comerciante estableció relaciones con sus vecinos buscando el intercambio de productos mano a mano: lo que uno tenía y no necesitaba, se cambiaba por lo que otro tenía y no necesitaba. No siempre el otro necesitaba de lo que uno disponía y por eso buscaron todas las oportunidades para comerciar sus bienes viajando, a pesar de las barreras geográficas. La construcción de caminos y rutas de agua para la actividad comercial fueron puntos fundamentales en la historia de la venta directa, ya que posibilitaron un intercambio más rápido y fácil de bienes.

En el siglo V DC muchos productores que vendían directo al consumidor sin la intervención de un intermediario, continuaron vendiendo sus artículos de esta manera, a pesar de la creciente población urbana.

El siglo X marcó el comienzo de la expansión económica mundial. El vendedor directo contribuyó a este crecimiento trayendo novedades de las grandes ciudades a los pueblos pequeños.

En el siglo XVIII y XIX muchos inmigrantes que llegaron a América se convirtieron en vendedores directos, que como sus precursores comenzaron sus viajes por los caminos naturalmente marcados. Trajeron la tradición de la venta directa desde Inglaterra, Escocia, Irlanda, Alemania y Hungría a la América colonial.

A través de la historia se observa que todas las culturas comparten esta herencia de la venta directa.

La tradición de vender continuó prosperando hasta el siglo XIX. En los años 1900 se creó una nueva dimensión de la venta directa que se asemeja a lo que hoy conocemos por dicho concepto. En los años 50 comienzan las oportunidades de ventas en las fiestas hogareñas para demostrar los productos y socializar con amigos. De esta manera, aquellos que encontraban barreras por su edad, educación o sexo encontraron una oportunidad de negocio que les permitió prosperar.

De esta breve reseña se desprende que la venta directa nace como un sistema informal en un momento en que los mercados se caracterizaban por la informalidad. A medida que la economía se desarrolló, la venta directa no cambió su método de persona a persona y siguió teniendo un papel importante dentro de la economía.

3.2. INICIO DE LAS EMPRESAS DE VENTA DIRECTA EN AMÉRICA

La primera empresa de venta directa en el mundo fue Avon, la cual instaló su primer sucursal en Estados Unidos en el año 1886.

El país de América pionero en la instalación de empresas de venta directa fue Estados Unidos, con la marca Avon en 1887. Esta misma empresa también fue la primera en instalarse en Brasil (en el año 1959) y en Chile (1977). La primer organización de venta directa en Argentina se instaló a principios de la década del 70, mientras que en Ecuador y en Colombia en la del 80.

Empresas de venta directa instaladas en el mundo

- **AVON**

Giro: artículos de tocador y belleza, cosméticos, perfumería, joyería de fantasía, ropa en general y blancos

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: comisión mercantil

- **BELCORP:**

Giro: productos de belleza y cuidado personal

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: comisión mercantil

- **AMWAY**

Giro: complementos alimenticios, cuidado de la piel y cosméticos, productos para el hogar, cuidado personal y utensilios de cocina

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: multinivel

- **HERBAL LIFE**

Giro: suplementos alimenticios y productos de belleza

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: multinivel

- **MARY KAY**

Giro: compraventa, fabricación y distribución de cosméticos y artículos de tocador

Sistema de venta: party plan

Método de ganancia: descuento a distribuidor

- **NATURA**

Giro: compraventa, importación de productos de belleza, higiene y tocador

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: comisión mercantil

- **SWISS JUST**

Giro: compraventa y distribución de aceites y cremas para el cuidado corporal

Sistema de venta: party plan

Método de ganancia: comisión mercantil

- **TUPPERWARE**

Giro: comercialización de productos plásticos para el hogar, cosméticos y productos para el cuidado personal

Sistema de venta: party plan

Método de ganancia: descuento a distribuidor

- **ESSEN**

Giro: fabricación y comercialización de cacerolas de aluminio fundido

Sistema de venta: party plan

Método de ganancia: multinivel

- **MARTINA DI TRENTO**

Giro: Comercialización de vestimenta

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: multinivel

- **ORIFLAME**

Giro: Comercialización de cosméticos

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: multinivel

- **YANBAL**

Giro: Cosméticos, joyería y clínicas de belleza

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: comisión mercantil

- **FOREVER LIVING**

Giro: productos naturales

Sistema de venta: persona a persona

Método de ganancia: multinivel

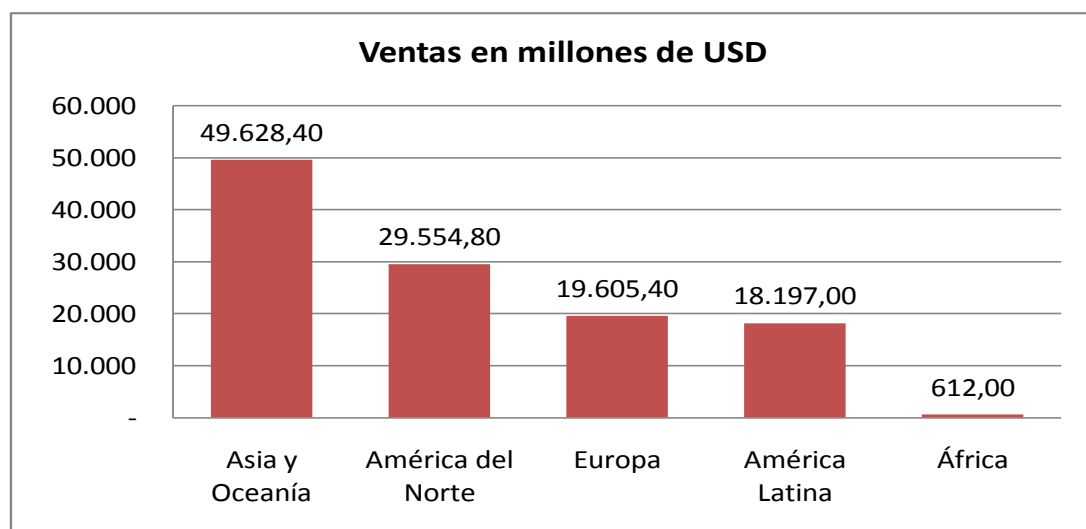
3.3. EXPANSIÓN ECONÓMICA Y GLOBALIZACIÓN

El mercado de la venta directa se encuentra en continua expansión: las empresas de venta directa siguen creciendo en volumen y facturación en todo el mundo. Este mercado involucra casi 75 millones de personas en todo el mundo y alcanza casi 120 mil millones de dólares en ventas. Estas cifras parecen no verse afectadas de manera significativa en los momentos de crisis, por lo menos en los últimos 10 años objeto de estudio de este trabajo. Aun en los ciclos de depresión mundial, la actividad de la venta directa parece fortalecerse.

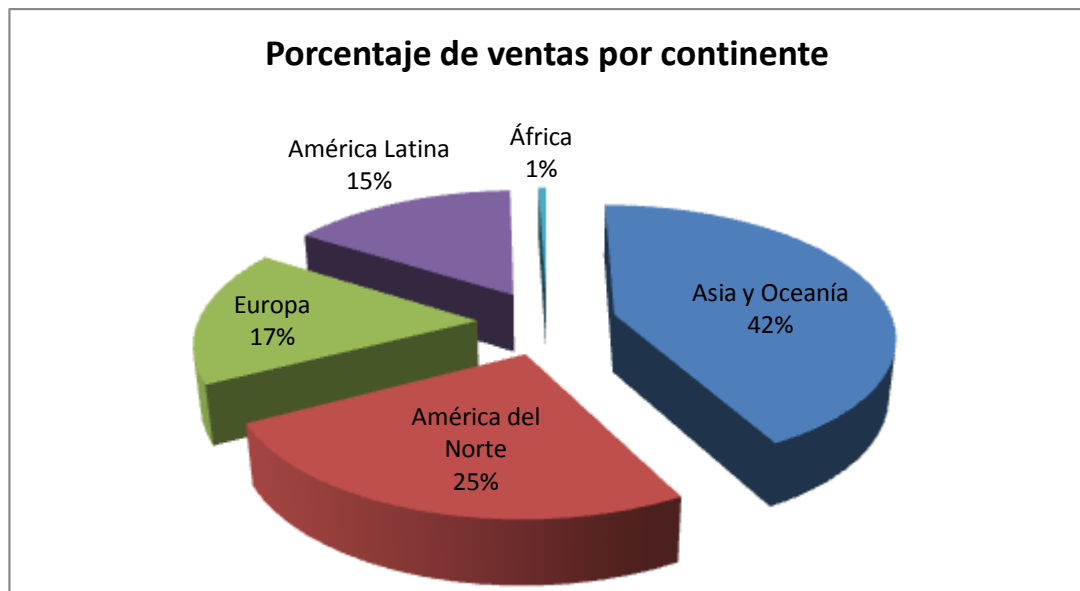
Actualmente el sistema se encuentra presente en 180 países, de los cuales 63 están asociados a la Federación Mundial de la Venta Directa, a través de sus asociaciones o cámaras.

Las tendencias recientes indican que esta modalidad de venta es boom en Asia, al igual que en Europa Oriental y Central.

La distribución mundial indica que el primer lugar en ventas generadas a través de esta modalidad lo obtiene Asia-Oceanía con un 42%, seguido por América del Norte con un 25%, Europa con el 17%, América Latina con un 15% y en último lugar se encuentra África que representa únicamente el 1% de las ventas.

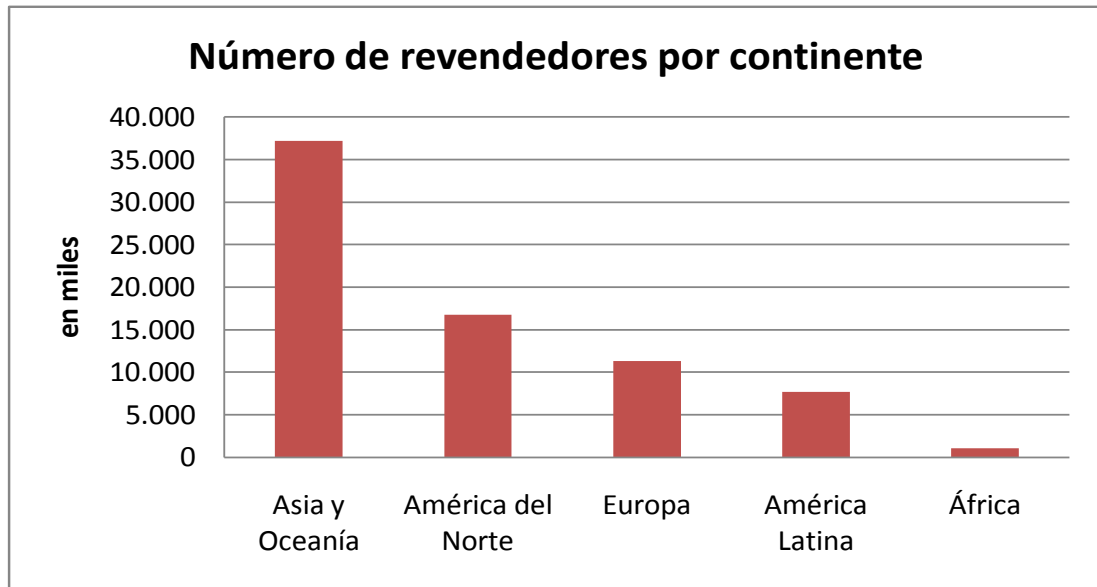


Fuente: WFDSA

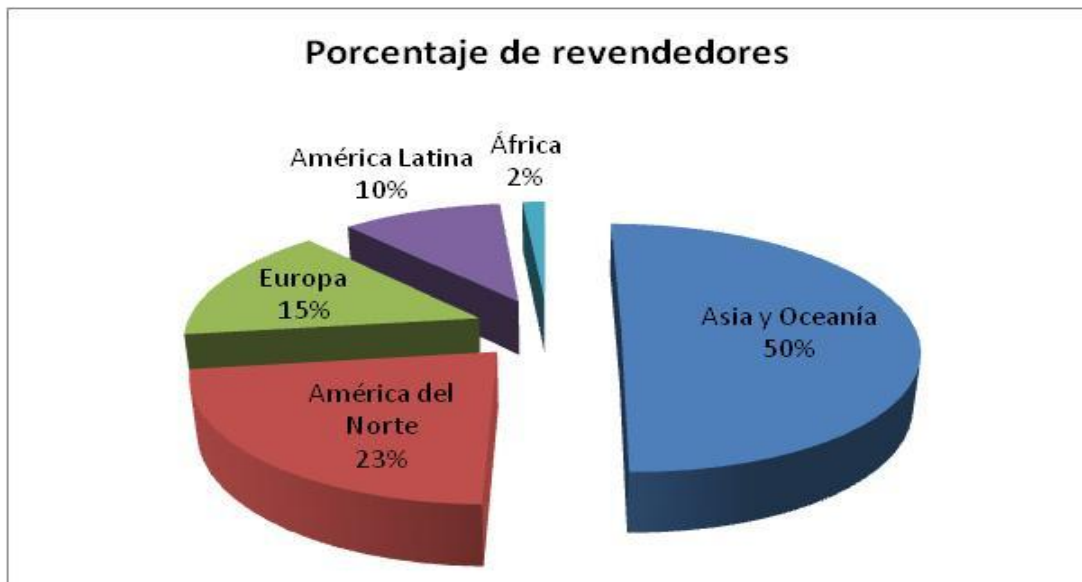


Fuente: WFDSA

En cuanto a la cantidad de vendedores independientes que ocupa esta modalidad, Asia y Oceanía se posicionan nuevamente en el primer lugar, involucrando a la mitad del total mundial. Le siguen América del Norte con el 23%, Europa con el 15%, América Latina 10% y África solo 1%.



Fuente: WFDSA. Datos correspondientes a 2010



Fuente: WFDSA. Datos correspondientes a 2010

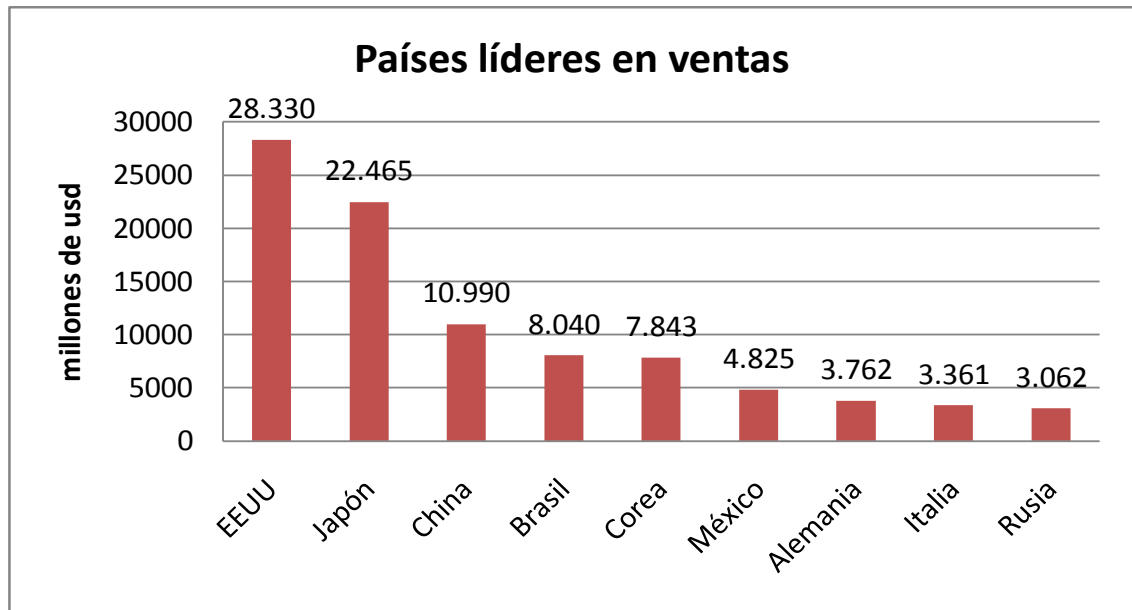
La región con mayor facturación en el mundo es Asia -Oceanía, donde se alcanzan ventas totales por USD 50 mil millones. Se destacan allí los países Japón y China quienes acumulan entre ambos el 66% del total. Otra característica de esta región es el número elevado de trabajadores independientes que ella ocupa, donde casi la mitad del total corresponde a Asia y Oceanía. Tailandia es el país con mayor número de personas ocupadas (10 millones), representando casi 30% del total de la región. Sin embargo, las ventas de este país se encuentran muy por debajo del promedio (solamente el 3% de la zona).

América del Norte tiene ventas anuales por 30 mil millones de dólares, de los cuales 28 mil millones corresponden a Estados Unidos, quien se posiciona como el líder en ventas a nivel mundial. El número de vendedores de esta región asciende a 16,7 millones, de los cuales la casi totalidad se encuentra en Estados Unidos, quien cuenta también con el mayor número de trabajadores independientes si lo comparamos con el resto de los países del mundo.

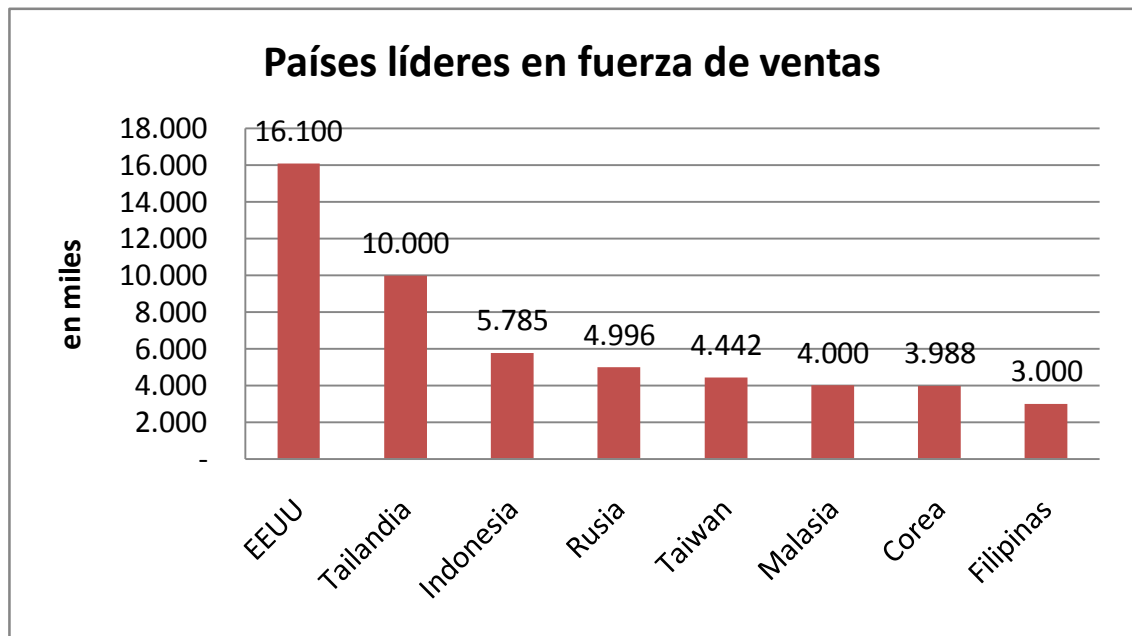
En Europa la facturación anual alcanza los 19 millones de dólares, destacándose en el continente Alemania, Italia y Rusia. La cantidad total de vendedores es de 12 millones, ubicándose la mayoría en Rusia con 5 millones de personas.

Las ventas de América Latina durante 2009 alcanzaron los 18 mil millones de dólares y el número de vendedores, los 8 millones. Se destacan en la zona tanto Brasil como México en ambas variables. Las ventas fueron de 8 mil millones y 5 mil millones respectivamente, mientras que el número de trabajadores independientes fue de 2 millones tanto en Brasil como en México.

Por último, las ventas de África se encuentran representadas casi en su totalidad por Sudáfrica. A pesar del pequeño porcentaje de venta a nivel mundial, este país cuenta con un importante número de revendedores (1 millón).

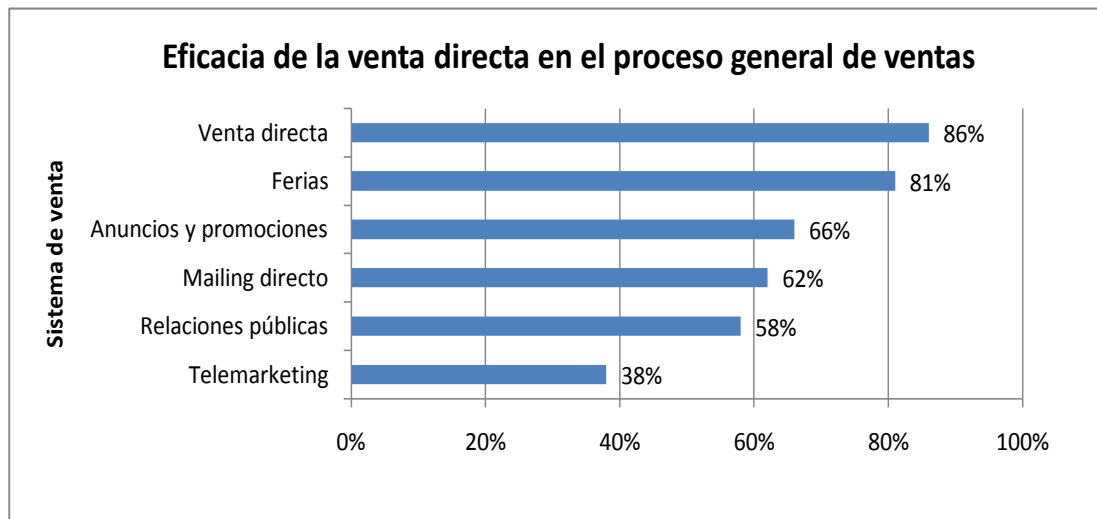


Fuente: WFDSA. Datos correspondientes a 2010



Fuente: WFDSA. Datos correspondientes a 2010

La eficacia de la venta directa es superior a la de otros sistemas. Un estudio, del Center For Exhibition Industry Research, manifiesta la eficacia de la venta directa en el proceso de ventas, como vemos en el grafico siguiente



Fuente: Center For Exhibition Industry Research

3.4. DEMOGRAFÍA DE LA FUERZA DE VENTAS

Si bien las características del revendedor varían de acuerdo a los productos que se comercializan, a la sociedad y la zona, encontramos ciertas similitudes en los distintos países, las que se detallan a continuación:

- Mujer
- Mayor de 20 años
- Cultura media
- Capacidad de expresión oral
- Disponibilidad de tiempo: puede tratarse de una ama de casa o como complemento de su trabajo

Estas características concuerdan con los datos publicados por la Asociación Mexicana de Ventas Directas. En ese mercado, el 80% de los vendedores son mujeres, 10% son hombres y el restante 10% son parejas. Asimismo, la composición según la edad

indica que el 47% se ubica entre 35 y 49 años; el 26% entre 50 y 65; el 23% entre 18 y 34 y el restante 4% es mayor de 65 años. En cuanto al estado civil, el 77% son casados, 12% es divorciado o viudo y el 11% son personas solteras. De acuerdo con el número de dependientes, el 30% de las personas dedicadas a la venta directa tiene 4 dependientes, el 40% tiene 3 o menos y el 30% restante tiene 5 o más personas a cargo. Según la zona de residencia, el 78% de los vendedores se ubican en la zona urbana, el 11% en el cono suburbano y el resto en la zona rural. Por nivel educativo el mercado de la venta directa se divide en un 31% que posee estudios primarios, 28% secundarios, preparatoria el 26%, universitarios 14% y apenas el 1% corresponde a personas que obtuvieron maestrías y posgrados. Si clasificamos los vendedores de acuerdo a su nivel socio-económico en México, el 90% pertenece a la clase media-baja.

Analizando la información disponible para el mercado argentino se observan rasgos similares. Allí el 94% de los vendedores son mujeres, el 5% son parejas y solo el 1% son hombres. En general son mujeres casadas y viven con 3 o más personas en el hogar. El 98% de los vendedores le dedica menos de 30 horas semanales y el restante 2% le dedica entre 30 y 39 horas, lo cual confirma que se trata de un complemento de su trabajo que le proporciona un ingreso adicional a su hogar.

De los datos publicados por la Cámara de Venta Directa de Chile, se observa la misma tendencia que en los países mencionados anteriormente. La distribución por género muestra que el 92% son mujeres, el 5% son hombres, mientras que el 2% son parejas. En cuanto al tiempo dedicado a la venta directa, un 98% ocupa menos de 30 horas semanales y solo 2% dedica más de 30 horas.

En Colombia, el 84% de los distribuidores son mujeres frente a un 16% que son hombres.

Según los datos publicados en la Asociación de Venta Directa de España el 83% de los revendedores son mujeres, entre un 2 y un 5% (dependiendo de la empresa) son hombres y entre 12 y 15% son parejas. La edad promedio de los trabajadores

independientes es entre 35 y 50 años. En cuanto al nivel de educación, el 46% posee estudios medios y un 18% cuenta con estudios universitarios. El 80% de los distribuidores se muestran muy satisfechos con el trabajo que realizan destacando la flexibilidad de horarios y la calidad del producto. Por su parte el 50% reconoce que trabaja en el sector para conseguir ingresos extra y el 27% porque le permite conciliar la vida profesional con la familiar. En momentos en que el desempleo en España es muy elevado, se observa que el número de personas que se incorporan como revendedores tiende a aumentar: en 2009 el crecimiento fue de un 27%. Como veremos más adelante cuando se describa la influencia de las variables macroeconómicas en la venta directa en nuestro país, suele establecerse una relación positiva entre el desempleo y el número de revendedores que ocupa el sector, es decir que cuando el desempleo es mayor, el número de trabajadores independientes aumenta.

En Estados Unidos, de acuerdo con los datos de la Cámara (US Direct Selling Association) el 82% de los revendedores son mujeres y el restante 18% son hombres. El 32% tiene entre 35 y 44 años, el 25% entre 45 y 54 años, el 21% entre 18 y 34 y el restante 22% es mayor de 55 años. En cuanto al nivel educativo, se observa que el 32% de los revendedores son profesionales universitarios; el 29% posee estudios universitarios sin finalizar; el 22% finalizó sus estudios secundarios; el 10% posee un postgrado, mientras que el resto no tiene estudios secundarios finalizados. El 93% de los trabajadores independientes tiene una dedicación part time a la venta directa y el restante 7% se dedica a tiempo completo (30 horas semanales o más).

3.5. ORGANISMOS E INSTITUCIONES INTERVINIENTES

El sistema de venta directa se encuentra ampliamente regulado a nivel mundial y se sustenta en una estructura que tiene como pilar la Federación Mundial de la Venta Directa (WFDSA, en inglés World Federation of Direct Selling Association) quien nuclea a las asociaciones de venta directa nacionales. Actualmente en el mundo

existen más de 50 países afiliados a este sistema que se encuentran distribuidos en los 5 continentes. Además, en Europa existe la Federación Europea de Asociaciones de Venta Directa que agrupa a las naciones de ese continente, lo cual no se ha desarrollado aún en los cuatro continentes restantes. Cada tres años la Federación Mundial se encarga de realizar congresos mundiales, organizando importantes eventos en los cinco continentes.

La Federación Mundial es una organización no gubernamental y voluntaria, fundada en 1978 y que tiene sede en Washington, Estados Unidos. Dicha federación funciona a través de un Consejo de Directorio representado por un integrante de cada país con asociación de venta directa, el cual se reúne una vez al año. Para ser miembro de la federación se debe enviar una solicitud que incluya determinados documentos y a través de la aceptación de los miembros del consejo se obtiene la inclusión. Una vez que son miembros acceden a apoyo técnico y financiero y como contrapartida todas las asociaciones deben pagar una cuota en función de sus ventas anuales. La federación contribuye a construir el entendimiento y apoyo mundial para la industria, desarrollando, manteniendo y promoviendo los niveles más altos de conducta responsable y honrada. Defiende las posiciones e intereses frente a los gobiernos, medios de comunicación y otros grupos influyentes. Sirve como un recurso mundial de información confiable sobre estas empresas. Facilita las interacciones entre los ejecutivos de ventas y los temas importantes. Dentro de los objetivos más importantes se encuentran: búsqueda y recolección de datos socio-económicos, facilitando el mejoramiento a largo plazo de la industria; trabaja con grupos de la industria y también externos para mejorar el entendimiento de la venta directa; recolecta y comparte información sobre los esfuerzos de responsabilidad social realizada por este sistema; provee recomendaciones sobre eficiencia y formas apropiadas de administración de las asociaciones de venta directa, y cómo esas asociaciones pueden servir y ayudar a sus miembros ya sea a través de seminarios o entrenamientos mundiales, globales y nacionales.

Uno de los aportes más importantes de la WFDSA fue la adopción de un Código de Conducta mundial sobre la venta directa, que debe ser acogido por las asociaciones nacionales, quienes lo adaptan de acuerdo con su legislación y contexto socio-económico. Asimismo, las empresas que desean adherirse a las asociaciones de los diferentes países también deben adoptar este código. La Federación creó el primer Código de Conducta mundial para la venta directa en el año 1994, para asegurar el comportamiento ético en el mercado. En octubre de 2008 se realizó una revisión por parte del Comité de Ética y se aprobó un nuevo modelo, que se encuentra vigente en la actualidad. La fecha límite para la adopción de este código por parte de todas las asociaciones, fue el 31 de diciembre de 2009. Dichas asociaciones pueden elegir entre el formato ya aprobado por la WFDSA o un código alternativo que cumpla con los estándares establecidos en el nuevo modelo. Cabe aclarar que antes de que existiera este modelo mundial, las Asociaciones de Venta Directa ya tenían un código de ética nacional que guiaba las principales prácticas de la industria.

El modelo aprobado en 2008 guía la promoción de una conducta leal en el marco del libre mercado; el mejoramiento de la imagen y la representación ética de la industria como oportunidad de ganancia. Los códigos no son leyes sino que son una medida de autorreglamentación que requiere un determinado nivel de comportamiento ético, que supera en calidad muchos ordenamientos jurídicos nacionales. El código se puede resumir en 5 grandes capítulos:

- Generalidades (ámbito de aplicación, glosario de términos, requerimientos para la admisión de las compañías; requerimientos de los vendedores directos para que las empresas se ajusten al código; autorregulación, regulaciones locales, efecto extraterritorial)
- Conducta para la protección de los consumidores (prácticas prohibidas; identificación del vendedor directo; explicitación y demostración; orden del pedido; literatura promocional, testimonios, comparaciones engañosas y

denigración; periodo de cautela o reflexión y devolución de mercadería; respeto a la privacidad, honestidad, ventas de referencia, entrega)

- Conducta hacia los vendedores directos (cumplimiento de los vendedores directos, reclutamiento, información de negocio, remuneración y cuentas; declaración de ganancias, relación entre compañías y vendedores directos, cuotas; terminación de la relación del vendedor directo con la compañía, inventario, otros materiales, entrenamiento del vendedor directo)
- Conducta entre compañías: (interacción, solicitud y denigración)
- Cumplimiento del código (responsabilidades de las compañías, administrador de código, acciones, proceso de quejas, publicación)

Un punto a resaltar del código es la responsabilidad que tienen las asociaciones nacionales de nombrar un administrador de código, quien tiene como función verificar el cumplimiento del mismo por las compañías asociadas, y en caso de violación, es a él a quien se debe manifestar la misma y será quien decida en última instancia. Puede ser una persona o más, pero se debe respetar su independencia de criterio.

La Federación se opone a cualquier legislación o reglamento oneroso que afecte negativamente la capacidad de los vendedores directos independientes. Respalda firmemente la legislación, así como cualquier regla que contribuya a los códigos de conducta, con el fin de proteger a los consumidores.

A nivel de cada nación, las Cámaras de Venta Directa y las Asociaciones de Venta Directa son quienes representan a las empresas de cada país y son además el nexo con la WFDSA. Los principales objetivos de dichas cámaras y asociaciones son:

- Agrupar a todas las empresas dedicadas a la venta directa de cada país

- Representar a las empresas afiliadas frente a empresas públicas y privadas en los asuntos vinculados con la actividad
- Mantener un canal abierto de información, tanto a nivel local como internacional, y ser un contacto regular con la Federación
- Promover el sistema y dar a conocer la importancia que tiene en la economía y fundamentalmente, en ofrecer oportunidades de ganancia a particulares que accedan al sistema
- Asegurar el cumplimiento del Código de Conducta

A nivel de cada empresa puede existir un comité de ética integrado por personal de diferentes áreas de la misma, y cuyo objetivo es asegurar que el Código de Conducta se cumpla, aplicando sanciones en caso de transgresión.

Existe además un organismo denominado Fundación de Educación de la Venta Directa cuyo trabajo se desempeña en Estados Unidos y que fue creado en 1973. Ofrece programas integrales que promueven el apoyo de la industria de venta directa, de los derechos y protección del consumidor, la educación y el liderazgo ético y la potenciación económica individual. Se financia con contribuciones voluntarias. Los servicios que proporciona son conferencias, formación, publicaciones y materiales didácticos.

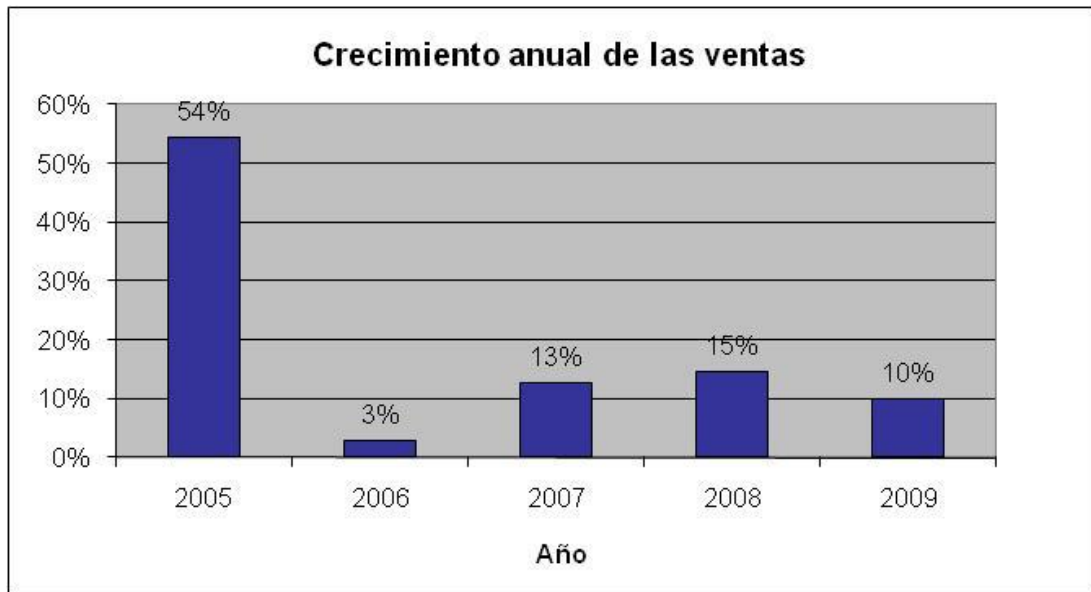
CAPÍTULO 4- TENDENCIAS EN URUGUAY

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Las ventas anuales mediante el sistema de venta directa en Uruguay se ubican en U\$S 52 millones. La evolución del mercado muestra una tendencia creciente en cuanto a los ingresos, con un gran aumento en los últimos años, como se puede observar en las gráficas.



Fuente: CUVEDI



Fuente: CUVEDI

A través del gráfico observamos un fuerte crecimiento del sector en el año 2005 que acompaña la recuperación de la crisis económica de 2002. A pesar de que en 2006 los ingresos se mantuvieron en niveles estables, a partir de 2007 el crecimiento del sector se ubica por encima del 10%, lo cual indica un crecimiento real por encima de la inflación. De los datos recabados podemos intuir que la evolución de las ventas en 2010 continúa en expansión.

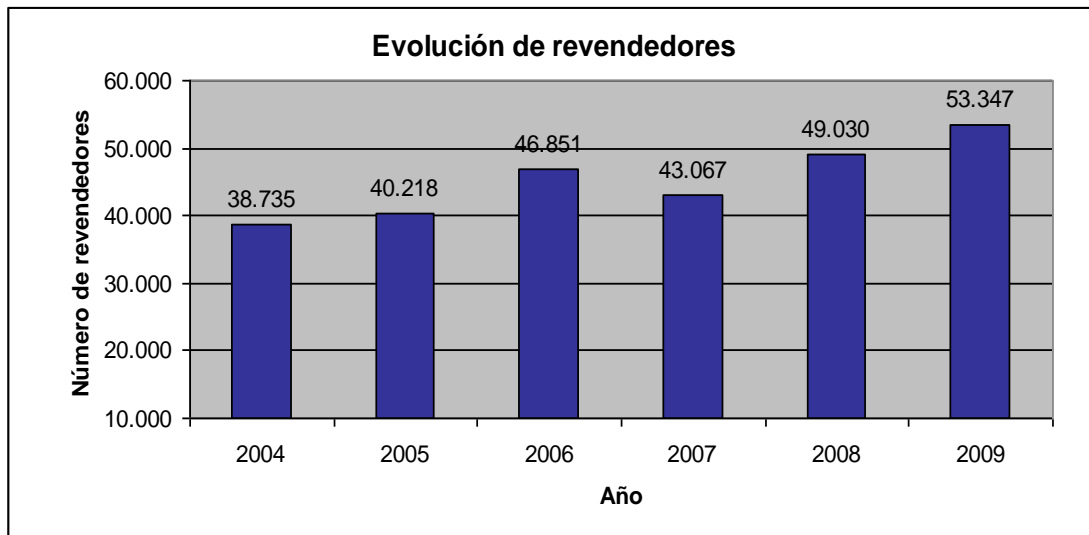
El mercado está integrado por 10 empresas reconocidas formalmente, aunque existen otras que no podemos cuantificar por su carácter informal. De las 10 empresas formalizadas, 7 de ellas se encuentran adheridas a la Cámara de Venta Directa de Uruguay. Todas ellas son de capital extranjero y poseen gran reconocimiento a nivel mundial. A pesar de que Nuvó Cosméticos forma parte de Tupperware internacional, es la única empresa en el mercado que se inició como sociedad uruguaya.

Las ventas se destinan casi en su totalidad al mercado local, siendo poco significativas las exportaciones. Según la información proporcionada por las empresas, solamente en el caso de Nuvó Cosméticos se realizan ventas al exterior,

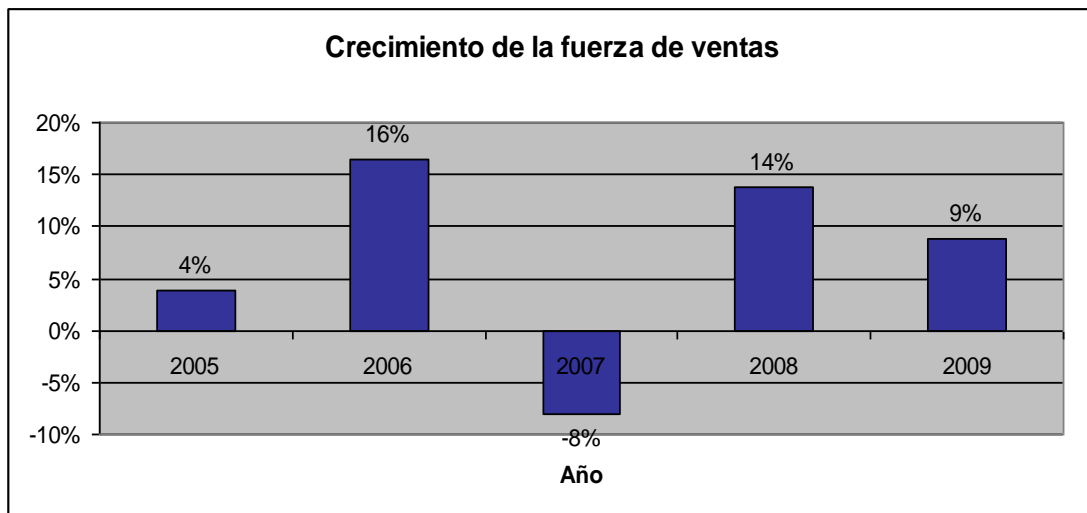
con destino a Bolivia donde solo existe un distribuidor de la marca Tupperware. Estas exportaciones representan el 3% de los ingresos de la empresa.

De acuerdo con los datos recabados, el número de trabajadores independientes asciende a 53.300, de los cuales el 95% son mujeres con un promedio de edad entre 45 y 60 años.

Como muestra el gráfico existe un aumento en la cantidad de revendedoras con excepción del 2007, cuando disminuye a pesar de que las ventas tuvieron un aumento. Además podemos observar que el mayor crecimiento fue en el 2006, con un incremento de 16%.



Fuente: CUVEDI



Fuente: CUVEDI

4.2. CUVEDI Y CÓDIGO DE CONDUCTA

La Cámara Uruguaya de Venta Directa se creó en 2007, por lo cual tiene una vida reciente en comparación con la aparición de este sistema en nuestro país.

El objetivo principal es reunir a las empresas que comercializan bienes y servicios a través del sistema de venta directa. Tendrá como fines:²

- a) Asumir la defensa de los intereses generales de la Asociación y en particular de sus asociados;
- b) Prevenir y combatir prácticas comerciales desleales contrarias a la ética comercial e industrial;
- c) Representar y defender los intereses de la asociación y de sus asociados ante las autoridades nacionales o departamentales, y frente a cualquier entidad de carácter privado;
- d) Gestionar ante quien corresponda todas las medidas conducentes al desarrollo, consolidación y prestigio de la actividad empresarial que representa, a cuyos efectos

² CUVEDI

- prestará a los poderes públicos la colaboración necesaria o requerida;
- e) Asesorar a sus integrantes acerca de la legislación vigente, y de la que se promulgue en el futuro y que tenga que ver con esta rama de actividad;
 - f) Dictar y luego hacer cumplir un Código de Ética al que deberán comprometer su conducta los asociados”

Si bien en sus inicios la Cámara desarrollaba actividades, en la actualidad no está actuando como tal por razones de tiempo y por considerar que no existen temas importantes por tratar. No existe ningún tipo de control de esta organización sobre las empresas de venta directa, como sí se puede observar en otros países. Desde el comienzo hasta fines de 2009 existió intercambio de información entre las empresas asociadas y con la WFDSA, pero hoy en día no existe dicho intercambio.

Para ingresar a la Cámara, la empresa interesada deberá manifestar su intención y a partir de un estudio de las condiciones de la misma, se decidirá si puede ingresar. Como principio se busca que las empresas que pertenezcan a la Cámara tengan cierta estabilidad en el mercado, que no ingresen a la Cámara y luego por algún motivo se disuelvan rápidamente. Se requiere además, que la empresa no utilice ningún sistema de fraude como el piramidal. Una vez que ya forma parte, deberá pagar una cuota que cubre los gastos en instalaciones de la Cámara de Comercio y Servicios, el mantenimiento de la página web, participación en congresos y otros gastos de funcionamiento.

La Cámara forma parte de la WFDSA, pero el contacto con la misma no es muy fluido. No se utiliza ninguno de los beneficios que ella ofrece a sus asociados ni existe un representante nacional en ella.

Dentro de las actividades internacionales que se realizan, se destacan los congresos a nivel latinoamericano en donde se generan encuentros para discutir temas actuales del sector tanto sobre mejores prácticas como amenazas. Los congresos resultan ser experiencias muy valiosas de intercambio de información, relaciones interpersonales

y comprensión del fenómeno de la globalización. Podemos mencionar como ejes temáticos: management, ética, tecnología, gobierno, ventas y cultura.

En nuestro país al igual que en el resto de los países del mundo asociados a la Federación Mundial, existe un Código de Ética que se basa en el modelo de la WFDSA, pero ajustado a la realidad nacional (Ver Anexo 1).

Existe, al igual que en el resto de los países, la figura del administrador del código pero que nunca ha cumplido con ese rol, ya que las controversias se han resuelto a nivel interno entre las empresas.

4.3. MARCO REGULATORIO

En nuestro país las empresas de venta directa no tienen un régimen especial, aportando los mismos impuestos generales que otra empresa de otro rubro y del mismo tipo. En contraste, el revendedor sí posee un régimen particular, aunque la reglamentación en Uruguay es escasa. El único impuesto que tributan es el IVA, pero no bajo el régimen general, sino con ciertas particularidades establecidas en el Decreto N° 220/998 de Impuesto al Valor Agregado. Este es el único impuesto que comprende a los revendedores, no estando alcanzados por otros impuestos como el IRAE. En tanto, las ventas de bienes que realicen las empresas fabricantes o importadoras a los revendedores independientes, sí se encontrarán alcanzadas por el IVA.

Los artículos que competen a la venta directa van del 16 al 19. Los mismos establecen:

Artículo 16°.- Venta directa.- Los importadores o fabricantes que utilicen el sistema de "venta directa" a través de revendedores independientes para la comercialización de sus productos, serán 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% (sesenta y cinco por ciento) de la diferencia entre el precio de venta al consumidor final sugerido al vendedor y el precio de venta del fabricante o importador, excluido el Impuesto al Valor Agregado en ambos casos.

Cuando no exista precio sugerido, la percepción se determinará indistintamente en base a los márgenes de utilidad o a los precios fictos que establezca la Dirección General Impositiva, la que queda facultada para modificarlos en función de las variaciones del mercado.

De acuerdo con el artículo 16, las empresas de venta directa son el agente de percepción del IVA por las ventas de los revendedores que actúan de forma independiente. Esto se justifica por el hecho de que esta modalidad de comercialización involucra a muchos revendedores y de esta manera se intenta evitar situaciones de irregularidad frente al organismo fiscal. El monto de la percepción tiene un cálculo especial, ya que no se realiza sobre el precio de venta del revendedor, sino que es un porcentaje de la ganancia sugerida por la empresa de venta directa. Como fue mencionado anteriormente, el precio al cual vende el revendedor es solamente sugerido, pudiendo vender a un precio mayor o menor. El impuesto se calcula como el 65% de la diferencia del precio sugerido y el precio al cual vende la empresa de venta directa. Este porcentaje se fundamenta en que se supone que una parte de lo que compran los revendedores independientes a la empresa es para consumo propio.

El referido artículo agrega que cuando no exista precio sugerido, la percepción se determinará indistintamente en base a los márgenes de utilidad o a los precios fictos que establezca la DGI, la que queda facultada para modificarlos en función de las variaciones del mercado.

Artículo 17º.- Venta directa - Declaración jurada.- Los agentes de percepción deberán incluir en su declaración jurada del Impuesto al Valor Agregado del mes respectivo, la nómina de los bienes objeto de las operaciones sujetas a percepción y

los precios sugeridos toda vez que se establezcan o modifiquen, indicando su fecha de vigencia.

Artículo 18°.- *Venta directa - I.V.A. percibido.- Los adquirentes sujetos a percepción del Impuesto al Valor Agregado deberán facturar y liquidar el referido impuesto generado por sus operaciones, de acuerdo al régimen general. Cuando efectúen la liquidación del tributo, deducirán como impuesto de compras, el facturado por el agente de percepción, con excepción del impuesto percibido. Este último será deducido del monto a pagar que surja de la referida liquidación.*

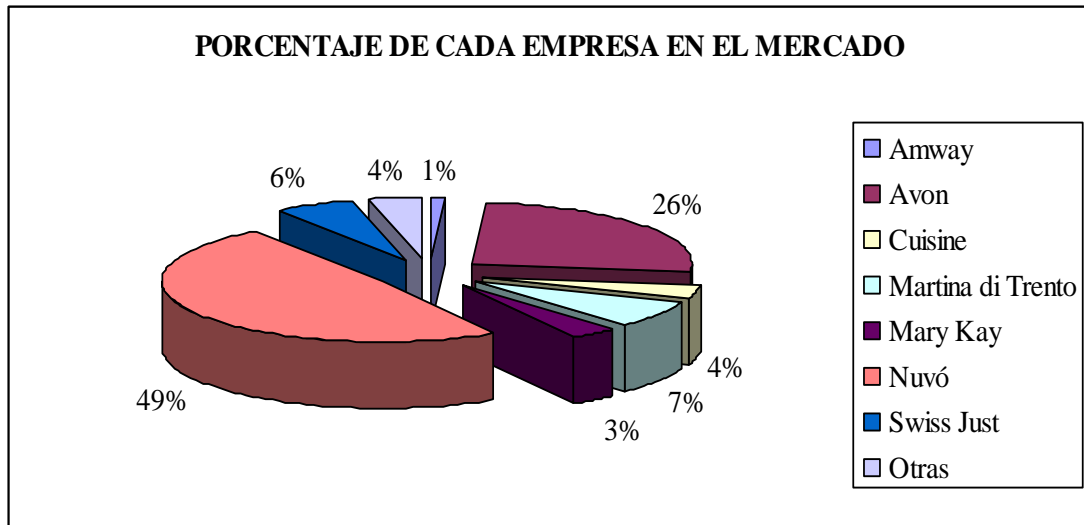
Artículo 19°.- *Venta directa - Deducción.- Los contribuyentes del impuesto establecido en el inciso primero del artículo 61° del Título 4 del Texto Ordenado 1996, deducirán del importe que les corresponda pagar mensualmente, las sumas que les fueran percibidas por el Impuesto al Valor Agregado en el mes en que dicho tributo se devengue. Si las percepciones resultaran mayores que la citada obligación, el excedente será imputado a los meses siguientes. En aquellos casos en que al fin del ejercicio resultare crédito, se podrá solicitar la devolución del mismo a través del régimen de certificados de crédito.”*

Dada la gran cantidad de revendedores independientes, se hace muy difícil tener un registro de todos ellos en algún organismo público y es por eso que las empresas de venta directa, ya sean fabricantes o importadores, son los agentes de percepción, de forma de facilitar el control. Por ende, los revendedores no se encuentran registrados en ningún organismo como DGI o BPS.

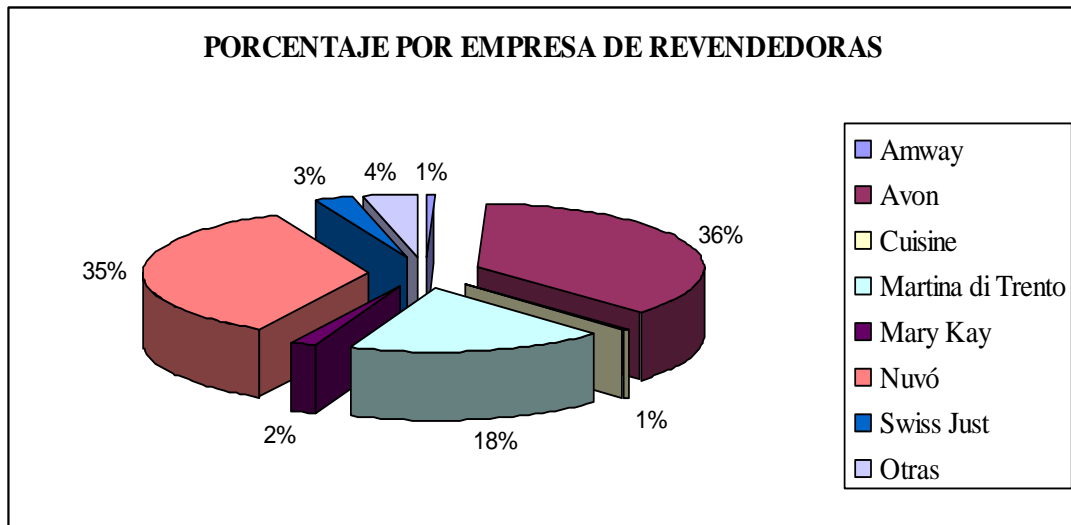
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DEL MERCADO URUGUAYO

5.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado de la venta directa se conforma de 10 empresas formales identificadas y de un número de pequeñas empresas que entran al mercado buscando obtener un segmento del mismo para crecer y consolidarse, pero no logran una estabilidad permanente. Dentro de esas 10 empresas se destacan 2 de ellas: Nuvó Cosméticos y Avon que poseen una larga trayectoria en el mercado y representan en conjunto el 75% de las ventas totales y el 71% de la fuerza de ventas. En el gráfico podemos observar la porción sectorial en cuanto a número de revendedores e ingresos anuales.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados en entrevistas y CUVEDI



Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados en las entrevistas y CUVEDI

5.2. PRODUCTOS

Los productos que se comercializan en Uruguay son:

- Cosméticos
- Vestimenta y accesorios
- Productos para el hogar
- Productos nutricionales
- Productos para el bienestar y salud

En nuestro análisis pudimos observar que existe explícitamente una segmentación geográfica, ya que en el interior del país este sistema tiene gran éxito porque no existe el mismo acceso a supermercados y otros centros comerciales como sí ocurre en Montevideo, y además el interior presenta una mayor informalidad que fomenta la venta por esta modalidad. Essen nos manifestó que las ventas al interior son mayores debido al ritmo de vida diferente que las personas tienen y a los hábitos para la cocina

que poseen. Por otra parte, en Martina di Trento las ventas son también mayores en el interior, porque no existen shoppings y otros comercios de ropa que le ofrezcan gran diversidad.

La mayoría de las empresas entrevistadas expresaron que las ventas del sector presentan estacionalidad, ya que en el verano las ventas caen.

Similar situación se presenta cuando existen ofertas en los productos comercializados por otros métodos de venta, como por ejemplo descuentos en los shoppings.

Otra particularidad del sistema son las condiciones establecidas por las empresas a los revendedores en cuanto a la fijación de precios. La totalidad de las empresas indicaron que el precio que fijan a la fuerza de ventas es sugerido, ya que pueden venderlo a un precio menor, sacrificando ganancia, o a un precio mayor. Esto se ve por parte de las empresas como competencia desleal, pero no pueden realizar controles sobre ello, ya que el número de revendedores es muy alto.

Los productos comercializados por venta directa no pueden ser vendidos a otras empresas que utilizan otro método diferente al objeto de estudio. En algunos casos se observa que no existen prohibiciones para venderlos en ferias u otros lugares fijos como ser quioscos. Otras empresas manifestaron que esto no está permitido, es el caso de Martina di Trento, Swiss Just, Away y Sensia que tienen como regla que los productos solo se comercializan a través del método; no se pueden exhibir ni vender en ferias, existiendo una sanción en caso de que esto no se cumpla.

Otro punto importante a destacar es la diversificación de productos que existe en la mayoría de las empresas del sector. Los factores que la determinan son la mitigación de riesgos o llegar a todo tipo de público de diferente manera aumentando así la rentabilidad. Actualmente en el mercado existe una empresa (Essen) que no se ha diversificado pero que planea hacerlo en el futuro para adaptarse a la realidad del mercado.

CAPITULO 6 – ESTRATEGIAS

Para entender el comportamiento de las empresas de venta directa en nuestro país recurrimos al análisis de las estrategias que ellas pueden adaptar para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Para ello estableceremos en este capítulo un marco teórico con las principales concepciones sobre las estrategias existentes, comparándolo con la realidad de las empresas del sector en Uruguay.

6.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Cuando nos preguntamos por qué son exitosas o por qué fracasan las empresas, enseguida pensamos en qué estrategias usan. Las mismas se pueden desarrollar a través de actividades agregadas a los diferentes departamentos funcionales de la empresa, o mediante un proceso de planificación.

La planificación estratégica según Robbins, “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”³; estas decisiones hacen que las empresas se diferencien del resto logrando mejorar su competitividad.

El diseño de la estrategia siempre va a estar a cargo de la alta dirección, comprendiendo todas las funciones administrativas básicas. Los gerentes lo primero que tienen que hacer es identificar los objetivos y misión de la empresa, ver sus estrategias actuales, para luego analizar el entorno; esto es análisis interno de las fortalezas y debilidades para saber qué decisiones tomar frente a las oportunidades y amenazas que se presenten; esto se aborda en el capítulo 10.

³ ROBBINS – COULTER. “Administración”. 8° Ed.

Luego del análisis FODA realizado se puede identificar un nicho de mercado a desarrollar, es así que llegamos a la formulación de la estrategia, que consiste en definir cómo la empresa va a competir, cuáles van a ser los objetivos, y que políticas utilizará para alcanzar dichos objetivos.

Después de la puesta en marcha de la o las estrategias, se deberá realizar un monitoreo para evaluar los resultados obtenidos y ver si es necesario desarrollar algún cambio para corregir desviaciones y tomar las medidas apropiadas.

6.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS

6.2.1. Estrategias a nivel corporativo

Se decide en qué negocios quiere o debe estar una organización.

Existen tres tipos de estrategias corporativas: de crecimiento, de estabilidad y de renovación.

Estrategia de crecimiento:

Se busca incrementar las operaciones a través de una mayor oferta de productos o alcanzando un mayor número de mercados.

El crecimiento se puede dar de diversas maneras, como puede ser:

- **Concentración:** se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta el número de productos ofrecidos o los mercados objetivos.
- **Integración vertical:** puede ser de dos formas: hacia atrás, cuando la organización trata de adquirir el control de los insumos, es decir que la empresa fabrica su propia materia prima; o hacia delante, cuando la empresa se encarga de la distribución y llegada del producto al consumidor final.

- Integración horizontal: la empresa busca diferentes estrategias para manejar la competencia, combinando sus operaciones con las de la competencia.
- Diversificación relacionada: se produce mediante la fusión o compra de otras empresas de sectores distintos pero afines.
- Diversificación no relacionada: Igual que en el caso anterior, pero de giros diferentes.

En el sector de venta directa analizado encontramos que la gran parte de ese tipo de empresas que dominan en el mercado, llevan adelante una estrategia de crecimiento por concentración, ya que tratan de colocar en el mercado el mayor número de productos dentro de su línea de negocios.

También observamos que existe integración vertical, en cuanto a que si bien la empresa de venta directa encuentra su canal de salida de productos hacia el consumidor final en los revendedores, aunque estos sean independientes, tienen ciertas pautas que deben cumplir como por ejemplo un mínimo de productos o de venta en dinero.

La ausencia de intermediarios convierte al sistema de venta directa en un procedimiento que ahorra numerosos costos, lo que repercute en su precio final por el valor añadido acumulado, que no son más que eslabones en una cadena que encarece el producto. Así, con la supresión de los canales de distribución y sus costos fijos aparejados (local, publicidad, etc.) el producto llega a las manos del cliente más directamente, en menos tiempo y a menor costo

Encontramos en el sector también un ejemplo de diversificación no relacionada, ya que Tupperware, empresa norteamericana dedicada a la fabricación y comercialización de plásticos para el hogar, compró a Nuvó Cosméticos quien se

dedica principalmente a la línea de cosméticos. El objetivo de esta adquisición fue la expansión hacia nuevos mercados no conocidos.

Estrategia de estabilidad:

Esta estrategia no implica grandes cambios sino que se caracteriza por satisfacer las metas de las empresas a través de la estabilidad.

Las empresas pequeñas de venta directa en nuestro país, que tienen como objetivo principal la continuidad en el mercado, siguen este tipo de estrategia.

Estrategia de renovación:

Son estrategias orientadas a resolver debilidades de la organización que afectan el desempeño. Existen 2 tipos principales: atrincheramiento (renovación a corto plazo), y ajuste (a largo plazo, cuando el problema es más grave).

Vemos que esta estrategia es seguida en la actualidad por Essen, quien manifestó que tienen un plan de reestructura en cuanto a la marca y a los productos. Para mayor detalle de este cambio, ver el caso particular.

6.2.2. Estrategias a nivel empresarial

Son estrategias que conducen al análisis de cómo deben competir las organizaciones en sus negocios.

“Para la organización pequeña con solo una línea de negocios o la grande que no esté diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia a nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, etc.”

Una clave para el éxito es comprender la ventaja competitiva que se consigue a través de la superioridad que distingue a una organización del resto.

Una de las formas de obtener una ventaja competitiva sostenida se logra a través de la calidad que se puede centrar en los clientes y en el mejoramiento continuo. Las empresas logran distinguirse de la competencia a través de la fidelidad de los clientes y esto se alcanza a partir de las mejoras constantes de calidad y la confiabilidad de los productos y servicios.

Un número importante de empresas entrevistadas destacan la calidad como ventaja competitiva que las distingue del resto. La calidad no solo se refiere a las características del producto sino que también a la satisfacción del cliente por la confiabilidad que le otorga la empresa. La atención al cliente es un factor clave para lograr la fidelidad y muchas de ellas tienen porcentajes de satisfacción elevados. En cuanto al producto, existen empresas que realizan periódicamente pruebas de calidad a través de muestreos de la mercadería.

6.2.3. Estrategias a nivel funcional

Estas estrategias son el sustento de las estrategias empresariales. Se aplica para aquellas empresas que tienen departamentos funcionales tradicionales.

Nuestro estudio no comprende este tipo de estrategia.

6.3. NUEVAS DIRECCIONES DE LAS ESTRATEGIAS

A partir del entorno cambiante en el cual se desempeñan las empresas en la actualidad, los directivos buscan nuevas estrategias para lograr una buena posición en el mercado.

Dentro de estas nuevas estrategias encontramos 3 variantes:

6.3.1. Estrategias para aplicar técnicas de negocios electrónicos

La tecnología de internet ofrece muchas ventajas a las empresas como pueden ser:

- Bases de datos
- Clientes convertidos en “socios” que colaboran con el desarrollo de nuevos productos
- Reducción de papeleo
- Manejo de la logística en tiempo real
- Cambios en la forma de trabajar

Internet proporciona “acortar los tiempos de respuesta a los clientes, da respuestas rápidas en línea a las solicitudes de servicio o automatizar los sistemas de compras y pagos”.

La venta directa es un método que cuenta con una gran antigüedad, pero debe adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno y aprovechar de las oportunidades que le brinda la tecnología, de otra forma cederá terreno a nuevos métodos que reducirán sus ventas.

En el sistema de venta que estamos estudiando, las técnicas de negocios electrónicos utilizados varían de una empresa a otra. Algunas de ellas manifestaron que lo ven como una oportunidad, que hoy en día todo se encuentra en la web, y en redes sociales y que esto logra un valor diferencial, tal es el caso de Swiss Just y Amway. No tienen una idea clara de cómo introducir este nuevo método, porque no quieren dejar de lado su fuerte, que es el sistema de venta directa, pero temen que no hacerlo pueda dejarlos fuera de competencia.

Otras empresas como es el caso de Martina di Trento llevan a cabo su método de venta directa a través de redes sociales como es el blog; se contactan a través de él, promocionan e informan, y cuentan con la opción de hacer pedidos online.

En el caso de Nuvó ya tienen pensado introducir el e-commerce como una opción nueva de venta y que ella no desplazaría a la venta directa, dado que va a estar dirigida a un público más joven que tiene un mayor manejo de las nuevas tecnologías.

Sensia considera que la tecnología es una buena herramienta; por ejemplo a través de sms se piden los productos, y cada consumidor final tiene su vendedor independiente a quien le solicita el pedido de esta manera. Se pueden ver por la web los productos y también se pueden hacer pedidos online, pero esto no desplaza el método, dado que el contacto personal va a existir siempre cuando se le entregue el producto en la casa.

6.3.2. Estrategias de servicio al cliente

“Hay que darle a los clientes lo que quieren; saber comunicarse con ellos y dar a los empleados capacitación en el servicio a clientes”

Las distintas estrategias que se pueden adoptar son:

- Por medio de ofrecer un producto verdaderamente único
- A través de: la comunicación, la empresa tiene que saber si el producto gustó o no gustó, si el cliente está conforme con el trato dado por los empleados de la compañía. Pero esta información no tiene que venir solo del lado del cliente, es necesario que los clientes sepan lo que ocurre también en la empresa que pueda afectar sus compras futuras
- La cultura de la empresa para destacar el servicio de atención al cliente, para esto es necesario capacitar al personal, saber escuchar, informar y resolver problemas, estar comprometido, y ser gentil entre otros atributos.

En nuestro estudio encontramos que la gran mayoría de las empresas destacan el servicio de atención al cliente como una estrategia muy importante, dándoles garantías de satisfacción total como es el caso de Swiss Just y Amway, empresas en

que si el cliente no está satisfecho con el producto obtenido se le devuelve el dinero, y en el caso de Swiss Just lo pueden cambiar por uno de mayor valor. Para esto hacen un seguimiento de las devoluciones, para saber si el motivo que los origina es a considerar o por un mal uso del producto. Este servicio se hace desde la empresa al vendedor independiente y este lo trata con el consumidor final; no se da nunca que el consumidor final reclame algo a la empresa.

Amway considera que el éxito depende 50% de la atención al cliente, y que dicho servicio se desarrolla basándose en la calidad de los productos (cero fallas, se van retirando del stock los que tengan alguna) y a la seguridad que da la compañía que está en el mercado mundial hace muchos años.

Es apreciable el caso de Swiss Just donde la estrategia adoptada es la de un producto verdaderamente único, con ingredientes activos naturales, y que está orientado a la salud y prevención. Martina di Trento también adopta esta estrategia, ya que vende un producto exclusivo, en cuanto no se lo encuentra por otros sistemas de venta.

Todas ellas, nos manifestaron que enseñan estas prácticas a los distribuidores en el caso de Martina y Away, y a los revendedores en el caso de las otras empresas

Algunas de ellas destacaron también que muy importante la retroalimentación que existe del intermediario y del consumidor final para saber qué es lo que se demanda más; por ejemplo qué productos que no están saliendo en el catálogo quieren tener.

Sensia valora mucho la atención que se le da al cliente con cierres semanales, que es un gran diferencial con la competencia; se pueden pedir productos semanalmente sin tener que esperar al mes como los demás, esto implica una ventaja frente al resto, en los cuales el tiempo es considerado una debilidad.

6.3.3. Estrategia de innovación

Este tipo de estrategias no se enfocan sólo a los productos nuevos y revolucionarios, sino que incluyen la aplicación de la tecnología actual a nuevos usos.

Elas pueden ser:

- Investigación científica básica: requiere de la mayor dedicación de recursos, dependerá de la estrategia de desarrollo de productos.
- Desarrollo de productos
- Enfoque en el desarrollo de los productos; busca medios para mejorar y fortalecer los procesos de trabajo.

Las grandes empresas del mercado no desarrollan ninguna de estas estrategias dado que son internacionales y en ellas la investigación científica se hace fuera del país.

Nuvó a pesar de que se provee en un laboratorio local no aplica este tipo de estrategias, a diferencia de Sensia, que como es una empresa nacional, sí lo hace: realizan un estudio de mercado previo, invierten en recursos humanos, y en todo lo necesario para desarrollar el producto. El envase y la presentación son muy importantes, ya que es una empresa nacional que tiene que competir con la tecnología y diseño de las multinacionales.

6.3.4. Responsabilidad social

Existen 2 conceptos de responsabilidad social:

- Concepto clásico: la única responsabilidad de la administración es la obtención de mayores ganancias. Esta idea fue planteada originariamente por el economista Milton Friedman.

- Concepto socioeconómico: es una noción más amplia que la anterior e incluye la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta idea está basada en la creencia de que la empresa tiene una responsabilidad con aquellas personas que avalan su nacimiento y desarrollo.

Las empresas del sector estudiado han puesto un importante énfasis en las estrategias de responsabilidad social desde hace muchos años. Esto se explica principalmente por la importancia que tiene el trato personal en este sistema de venta, lo cual las impulsa a tener un compromiso social, sentimiento muy arraigado en nuestro medio.

A raíz de que gran parte de la fuerza de venta son de sexo femenino, la responsabilidad social en el sector se relaciona principalmente con actividades dirigidas a la mujer, observándose sin embargo, que encontramos empresas que destinan también recursos a campañas solidarias con otros fines.

Por ejemplo, Nuvó Cosméticos implementa acciones que apuntan a “educar, elevar y encaminar” a las mujeres. El programa tiene como principales objetivos el desarrollo personal y el cuidado de sí mismas e incluye campañas contra la violencia hacia la mujer; inserción a las nuevas tecnologías e integración al mundo social y laboral. Otros de los programas que incluye son el cuidado del medio ambiente y políticas de bienestar para sus empleados.

Avón también demuestra un gran compromiso hacia el desarrollo de las mujeres, destinando una importante inversión en campañas contra la violencia doméstica y el cáncer.

Otras empresas del sector en nuestro país desarrollan acciones que no se dirigen especialmente a la mujer, como es el caso de Essen, Amway y Swiss Just. Dentro de sus estrategias incluyen campañas de cuidado al medio ambiente y al bienestar de la sociedad, como por ejemplo uso de productos naturales y comida sana.

Como conclusión podemos destacar la gran importancia que suponen para estas empresas las acciones de responsabilidad social, ya que fortalecen los vínculos con su entorno y realzar la idea del trato personal, pilar fundamental de la venta directa. Las empresas del sector no ven la inversión en estas campañas como una pérdida, sino como inversión que genera una ganancia en imagen y prestigio, y que en el futuro trae aparejado nuevos clientes y mayores ganancias.

CAPÍTULO 7 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER⁴

Antes de comenzar con este análisis debemos realizar una breve aclaración.

Michael Porter desarrolla su investigación de estrategias competitivas tomando en consideración los productos que las empresas fabrican dentro de una misma industria. El autor ofrece un marco para el análisis de las fuerzas de un sector industrial, en donde las empresas deben elegir una estrategia genérica para competir, a partir del estudio de esas fuerzas, pero siempre considerando el mercado de “un” producto.

No obstante, los bienes que se comercializan por el método de la venta directa estudiado en esta investigación, son muy diversificados y no podemos ubicar a las empresas entrevistadas dentro de un único sector industrial o comercial, dicha teoría es aplicable solo parcialmente a nuestro caso de estudio.

Por lo dicho anteriormente, el presente trabajo aplicará los conceptos de Porter efectuando un paralelismo de sus categorías, pero basado en una modalidad de venta y no en productos.

7.1. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

De acuerdo con Michael Porter, la definición de la estrategia competitiva consiste en el análisis del entorno de la empresa, para comprender el sector en el cual se desarrolla en busca de una posición beneficiosa contra las fuerzas competitivas. Las fuerzas externas al sector industrial afectan a todas las empresas del sector, la clave para un crecimiento sostenido se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La definición de la estrategia consiste en describir cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y cuáles son las políticas necesarias para alcanzar dichos objetivos.

⁴ PORTER. “Estrategias Competitivas”

El análisis estructural es el soporte fundamental para la formulación de la estrategia; el éxito de ella dependerá de cómo la empresa aprovecha las oportunidades que se le presentan y cómo logra defenderse de las amenazas existentes en el mercado.

La situación de competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas; la acción conjunta de ellas determina la rentabilidad potencial del sector, en donde el potencial de ganancias se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Reconocer las cinco fuerzas competitivas de la empresa refuerza la posición de su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios estratégicos pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener mayor importancia, ya sea como oportunidad o como amenaza.

Cabe destacar que si bien Porter desarrolla el análisis estratégico para el sector industrial, es también aplicable para el sector de servicios.

Las cinco fuerzas competitivas a las que hace referencia el autor son:

- Amenaza de ingreso
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder negociador de proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

A continuación se desarrolla el concepto de estas cinco fuerzas competitivas.

7.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se manifiesta porque uno o más de los competidores siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Este patrón de acción y reacción no siempre deja a la empresa iniciadora y al propio sector en una mejor posición.

En todos los mercados coexisten empresas que tienen como objetivo final maximizar sus beneficios. Para lograr dicho objetivo compiten dentro del sector utilizando varios mecanismos como la guerra de precios, la publicidad agresiva y la diferenciación.

Los factores que determinan una mayor incidencia de la rivalidad entre los competidores existentes son:

- Gran número de competidores
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Incrementos importantes de la capacidad
- Intereses estratégicos elevados
- Fuerte barreras de salida

En el sector de la venta directa existe competencia entre las empresas en cuanto al método y a los productos, en el caso de aquellas empresas que venden bienes de la misma línea.

Las tácticas utilizadas para competir son: guerra de precios, entrada de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

Las empresas que tienen mayor participación en el mercado se enfocan en la calidad, lo que las posiciona en el mercado con una alta gama de clientes fieles. Estas

empresas son difíciles de desplazar con sus respectivas marcas, debido a la confianza que han creado en los consumidores. Existen otras empresas que cuentan con productos similares y en ese caso compiten con precios bajos, sin ser la calidad el factor determinante y que por ende son fáciles de desplazar.

De las entrevistas realizadas podemos concluir que no existe rivalidad a través de la publicidad en medios de comunicación, ya que es insignificante el peso de la misma en el total de los costos fijos y en algunos casos, nulo.

Los factores que inciden en una mayor rivalidad son:

- Intereses estratégicos: las empresas manifestaron que sacrifican utilidades para obtener mayor éxito
- Crecimiento lento del sector
- Costos fijos elevados: las empresas entrevistadas manifestaron tener costos fijos altos, debido a los gastos en premios, incentivos, mantenimiento de stock y folletos.

7.1.2 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de ingreso que existan en ese mercado y de la reacción de los competidores existentes ante la posibilidad de ingreso de una nueva empresa.

Los factores principales que actúan como barrera para el ingreso son:

- Economías de escala: se observan cuando los costos medios de producción disminuyen al aumentar el nivel de producción. Frenan el ingreso de nuevos competidores al mercado ya que deben elegir entre producir a una escala pequeña y tener desventaja de costos, o hacerlo en gran escala y correr con el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas. Este factor puede presentarse en cualquier función de un negocio, ya sea

fabricación, compras, investigación y desarrollo, mercadotecnia, cadenas de servicio, utilización de la fuerza de ventas y distribución.

- Diferenciación de producto: las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes ya sea por ser pioneras en el sector, diferencias del producto, publicidad del pasado o servicio al cliente. Para superar la lealtad por determinada marca, la nueva empresa deberá realizar grandes inversiones iniciales.
- Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso.
- Políticas gubernamentales: A partir de ciertos controles (requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas), el gobierno puede limitar o impedir el ingreso de nuevos competidores
- Costos cambiantes: los costos de cambiar de un proveedor a otro generan barreras al ingreso, dentro de los cuales se incluyen los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente. Si los costos de cambio son elevados, el proveedor deberá compensar al comprador con una gran mejoría en el costo o desempeño para que él prefiera cambiar.
- Acceso a los canales de distribución: cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados las empresas existentes en el mercado, entonces será más difícil el ingreso al sector industrial.

En el sector analizado existen barreras de ingreso que hacen pensar a los nuevos competidores en estudiar la conveniencia de entrar al mercado. Estas barreras son la diferenciación del producto, políticas gubernamentales y economías de escala en cuanto a la fuerza de ventas.

Pudimos observar que existe lealtad a la marca hacia las empresas con mayor participación en el mercado, generando un obstáculo al ingreso, dado que ellas son

reconocidas por el cliente sobre todo por la calidad del producto. En las empresas más pequeñas (y que suelen tener baja permanencia en el mercado) la diferenciación es casi nula.

Las políticas gubernamentales representan una barrera, ya que las empresas que comercializan productos de cosmética, nutricionales y de salud deben cumplir con ciertos estándares y exigencias para que el producto se pueda vender en plaza.

Se observan economías de escala en el sector para la fuerza de venta debido a que el aumento de la cantidad de revendedores provocan una caída de los costos medios, frenando de esta manera el ingreso de nuevos competidores y en caso de que se efectúe la entrada, las empresas nuevas no logran permanencia en el mercado.

7.1.3. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto del sector. Todas las empresas compiten no solo con las empresas del sector sino que también con empresas que producen bienes sustitutos, limitando los rendimientos potenciales y poniendo un techo a los precios de las empresas del sector.

En este caso realizaremos el análisis basado en otras modalidades de venta como sustitutas y no relacionado con otros productos.

Las empresas de venta directa compiten no solo con el resto de las empresas del sector, sino que también compiten con otras empresas que comercializan productos similares mediante otros métodos de comercialización. Se pueden encontrar productos con la misma función en shoppings, supermercados, farmacias y a través de internet. Estas modalidades poseen la ventaja de la disponibilidad inmediata de los artículos, que pueden observarse las cualidades de los productos (esto no pasa en el caso de venta por catálogo) y existen varias opciones de formas de pago.

La mayoría de las empresas del sector ven a internet como una modalidad que compite con los productos comercializados por venta directa, ya que el avance de la tecnología conduce a que el consumidor prefiera métodos más rápidos y cómodos.

7.1.4. Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten en el mercado buscando la baja de los precios y negociando por una mayor calidad o más servicios. El poder negociador de los clientes dependerá de la importancia relativa de sus compras en el total de las ventas del sector.

No existe en el sector objeto de estudio ningún tipo de poder de los consumidores.

7.1.5. Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden tener un alto poder de negociación sobre el sector, lo cual les da la posibilidad de incrementar los precios o reducir la calidad de los productos. Esto puede limitar los beneficios del sector ya que el aumento de sus costos puede no ser posible trasladarlo al precio final a causa de un mercado competitivo.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

La mano de obra debe reconocerse también como un proveedor. Cuando los trabajadores en un sector son escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados, pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

En nuestro caso de estudio, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que las empresas de venta directa en Uruguay se abastecen a través de otras empresas del grupo que fijan los precios. Al ser empresas multinacionales, se encuentran atadas a normas de la corporación y tienen bajo poder para influir en las decisiones.

En el caso de Nuvó que se abastece con un laboratorio local, de acuerdo con lo recabado, no existe poder de negociación del mismo.

Si consideramos a los revendedores como proveedores de servicio, en casi la totalidad de las empresas el poder de negociación es nulo, ya que las pautas son fijadas por ellas. La excepción se presenta en Swiss Just ya que consideran que el vínculo con la fuerza de venta tiene que ser muy bueno para que el negocio funcione y esto puede ser visto como un alto poder de negociación. Asimismo Essen manifestó que si la líder de las vendedoras no está de acuerdo con la venta de un determinado producto, ese producto no tiene éxito. Por lo tanto, al ingresar un nuevo producto al mercado, se debe conocer la opinión de las líderes.

7.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

El desarrollo de una estrategia competitiva requiere emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y de esa forma incrementar el rendimiento de la inversión.

Las tres estrategias genéricas entre las cuales podrá optar una empresa para lograr un mejor desempeño son: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque o alta segmentación.

A pesar de que la empresa puede seguir más de una estrategia con éxito, en la mayoría de los casos es necesario el compromiso total con una de ellas, para lograr una implementación efectiva, poniendo a disposición los elementos organizacionales necesarios para lograr el objetivo.

7.2.1. Liderazgo en costos

Requiere de la construcción de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente; de un gran empeño en la reducción de costos basada en la

experiencia, de rígidos controles de costos y gastos indirectos, y de minimizar los costos en I+D, servicio, fuerza de ventas y publicidad. El seguimiento de costos así como el análisis de los desvíos son muy importantes en esta estrategia. Teniendo una posición de costos bajos, la empresa logra obtener rendimientos superiores al promedio de las empresas de su sector, aun cuando la competencia sea intensa. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores solo pueden ejercer baja de precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.

En el sector, esta estrategia no es aplicable dado que los productos comercializados son fundamentalmente importados, implicando que no exista control sobre los costos. Por lo tanto, tienen que apuntar a la diferenciación e incorporación de valor agregado. Si bien se podría pensar que los costos totales de las empresas de venta directa son menores que en el caso de la venta tradicional, por la incidencia del ahorro en los costos del local de venta, esto no se observa en la realidad, ya que los costos en premios e incentivo son elevados.

7.2.2. Diferenciación

Esta estrategia consiste en crear algo único para el mercado, diferenciando el producto o servicio que ofrece la empresa frente a sus competidores. Los métodos de diferenciación pueden basarse en el diseño o imagen de la marca, en tecnología, en servicio al cliente, cadenas de distribución, entre otros.

La diferenciación es una estrategia viable para generar rendimientos mayores al promedio del sector y crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas. La diferenciación proporciona una protección contra la rivalidad competitiva, gracias a la lealtad de los clientes por la marca y a la menor

sensibilidad al precio. También aumenta las utilidades sin la necesidad de tener una posición de costos bajos. El poder del comprador se ve reducido, ya que carece de alternativas comparables y por lo tanto es menos sensible al precio. A su vez, al generar márgenes mayores, la empresa podrá resistir un posible poder del proveedor. Por otra parte, la lealtad del consumidor otorga una mejor defensa para la empresa frente a los productos sustitutos de sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado, a diferencia de lo que ocurría en la estrategia de liderazgo de costos. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

Las empresas del sector buscan diferenciarse de la competencia a través de dos modalidades básicamente: la marca y el producto. La diferenciación a partir de la marca se basa en el prestigio que tienen a nivel mundial las empresas multinacionales, como es el caso de Avon. La excepción la constituye Nuvó Cosméticos, quien también considera la marca como un activo valioso y es reconocida por su larga trayectoria en el mercado local, no existiendo a nivel internacional. En tanto Sensia busca el diferencial en su marca a través del eslogan de “industria uruguaya”, ya que no tiene la trayectoria que poseen otras empresas del sector por ser nueva en el mercado y no cuentan con el respaldo de una compañía internacional.

Las empresas buscan la fidelidad del cliente (fuerza de ventas) y del consumidor final, reafirmando los lazos en el largo plazo a partir de un trato personalizado, buscando mucha afinidad, ya que el cliente valora el ser escuchado. Mary Kay considera fundamental la fidelidad que obtienen, no solo del producto, sino también de la fuerza de venta; sostienen que la regla de oro es “trata a los demás como quieres ser tratados”, y que el asesoramiento personalizado se da a través de las clases de belleza.

Otra forma de diferenciación utilizada es el producto; en este aspecto lo que se destaca es la calidad, diseño y la introducción de productos que aún no se encuentran en el mercado. En el caso de Essen, las cacerolas que comercializan son únicas en el mercado por el material y el diseño con el cual se fabrican. Esto le brinda ciertas bondades al producto que lo hacen diferente al resto: ahorro de aceite, gas y comida sana.

Martina di Trento se caracteriza por ofrecer productos de calidad y exclusivos, que no se pueden encontrar en centros comerciales, principalmente de su línea de mayor venta que corresponde a la vestimenta.

En tanto, Swiss Just se destaca porque son productos (aceites esenciales, cremas y geles para baño) de alta calidad y reconocidos a nivel internacional. Su origen suizo le brinda al cliente una imagen de calidad. Las características que diferencian al producto del resto es su elaboración en base a ingredientes activos naturales, relacionados con a la salud, prevención y bienestar y no solamente atendiendo estándares de belleza.

Sensia encontró la diferenciación del producto en la cosmética natural, los mismos son fabricados en Uruguay en base a activos vegetales y minerales traídos desde Brasil.

7.2.3. Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia se basa en poner el foco en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un sector geográfico. De esta manera la empresa elige una parte del mercado, en la cual buscará obtener una eficiencia mayor que si hubiera optado por atenderlo todo, y para ello deberá elegir entre la diferenciación o costos bajos para cubrir ese mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.

Las capacidades necesarias en esta estrategia son una combinación de las mencionadas para la diferenciación y el liderazgo de precios, pero dirigidas al objetivo estratégico particular. Lo mismo ocurre con los requisitos organizacionales.

Esta estrategia es utilizada en el sector fundamentalmente por medio de las siguientes variables: sexo, ingresos económicos y edad de los consumidores finales.

En general los productos que se venden están destinados a la mujer, como es el caso de cosméticos y productos del hogar. A pesar de esto, las empresas incluyen líneas especiales para hombres como por ejemplo perfumes y ropa.

Si bien las empresas de venta directa manifiestan que no tienen una estrategia de segmentación para un nivel de ingresos determinado, en la realidad del mercado se observa que los precios fijados por las compañías marcan un segmento de venta objetivo. Tal es el caso de Martina di Trento, Essen y Mary Kay, en las cuales los precios elevados de sus productos están dirigidos implícitamente a los clientes y consumidores que tienen un poder adquisitivo alto.

Asimismo podemos observar que Nuvó Cosméticos y Avon poseen una línea económica y una línea más cara para llegar a todo público de diferente forma. Sensia lanzó recientemente la línea de perfumería tendiente a captar clientes con poder adquisitivo más alto.

En lo que refiere a la segmentación por edad, hay empresas que están dirigidas a la tercera edad como Amway con una oferta de productos nutricionales y otras que tienen líneas para niños como Nuvó Cosméticos y Avon.

CAPÍTULO 8 - GLOBALIZACIÓN E INCIDENCIA DE VARIABLES MACROECONÓMICAS

8.1. GLOBALIZACIÓN⁵

“Las grandes empresas deciden ampliar mercados por la necesidad apremiante que tienen de atacar todos los frentes donde aparece una demanda cautiva y no perder así posibilidades de negocio o asegurar nuevas salidas a sus productos tradicionales.”

“La globalización de los mercados como condición fundamental de la estrategia competitiva es la resultante de la integración de la economía mundial que ha puesto al alcance de las manos factores, recursos, conocimientos, consumidores y otros elementos que contribuyen al desarrollo de las empresas.”

Existen diferentes formas de acceso a los mercados internacionales de acuerdo con la estrategia que desee llevar a cabo la casa matriz: exportación, mediante representante, franquicia, sucursal, filial y joint venture.

En nuestro país casi la totalidad de las empresas de venta directa son multinacionales. La forma de penetración que han preferido es la instalación de una sucursal o una filial. Sin embargo, en ninguno de los casos la casa matriz ha decidido establecer en Uruguay una planta de fabricación, como si ocurre en otros países de la región. Solo en el caso de una empresa se manifestó la posibilidad en el futuro de producir la mercadería en nuestro país y poder exportarla al resto del mundo.

En la mayoría de los casos los productos que se comercializan se importan de algún país de la región, fundamentalmente Argentina. Uno de los principales problemas del sistema de venta directa en nuestro país es la elevada dependencia de los países de la región, ya que se abastecen de productos fabricados allí.

⁵ BUENO CAMPOS. “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”

A raíz de que los productos son en su mayoría importados, los costos de stock suelen ser elevados ya que deben provisionarse de la mercadería con antelación. Además se corre el riesgo de sobrestock y en ese caso es más difícil vender el producto en otra campaña ya que la planificación de las mismas suele hacerse con mucho tiempo de antelación, o se corre el riesgo de que la demanda no sea satisfecha y en ese caso el abastecimiento de esos productos puede ser lento y quizás ya se perdió esa venta no satisfecha. Cabe destacar que este problema se presenta fundamentalmente en las empresas que venden por catálogo y que tienen un ciclo de planificación del mismo muy largo. Existe una empresa en el sector que soluciona esta dificultad mediante el abastecimiento únicamente de los pedidos ya realizados. La desventaja de esto consiste en que no se pueden realizar cambios y siendo la vestimenta su principal línea de venta, el consumidor final deberá considerar la conveniencia de la compra.

El grado de penetración de las empresas transnacionales varía en cuanto a las funciones que se desarrollan en nuestro país. Como ya se comentó, no existe fabricación pero además en algunos casos solo se desarrollan algunas actividades administrativas y/o comerciales o de distribución, pudiendo asemejarse a la figura de un representante, o incluyen actividades de marketing pero subordinado a los lineamientos de alguna empresa de la región (catálogos iguales entre países, con adaptaciones, como por ejemplo día de la madre). En estos casos el poder de decisión que tienen las empresas en Uruguay es muy reducido y no incluyen personal capacitado en áreas como marketing.

8.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Hoy en día la competencia y la entrada de nuevos competidores al mercado hace que las empresas estén constantemente buscando nuevas oportunidades que les permitan no solo mantenerse dentro del mercado, sino competir altamente con sus productos y servicios.

“La cooperación y la formación de alianzas empresariales eliminan fronteras y reducen rivalidad entre los que pueden llegar a afrontar conjuntamente el mercado internacional.”

Las alianzas pueden ser:

- Tecnológicas: se pueden transferir recursos tecnológicos, establecer estándares, compartir costos de investigación y desarrollo para reducir riesgos, fortalecer la diferenciación de los productos.
- Comerciales: generan aumento en las barreras de entrada de nuevos competidores, facilitan el acceso a nuevos mercados, logran controlar canales de distribución y acelerar la penetración en mercados extranjeros.
- Industriales: permiten obtener economías de escala y expandir la cuota de mercado.

Del estudio de campo realizado se desprende que en aquellos pocos casos en que los productos comercializados son de origen nacional, existen alianzas estratégicas con laboratorios y estas son de tipo comercial. Esto le brinda un beneficio a las dos partes, ya que la empresa se asegura el abastecimiento de los productos con la calidad, estándares y requisitos solicitados y el laboratorio asegura colocación de sus productos. Las empresas y laboratorios trabajan además de forma conjunta para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes y que cumpla con los requisitos de calidad.

8.3. INCIDENCIA DE LAS VARIABLES MACROECONÓMICAS EN LA PERFORMANCE DEL SECTOR

El sistema estudiado presenta un comportamiento particular frente a determinadas variables macroeconómicas.

En primer lugar, las empresas del sector pasan por su período de mayor auge cuando la economía se encuentra en expansión, ya que el aumento de los ingresos conduce a un incremento del consumo. Como la mayoría de los productos comercializados no son bienes de consumo de primera necesidad, las ventas aumentan a medida que crecen los ingresos.

La novedad de este sector es que las ventas de las empresas no caen abruptamente en los períodos de crisis, debido a la incidencia de otra variable de la economía: el empleo. En épocas de receso, el número de personas desempleadas aumenta y además los ingresos de los hogares caen. Como consecuencia, las personas buscan un ingreso extra que ayude al sustento de su familia y dedicarán mayor tiempo a la venta directa. Por lo tanto, en los períodos en que los ingresos caen, las empresas de venta directa tendrán mayor cantidad de fuerza de trabajo y una dedicación mayor en horas.

Por el otro lado, el efecto negativo se produce por la caída del consumo que provoca una caída de las ventas por vendedor independiente y por ende la caída de las ventas totales, ya que el incremento de revendedores suele no compensar la caída de pedidos por persona.

El escenario ideal se alcanza cuando la economía está en expansión, pero sin embargo la performance de las empresas de venta directa en momentos de depresión no se ve tan afectada como si ocurre en otros sectores de la economía, y fundamentalmente en aquellos que venden productos suntuarios.

Otra variable que afecta fuertemente la rentabilidad del sector es el tipo de cambio. Las empresas son fundamentalmente importadoras de bienes (a excepción de Sensia) y no exportan a otros países (a excepción de Nuvó que lo hace en una proporción muy pequeña). Es por eso que un aumento del tipo de cambio desfavorece el desempeño del sector, ya que sus costos están denominados en dólares y los ingresos en pesos. Al vender solo en el mercado local y tener competencia con otras empresas del sector y también con locales que venden a través del método tradicional, las

empresas del sector de la venta directa deben fijar sus precios que cubran sus costos pero además no quedar muy por fuera del mercado.

Como conclusión, la rentabilidad del sector depende fundamentalmente del tipo de cambio, el ingreso nacional y el empleo.

CAPÍTULO 9 - CASOS PARTICULARES

En este capítulo realizaremos una descripción de las características principales de las empresas estudiadas, incluyendo una breve historia de cada una de ellas, sus estrategias, resultados obtenidos y acciones que planean realizar en el futuro.

9.1. NUVÓ COSMÉTICOS S.A.

Es una empresa de origen nacional fundada en 1984, convirtiéndose en líder de venta directa en Uruguay. Su primer folleto de venta se difundió con una oferta integrada por 27 artículos. Hoy en día la empresa comercializa una amplia gama de productos de diversas líneas. Se observa también un importante crecimiento en cuanto al número de consejeras desde sus inicios cuando se ubicaban en 850 al día de hoy que ascienden a 18.000.

Inicialmente la empresa era reconocida en el mercado por la fabricación de productos de cosmética con destino a Uruguay y Argentina. En la década del 90, Nuvó decide dejar de producir en el país, vendiendo su planta a Onacril S.A. quien actualmente es proveedora de la empresa en su línea de cosméticos. De esta manera la única empresa del sector que fabricaba en el país, deja de hacerlo y comienza a dedicarse exclusivamente a la comercialización. La razón de este cambio de estrategia es que la empresa quería dedicarse únicamente a la comercialización.

De todas formas, Nuvó posee una característica particular con respecto al resto de las empresas de venta directa estudiadas, ya que la mercadería que vende no proviene de otras empresas del grupo económico al que pertenece, a excepción de la línea Tupperware. Esto le ofrece una mayor libertad en el momento de decidir sobre los requerimientos de los productos nuevos y sobre aquellos que se van a incluir en cada catálogo. A diferencia de lo que ocurre con otras empresas de venta directa que comercializan a través de catálogo, Nuvó no recibe los mismos ya diseñados desde la otra empresa del grupo, sino que puede incorporar los productos que desee, así como el diseño y la estrategia de marketing que considere más apropiados en función de

factores tales como la estacionalidad y los gustos. Nuvó tiene decisión en cuanto a sus proveedores de mercadería. Es por eso que en su línea de cosmética continúa trabajando con el laboratorio Onacril S.A. Entre ambas partes existe un contrato de suministro de mercadería y Nuvó obtiene de dicho laboratorio la mercadería que luego comercializa. Es la única empresa del sector que no importa el 100% de sus productos. En cuanto a las otras líneas de negocios, Nuvó realiza importaciones desde destinos diversos, como por ejemplo China y Brasil.

Si bien Nuvó en sus inicios se creó como una empresa familiar, con el correr del tiempo tuvo que transformarse para poder obtener el éxito.

A principios de la década de los 90 las ventas de la empresa se estancaron, lo cual conduce al estudio de cambios estratégicos que permitan retomar la senda del crecimiento y una posible expansión regional. En este momento surge la posibilidad de crear una alianza con Sara Lee, empresa multinacional de la industria de productos masivos, la cual tenía interés en desarrollar el canal de la venta directa y quería ingresar en el mercado de América Latina. En un primer momento se pensó en una asociación entre las empresas, pero luego se resolvió formar parte de la corporación.

A pesar de que el mercado local era pequeño para los objetivos de Sara Lee, la finalidad de esta incorporación fue la expansión a nivel regional, utilizando la experiencia y el estilo de trabajo de Nuvó.

En el año 2005 Sara Lee decide vender Nuvó Cosméticos a Tupperware. El motivo de la compra fue buscar una expansión hacia nuevos mercados, utilizando los canales de comercialización ya existentes.

En la actualidad, Nuvó es líder en el mercado de la venta directa, con una participación en las ventas del 50%. Dentro de sus pilares que la hacen una empresa estratégica se encuentran: la cultura de respeto por el consumidor; el desarrollo personal de sus empleados y su vocación de servicio a la sociedad. Todas estas características sumadas a la alta calidad de los productos y el servicio, así como a la

fuerza de ventas, forman parte de la imagen que la empresa ha logrado en el mercado y que la posiciona entre las grandes empresas del país.

9.2. ESSEN

Esta empresa forma parte de Essen Aluminios S.A., empresa 100% argentina fundada en 1980, la cual fabrica y comercializa cacerolas de aluminio fundido. Comenzó siendo una pequeña empresa familiar, pero en la actualidad es ampliamente reconocida por la calidad de sus productos. Los países en donde se encuentran instaladas empresas del grupo son: Uruguay, Chile y Paraguay. Nuestro país fue el primero en importar cacerolas desde Argentina y es por eso que la casa matriz ha decidido que Uruguay sea la pionera en el marco de un cambio estratégico planeado.

Essen busca ubicarse dentro de las empresas líderes de venta directa en América Latina en los próximos años y es por eso que su estrategia de venta está en proceso de cambio.

La empresa busca aumentar su presencia en Latinoamérica, instalando empresas en varios países que comercialicen sus productos y exportando hacia otros países en los cuales no se instale.

El cambio en nuestro país comienza con el uso de la marca como nombre. A partir de 2011 la empresa instalada en Uruguay deja de llamarse Cuisine Internacional y pasa a denominarse Essen. De esta manera el consumidor final tendrá un mayor reconocimiento del producto y la empresa con la marca. Otra de las acciones de marketing de la empresa para incrementar la fidelidad consiste en el cambio de logo de la empresa, más delicado y con una mayor identificación con la mujer. Por último dentro del cambio estratégico a corto plazo de la empresa, se encuentra la separación de espacios del depósito y de la oficina administrativa, lo cual demuestra el gran interés de permanencia en nuestro país, a través de una mayor inversión.

Los planes futuros de la empresa incluyen a Uruguay como exportador a otros países del continente, así como la instalación de una fábrica en nuestro país. Adicionalmente, la empresa piensa ampliar la gama de productos a ofrecer a sus clientes y ser el referente en todo lo vinculado a todos los hogares. La razón fundamental de esta estrategia de diversificación se basa en que el mercado de las cacerolas se satura fácilmente, más teniendo en cuenta que la gran calidad de los productos Essen hace que las mismas duren por años. Por lo tanto el crecimiento de esta empresa estaría acotado si solo se especializa en un tipo de productos. Es por eso que la empresa buscará la diversificación hacia todos aquellos productos utilizados como utensilios en la cocina, pero también se encuentra en sus planes la venta de electrodomésticos como heladeras.

El principio fundamental de Essen es y seguirá siendo luego de este cambio, vender productos de alta calidad para la cocina. Promueven la cultura de la comida rica, sana y de fácil preparación, acompañada de ahorro en costos de aceite y gas.

La buena calidad de los productos determina que los costos de fabricación sean elevados y que se trasladen a los precios al consumidor; es por eso que la mayor parte de la venta se concentra en determinados sectores sociales, a pesar de que tienen una amplia presencia en muchos hogares de nuestro país.

La empresa busca diferenciar sus productos de la competencia a través de la calidad de los mismos, asociando la marca con productos muy buenos y duraderos. De esta manera se obtiene fidelidad de los clientes y consumidores finales, logrando crear relaciones de largo plazo con ellos, de tal modo que generen rentabilidad alta.

9.3. MARTINA DI TRENTO

Es una empresa argentina que se dedica a la fabricación de ropa para mujeres y hombres y que agrega además la venta de otras 2 líneas: cosméticos y hogar.

En nuestro país no se encuentra instalada una oficina comercial, sino que existe una oficina que se encarga de la distribución de los productos. Cuenta únicamente con 3 empleados que se dedican a asuntos administrativos y logísticos.

Desde la casa matriz se importan los folletos, diseñados en Argentina, con los productos que se van a vender en la campaña. Por lo tanto en nuestro país no se tiene poder de decisión en cuanto a los productos que se venden, ni sobre las estrategias de marketing a utilizar en el diseño de los folletos.

Esta empresa utiliza como sistema de ganancia el multinivel, con lo cual la fuerza de ventas de la empresa tiene diferentes niveles de acuerdo con la participación que tenga en el proceso de ventas: vendedores, líderes, subrepresentantes y representantes. Cuando alcanza este último nivel la fuerza de venta, debe registrarse como empresa y facturar a los vendedores. Los representantes podrán elegir diversas formas de motivar a los vendedores para que comercialicen los productos, brindándoles premios, siempre que se encuentre dentro de los límites fijados por Martina di Trento.

El lema de esta empresa consiste en “un shopping en tu casa”, porque compite con los shoppings, pero lo que los distingue con ellos es el trato personal que el vendedor le puede dar al comprador, ya que lo conoce y puede darle recomendaciones sobre los productos. En general no se utiliza el puerta a puerta como forma de encontrar nuevos compradores, sino que suelen vender a personas conocidas con quienes el trato es más personalizado.

Esta empresa es la única del sector de la venta directa que se dedica a la comercialización de ropa. En principio la idea de vender vestimenta a través de catálogos podría tener algunas desventajas ya que no es posible probarla ni determinar su calidad. Sin embargo, esta empresa logra su éxito por la calidad ya reconocida en el mercado, la exclusividad de la vestimenta y el trato personalizado.

9.4. AVON

Es la empresa pionera en venta directa a nivel mundial, comienza en Nueva York en el año 1886 con su fundador David McConnell con el nombre de California Perfume Company en la cual él mismo comercializaba una línea de fragancias de forma directa.

En 1929 se introduce una línea de productos que es llamada Avon, la cual tuvo mucha aceptación. Y en 1939 el nombre oficial de la empresa pasó a ser Avon Products Inc. Actualmente Avon está presente en 150 países, con un número de distribuidoras que sobrepasa los 5 millones, de las cuales aproximadamente 18 mil son en Uruguay.

En nuestro país se instala en 1979 comenzando sus actividades bajo una representación que importaba los productos desde Brasil. Paso por una crisis económica importante por la cual se tuvo que retirar del mercado uruguayo en 1982, a raíz de liberación de la cotización del dólar, y como consecuencia la devaluación de la moneda nacional, Avon queda fuera de competencia y poco tiempo después decide abandonar su operación durante los primeros meses de 1983.

Como hemos manifestado las empresas de venta directa también evolucionan para hacer frente a la competencia y a la globalización de los mercados. Avon ha desarrollado alianzas estratégicas con laboratorios que fabrican para la empresa bajo los estándares de la multinacional. Dichos laboratorios le venden los productos bajo un contrato de abastecimiento, pero en Uruguay como los productos comercializados son todos importados, no cuenta con alianzas de este tipo. Entendemos que podría ser una buena estrategia producir en Uruguay a través de estas alianzas y crear catálogos con los productos más aceptados y más acordes a los gustos y modas del país, tal como lo hace su competidor más directo (Nuvó). Además se pueden obtener otras ventajas como ser eliminación de riesgos financieros por importaciones (anticipos de impuestos) y también por el tipo de cambio, como le ocurrió en 1982.

Actualmente Avon está posicionada como líder número dos en el mercado uruguayo con el 26% de participación dentro de las ventas totales del sector. Y es la líder número uno a nivel mundial, destacándose en ventas de fragancias. Dentro de sus ofertas encontramos una amplia gama de productos de los cuales se destaca la alta calidad en sus ingredientes y la satisfacción total de sus clientes. Algunas de las líneas que podemos mencionar son maquillaje, cuidado personal, cuidado del cuerpo, fragancias, cabello, Avon baby, y productos para el hogar entre otros.

La imagen que la empresa ha logrado a nivel mundial es ser una marca de confianza, caracterizada por comprender y satisfacer las necesidades del producto, servicio y satisfacción personal a la mujer, de modo global. Está comprometida con la excelencia, debido a que sus productos reflejan los más altos estándares de seguridad, valor e integridad. Destacan que fue la primera compañía de cosmética que dejó de experimentar con animales en 1989; también está comprometida con el medio ambiente y que uno de sus principales objetivos es lograr tener un equilibrio entre lo demandado por los clientes y la protección medioambiental. Todo esto y los años que tiene de experiencia en el mercado, hacen que Avon siga siendo uno de los grandes pilares de la venta directa.

9.5. SWISS JUST

Esta empresa nace en Suiza en 1930, con un enfoque natural del bienestar y la salud, utilizando para esto el efecto benéfico de la naturaleza para la armonía del cuerpo humano. Años más tarde esta pequeña empresa obtiene el prestigio a nivel mundial, y hoy los productos de Swiss Just se comercializan en más de 35 países; se puede decir que es líder en el desarrollo de productos cosméticos a base de ingredientes activos naturales.

Actualmente la empresa cuenta con una planta elaboradora en Suiza y una planta de elaboración, fraccionamiento y envasado en Argentina, con materias primas procedentes de Suiza y del resto de Europa. Ésta segunda planta trabaja con la

mismas normativas que la de Suiza, y es consecuencia del gran crecimiento a nivel mundial de la empresa. La expansión se fue dando desde Argentina al resto de los países de América, primero fue Chile, y en segundo lugar fue Uruguay. Esto motivó el montaje de un laboratorio en Argentina: Walzen Swiis, constituido en 1995. Tiene una capacidad productiva de 3 mil toneladas de cosméticos por año y tecnología de última generación. En Uruguay los productos que se comercializan son todos importados de Argentina, por lo que no encontramos alianzas de esta magnitud en Uruguay.

Los productos Just solo se comercializan a través del método de venta directa por demostración. Los mismos se caracterizan por estar compuestos por ingredientes naturales orientados a la salud, prevención y bienestar. Algunas de las líneas son aromaterapia, cuidado del cuerpo, cuidado del rostro, hidroterapia, entre otras. La empresa en Uruguay destaca que el papel de la calidad es muy importante, y que tratan de preservar el concepto que tiene el resto del mundo de los productos suizos, transmitiendo constantemente el concepto de calidad. La garantía es otro factor clave, donde se busca la satisfacción total del cliente; si el cliente no está satisfecho con un producto se cambia por otro, así sea de mayor valor; para esto se hace un seguimiento por medio del cual se puede ver si el motivo es razonable.

La empresa en Uruguay considera que no está dirigida a un segmento específico del mercado pero que mayoritariamente son mujeres entre 30 y 60 años; si bien tratan de dirigirse a cierto público, abarcan más del que tiene como objetivo.

El factor que manifiesta Just como favorable en el mercado uruguayo, es la tendencia que hay en las personas a consumir lo natural. Cuando recién se instaló la empresa en Uruguay fue muy difícil lograrlo porque no estaba implementado este hábito de los productos naturales en las personas, pero todos los años se presupuesta un crecimiento superior al año anterior. Para el 2011 apuesta a crecer un 20% lo que para una empresa mediana es bastante.

Just considera que el atractivo fundamental de la venta directa es el trato personal que permite que el consumidor final le pregunte a la consultora cuando busca un producto para su bienestar cuál puede ser, y que la consultora pueda darle una solución a su medida. Otro factor que influye es que hoy en día el consumidor quiere tener algo que no tenga el resto, buscan la exclusividad, y los productos Just le dan eso: no se encuentran en cualquier lugar. Es por esto y para conservar estos atributos que la empresa prohíbe que los productos se comercialicen en ferias o cualquier lugar fijo, a diferencia de otras de venta directa. Además este método permite que las personas compren sin que las demás se enteren qué fue los que compraron, cosa que muchas veces se da por prejuicios. Más allá de este vínculo de consultor – consumidor final, la empresa desarrolló un vínculo muy importante con la fuerza de ventas, tanto que actualmente son 1.300, con quienes están muy comprometidos.

Tienen una estructura que se adapta fácilmente a los cambios, y a que hoy en día el entorno es muy cambiante pero en buen sentido. Destacan que el segmento de mercado donde venden sus productos es muy sensible, porque son la mayoría mujeres y que actúan mucho por impulso y emociones.

9.6. AMWAY

Surge en la década del 50 en Estados Unidos, con la venta de suplementos alimenticios de puerta en puerta. En 1959 a raíz de querer expandir sus esfuerzos empiezan a buscar nuevos productos, surgiendo así un producto para el cuidado del hogar, que fue el limpiador multiuso L.O.C; se trató del primer producto de limpieza concentrado, biodegradable y sin riesgo para el medio ambiente.

Esta empresa es la pionera del marketing multinivel, método que permite organizar un negocio ofreciendo los productos al consumidor final a través de una red de empresarios.

En 1970 la empresa comienza con un crecimiento global, adquiriendo la participación mayoritaria de Nutrilite Product Inc. en Estados Unidos, e instalándose en tres continentes. En 1980 el compromiso de la empresa por la salud y nutrición hacen que Amway se convierta en la primer empresa que desarrolla una línea de productos de tratamiento de agua. Además fue líder reconocida por Naciones Unidas en fomento de la conciencia y educación medioambiental.

Como requisito a nivel internacional la compañía establece que las empresas del grupo deben asociarse a las asociaciones o cámaras de cada país. En el caso de no existir deberá promover la creación como fundador.

Amway en América Latina inicio sus operaciones en 1985 en Panamá. Años más tarde, en 1993 se instala en Argentina y posteriormente en el año 1995 en Chile y en Uruguay, conformando un sub-mercado entre estos tres países, ya que encontraron en ellos estabilidad social y económica, requisito excluyente para la compañía a nivel mundial.

En nuestro país la empresa cuenta con un local operativo y comercial, con un staff que atiende a los distribuidores de todo el país. El 70% de sus ventas se realizan en el interior y actualmente están desarrollando estrategias para lograr un crecimiento de ventas en el mercado capitalino.

Las principales líneas de productos que comercializa son de nutrición, belleza, cuidado personal y hogar. Hay productos que son estratégicos para llegar a todo público, de bajo costo y de buena calidad. Las marcas que comercializan son propias; a nivel mundial cuentan con 800 patentes y 400 en camino. Desarrollan líneas específicas de productos para los 12 países de Latinoamérica basadas en las características de la piel de las personas que son propias de cada país.

Los productos nutricionales que se venden por este método, están sometidos a una completa legislación sanitaria que controla su calidad. En nuestro país la línea Nutrilite representa el 25% las ventas totales.

En este sub-mercado Uruguay, a diferencia de Chile y Argentina, cuenta con mayores exigencias por parte del gobierno a través del Ministerio de Salud Pública (MSP), en la composición de los productos para introducirlos al mercado. Existe una tabla de composición química para el Mercosur, en la que se establecen las proporciones para que el producto sea de venta libre o en los casos en que se superen los márgenes establecidos, se deban comercializar a través de farmacias, por medio de receta. Si bien esta tabla se debería considerar una herramienta común para los tres países mencionados, en Uruguay el MSP encuentra productos con composición que no satisfacen las proporciones exigidas, porque no consideran dicha tabla, resultando de esta manera su no aprobación para la venta libre y en tal caso Amway no los puede comercializar acá, pero sí igual producto, por ejemplo en Argentina.

Los productos que comercializa la empresa se diferencian del resto porque son de uso normal, se consumen fácilmente, y para cualquier persona, ya que a pesar de que no son productos de primera necesidad son básicos para la vida cotidiana como son los de limpieza.

Como particularidad de esta empresa en lo que refiere a la fuerza de venta, podemos destacar que está conformada en su gran mayoría por parejas a diferencia del resto de las empresas, y esto se debe al énfasis que le dan al bienestar del distribuidor y su familia, además que el marketing multinivel es propicio para esto por la creación de redes de relaciones que se forman.

9.7. SENSIA

A diferencia de las demás empresas existentes en nuestro mercado, Sensia es una empresa nacional que nace en el año 2006, y vendía sus productos a farmacias. Hace tres años que cambió su estrategia y adoptó el sistema de venta directa porque piensan que es uno de los canales más grandes de comercialización, más agresivo y con un mayor servicio.

Consideran que son innovadores en el segmento, ya que son los únicos en plaza con productos de cosmética natural elaborados en Uruguay con materia prima importada desde Brasil, que son los activos naturales.

Actualmente lanzaron una línea de perfumería para captar clientes de estratos sociales más altos.

Al ser una empresa 100% de capital nacional, han conformados alianzas estratégicas con tres laboratorios diferentes de plaza, lo que les permite trabajar en conjunto para lograr sus metas basados en una relación de “socios”. Desarrollan los productos teniendo en cuenta como características especiales para los mismos, el envase y la presentación. La elaboración del diseño es fundamental para lograr la atracción de los clientes, dado que los productos se muestran a través del catálogo (una foto), y la elección del cliente se basa en un 80% de esta muestra y el 20% restante elige los productos por sus atributos naturales.

Piensen incorporar en el futuro nuevas líneas de productos, por dos motivos: uno, para aprovechar el canal de venta y otro dado que cuanto más productos se incluyan en el catálogo más se vende.

Sensia se diferencia por tener cierres semanales para confeccionar los pedidos de sus productos, y no mensuales, como el resto de los competidores y de las empresas líderes del mercado, logrando esto gracias a que se abastecen con laboratorios nacionales y no dependen de importaciones.

Esta empresa es la única en el mercado uruguayo que cuenta con una capacitación permanente para el staff de líderes a través de un convenio con la Universidad de la Empresa (UDE), donde pueden hacer carrera y destacarse como profesionales de la empresa.

CAPÍTULO 10 – ANÁLISIS FODA

10.1. - INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Stephen Robbins, el análisis FODA es una herramienta que utilizan las empresas para determinar cuáles son sus ventajas competitivas y así poder definir la estrategia que más se les adecue, en función de sus características propias y las del entorno en el cual se desempeñan.

“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.”

Para la formulación de la estrategia es necesario analizar las fortalezas y debilidades internas así como también las oportunidades y amenazas externas de la organización de modo de desarrollar objetivos y políticas realizables. El papel de los gerentes aquí es analizar a través de esta herramienta el ambiente para lograr una estrategia exitosa.

Análisis interno

Mediante el análisis del ambiente interno de una organización se pueden observar los recursos con los que cuenta; el flujo de efectivo que tiene; las aptitudes que posee el personal; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos y cómo perciben los consumidores la calidad de los mismos.

Concluido este análisis podemos determinar cuáles son las fortalezas y/o debilidades que poseen las empresas.

Las fortalezas son “actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos” y las debilidades son “actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene”.

Los factores internos también incluyen los valores propios de la organización entendidos estos como las motivaciones y necesidades de los directivos clave y del personal que debe implementar la estrategia.

Análisis externo

Mediante la observación del entorno externo de una organización se puede definir cuáles son las posibles amenazas y oportunidades que deberá enfrentar en el futuro. Con este análisis podemos ver qué está haciendo la competencia; cómo actúan sus proveedores; características de la fuerza de trabajo; legislación que puede afectar o favorecer a la empresa, así como también los posibles cambios tecnológicos, entre otros factores.

Las oportunidades son “tendencias positivas en los factores del ambiente externo” mientras que las amenazas son “tendencias negativas en los factores del ambiente externo”.

10.2. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR

10.2.1. Fortalezas

- **Carácter personal del sistema:** Las empresas de venta directa se benefician del trato personal del método, ya que el revendedor hace recomendaciones sobre el producto y puede explicar las virtudes del mismo al consumidor. La credibilidad en los mensajes que se transmiten, es un elemento clave para realizar cualquier acción de venta.
- **Mano de obra:** Existe disponibilidad de fuerza de trabajo calificada en el mercado, no sólo personal de áreas clave de la organización como marketing, sino que también en cuanto a los trabajadores independientes. Estos últimos

no se encuentran restringidos ni por sexo, edad, educación ni experiencia previa.

- **Trayectoria:** Las empresas líderes cuentan con una reconocida trayectoria que proporciona una mayor experiencia en el mercado. Ellas se posicionan fuertemente en cuanto a la competencia y el manejo de los conocimientos (formas de racionalizar los costos, manejo de tiempo para el abastecimiento, fijación de precios) que son obtenidos a través de su antigüedad.
- **Imagen de la marca:** Las empresas líderes en el sector trabajan constantemente para mantener y promover el prestigio que han obtenido con la marca a partir de su larga trayectoria. La imagen proporciona confianza no solo en lo que refiere a los productos, sino que también a los revendedores.
- **Calidad:** Es un factor interno clave para desarrollar productos de calidad y en el servicio post venta.
- **Atención al cliente y a los revendedores:** desde el comienzo del proceso; es fundamental el trato que se debe dar al trabajador independiente y al consumidor final. Al revendedor se le brindan las herramientas necesarias para una buena venta del producto y para que se identifique con la firma. Se busca además que el consumidor final se encuentre satisfecho y así vuelva a comprar productos.
- **Acciones de Responsabilidad Social:** las empresas del sector realizan acciones de contribución hacia la sociedad, como políticas de cuidado al medio ambiente; lucha contra la violencia doméstica; apoyo a mujeres emprendedoras; programas de trabajo en escuelas y donaciones a instituciones sin fines de lucro.
- **Estatus social que brinda a los revendedores:** el método de la venta directa le ofrece a los revendedores un espacio social donde desarrollarse.

10.2.2. Debilidades

- Estructura rígida: Las empresas del sector presentan una alta formalización. El método de venta directa requiere innovación constante y este tipo de estructura no es la que más se adecua a esa necesidad.
- No existe producción: en ninguno de los casos estudiados existe fabricación, lo que determina que los precios estén dados y no se obtenga la optimización de costos.
- Productos importados: Alta dependencia del exterior, ya que la mayoría de las compras de mercaderías se realizan fuera del país. En Nuvó Cosméticos y Sensia existen también compras locales a laboratorios que fabrican su línea de cosméticos y fragancias.
- Poca inversión en I+D: Existe escaso margen de acción en cuanto a la creación de nuevos productos ya que en la mayoría de los casos al ser empresas multinacionales, sus productos ya vienen diseñados de otras empresas de la corporación. Tampoco se realizan inversiones para el desarrollo de mejores prácticas en lo que refiere a los procesos. La excepción la genera Sensia, quien invierte en innovación de productos.
- Planificación del catálogo: Las empresas que usan esta herramienta requieren anticiparse en el tiempo para la planificación del ciclo de ventas. El tiempo que requiere la creación de un nuevo catálogo se estima con un período de antelación de 6 meses antes de que salga al mercado. Esto implica el riesgo de que en el momento de lanzamiento del catálogo, los gustos de los consumidores puedan variar, o que el mercado a través de otro sistema de venta pueda ofrecer los mismos productos mejorados. Hay poca flexibilidad en la colocación de los productos en el mercado si existen grandes diferencias entre oferta y demanda. Cuando la demanda es mayor que la cantidad de los productos ofrecidos, es difícil abastecerse de inmediato para cubrirla, en cuyo

caso se generan nuevos costos. Si las cantidades compradas para ofertar superan a lo que el consumidor desea, entonces la empresa tendrá un excedente de stock que será de difícil colocación a corto plazo en otro catálogo.

- Altos costos de inventario: debido a la planificación del ciclo de venta y dado que los proveedores son del exterior, existen elevados costos logísticos y de seguros de mercadería.
- Poco volumen de exportaciones: las ventas se centran en el mercado interno.
- Poca integración de las empresas: observamos que a nivel internacional existe intercambio de información entre las empresas a través de los organismos representantes de cada país, hecho que no se verifica en Uruguay.

10.2.3. Amenazas

- Crisis económicas: al no ser los productos que comercializa el sector de primera necesidad, una reducción en el ingreso de los consumidores provoca una caída en las ventas.
- Dependencia del tipo de cambio: como el abastecimiento se realiza desde el exterior, los costos de los productos son en dólares y una gran devaluación puede dejar fuera del mercado a la empresa, ya que el precio lo fija de acuerdo al costo de la mercadería más el margen de utilidad, pudiendo este quedar por encima del precio del mercado. Si esto ocurre, las empresas sacrifican ganancias para ser competitivas con respecto a los supermercados, tiendas, farmacias, etc.
- Existencia de otros métodos de venta como supermercados e Internet: los productos comercializados por otros métodos como la venta tradicional o por internet tienen una disponibilidad más inmediata que por el sistema de la

venta directa. Las formas de pago a través de los métodos tradicionales son más diversificados.

10.2.4. Oportunidades

- Internet: Si se usa como una herramienta complementaria al sistema de venta directa se puede crear una nueva ventaja competitiva. En algunas empresas como Nuvó se piensa en agregar el e-commerce como una nueva forma de venta para aquel nicho del mercado donde la venta directa no ha llegado aún. En la mayoría de las empresas del sector se presentan los catálogos en sus páginas web.
- Coyuntura económica actual: los períodos de expansión económica favorecen las ventas ya que el aumento de los ingresos per cápita incrementan el consumo de los bienes que comercializa el sector.
- Mercado externo sin explotar: nuestro país posee un mercado pequeño y por lo tanto si se piensa en aumentar las ventas deberían orientarse al exterior. Las políticas económicas del gobierno tienden a fomentar las exportaciones y las empresas deberían aprovechar estos beneficios.
- Expansión de líneas de productos: para disminuir los riesgos, las empresas de venta directa buscan la diversificación de los productos. En el mercado local aún quedan distintos tipos de productos que no se ofrecen, como se observa que ocurre en otros países, como es el caso de electrodomésticos.

CAPÍTULO 11 – CONCLUSIONES

En el presente capítulo resumiremos las principales conclusiones a las que llegamos a partir del análisis de campo realizado.

A continuación se detallan los principales hallazgos.

Desconocimiento del sistema en Uruguay

El sistema de venta directa es poco conocido en nuestro país a pesar de que existen empresas instaladas desde hace más de cuatro décadas. Existe una tendencia a confundir esta modalidad con otros esquemas que se encuentran en el límite con lo ilegal y no se conocen las características reales del sistema. Es por eso que las empresas de venta directa buscan realzar su imagen pública y alejarse de esos esquemas.

En nuestro país se encuentran instaladas 10 empresas reconocidas y otro número indeterminado de empresas que no han logrado continuidad en el mercado. La mayoría de estas organizaciones son multinacionales exitosas en el resto del mundo.

Existe una Cámara de venta directa en Uruguay que agrupa a las empresas más importantes del sector y cuyo principal objetivo es nuclear a las organizar y defender sus intereses. En la actualidad la cámara no está cumpliendo con sus funciones y se encuentra inactiva.

Se establece un marco regulatorio especial para esta modalidad, en donde los revendedores aportan IVA percibido de acuerdo con la el Decreto 220/998.

Las relaciones personales como factor fundamental

Las estrategias usadas en el sector son de diverso tipo, pero lo más destacado es el trato personal entre la empresa y la fuerza de venta y esta última con el consumidor final.

La fuerza de venta es la ventaja competitiva más importante de este sector y es por eso que se busca la motivación permanente de los revendedores y que estos sientan el reconocimiento por sus logros personales. De esta manera las empresas obtienen mayores beneficios, ya que la satisfacción de los vendedores independientes redundará en mayores ventas. Esto conduce a que los costos en premios de las empresas representen una gran parte de la estructura total.

Ya que el cliente es la fuerza de venta, la empresa intentará reclutar el mayor número de revendedores y preservar las relaciones personales con ellos como fuente de fidelización.

El consumidor final elige este método por el vínculo que se establece con el vendedor debido a que le brinda comodidad (compra productos sin moverse de su casa) y además lo puede orientar en la elección de los productos ya que conoce sus características. La confianza en el vendedor es el factor clave para la venta de los bienes.

Productos comercializados

En principio cualquier bien puede ser vendido por este método. Sin embargo en nuestro país existe una tendencia marcada hacia la venta de cosméticos, fragancias y artículos para el hogar.

Competencia entre las empresas

La competencia entre las empresas del sector no solo se observa por los productos que comercializan, en el caso de existir productos similares, sino que fundamentalmente compiten por la fuerza de ventas. Es por eso que los premios y el porcentaje de comisiones juegan un papel fundamental en el vínculo.

Los supermercados, farmacias, tiendas y shoppings son vistos como competidores cuando los productos que comercializan son similares.

A la hora de fijar los precios, las empresas tienen en cuenta sus costos y el margen esperado, pero además comparan con los precios con los de la competencia (las empresas del sector y los otros métodos de venta).

En períodos de crisis el sector no se ve tan afectado

Si bien el escenario ideal para la venta directa se produce cuando la economía está en expansión, en los ciclos recesivos las ventas no caen tan abruptamente ya que el desempleo aumenta y las personas necesitan un ingreso adicional para llevar a sus hogares. De esta manera el número de trabajadores independientes aumenta y la dedicación a la venta se incrementa.

El tipo de cambio afecta la rentabilidad

La mayoría de las empresas son importadoras y no venden sus productos al exterior, es por eso que el tipo de cambio tiene una gran incidencia en los resultados. Cuando el tipo de cambio aumenta, los costos de las empresas aumentan y trasladar a los precios puede dejar fuera del mercado a sus productos.

Adaptación del sistema a los recursos tecnológicos

El sistema de venta directa basado en el trato personal parecería poco compatible con el avance constante de la tecnología. Sin embargo las empresas subsisten a pesar de ello y buscan alternativas de adaptación. El desarrollo de nuevas técnicas de internet es una oportunidad a explotar como alternativa al método, donde los catálogos se muestran on-line y los pedidos también se pueden realizar por la web. También puede ser usado para captar otro segmento del mercado más joven.

Estrategias a nivel corporativo

Las empresas del sector desarrollan diferentes tipos de estrategias con la finalidad de alcanzar los objetivos que fundamentan su existencia.

A nivel corporativo, las empresas reconocidas optan por desarrollar estrategias de crecimiento a través de la concentración, la integración vertical y la diversificación.

Las empresas más pequeñas no tienen mucho espacio para crecer y es por eso que optan por la estrategia de estabilidad con el objetivo de permanecer en el mercado y obtener ganancias.

En el caso de la comercialización de productos que logran rápidamente la saturación en el mercado, es necesaria una estrategia de renovación cuando empiezan a perder participación en las ventas del sector. De nuestro estudio surge que la incorporación de nuevas líneas de productos es la estrategia elegida en ese caso.

La calidad y el servicio de atención al cliente como ventaja competitiva

Las empresas buscan constantemente la calidad en sus productos y servicios y es una de las características con la que logran la diferenciación sobre la competencia.

El servicio de atención al cliente personalizado también es un punto muy importante para lograr la diferenciación. La satisfacción total de la fuerza de ventas y de los consumidores juega un rol fundamental en la venta directa ya que de esa forma se crea una “red de redes” en donde los productos llegan a muchos hogares de los diferentes puntos del país.

Diferenciación de la competencia

La marca que se crea a partir del prestigio de las empresas en el sector, tanto a nivel local como internacional, genera una diferencia con respecto a aquellas empresas más pequeñas.

La diferenciación también es usada en relación a los productos: en este aspecto lo que se destaca es la calidad, diseño y la introducción de productos que aún no se encuentran en el mercado.

Segmentación

Las empresas de venta directa realizan segmentación de sus clientes para lograr una mayor rentabilidad. De esta forma algunas empresas incluyen líneas más caras

destinadas a un segmento con ingresos altos y una línea más barata para los sectores bajos.

La venta directa se dirige fundamentalmente a la mujer, a pesar de que muchas empresas incluyen también líneas de productos para los hombres.

Por último, una característica particular en nuestro mercado es que si bien la venta directa no tiene como objeto la segmentación geográfica, igualmente se observa que un mayor porcentaje de ventas se alcanza en el interior. Esto se puede explicar por el menor número de comercios y opciones que los compradores tienen.

Responsabilidad social como estrategia clave

Dado que el trato personal es un factor muy importante en el éxito de estas empresas, las acciones de responsabilidad social son muy importantes.

Las empresas más grandes de venta directa en nuestro país realizan campañas a favor del desarrollo de la mujer en la sociedad, así como la lucha contra el cáncer y la violencia doméstica. Cabe destacar que la mayor parte de los clientes son mujeres y por eso las acciones se dirigen fundamentalmente a ellas.

Las empresas dedican también recursos al cuidado del medio ambiente y de la salud de la población.

Desventajas del sistema: no inmediatez en la adquisición del producto

El método de venta no otorga la inmediatez en la entrega de los productos como se observa por el método de venta tradicional. Esto es una desventaja del sistema ya que el comprador suele preferir el consumo en el momento de la compra.

Punto débil: no fabrican

En nuestro país todas las empresas de venta directa se deben abastecer en el mercado internacional o local de sus mercaderías, lo cual produce problemas de stock, dependencia de otros mercados y del tipo de cambio. Solo en uno de los casos se

planea en el futuro producir. En el caso particular de una empresa familiar uruguaya, los productos eran fabricados, pero decidieron vender su planta y dedicar todos sus esfuerzos al canal de distribución.

Sin embargo se podría superar esta restricción por la integración vertical con empresas del exterior, pudiendo incluso transformarse en una fortaleza para su gestión.

Globalización y alianzas

Casi la totalidad de las empresas del sector pertenecen a empresas extranjeras. El modo de penetración más usado es la sucursal y filial.

En cuanto a las empresas que se abastecen con productos locales, suelen realizar alianzas estratégicas con laboratorios (línea cosméticos) para garantizar el suministro.

Conclusiones finales

El desempeño de las empresas de venta directa de Uruguay atraviesa por un momento de expansión, aunque el crecimiento en a largo plazo presenta un ritmo lento. Sin embargo, las empresas confían que tendrán una buena performance en el futuro. Este convencimiento se fundamenta en las características implícitas de esta modalidad.

Por esta razón las empresas del sector desarrollan estrategias que le permitan explotar sus ventajas competitivas al máximo, como ser la calidad, el servicio al cliente y el trato personal.

ANEXO N°I – CÓDIGO DE ÉTICA CÁMARA DE VENTA DIRECTA

CAPITULO I. GENERALIDADES

ARTICULO PRIMERO. ANTECEDENTES. El apego a principios éticos habla de un sentido de respeto, honestidad, e integridad, valores imprescindibles para el desempeño armonioso del trabajo. Estos valores constituyen una parte esencial de nuestra cultura corporativa y son una pieza fundamental en la vida de nuestras empresas. Los negocios de las compañías miembros de CUVEDI operan bajo la premisa fundamental de que están regidos por leyes y ordenamientos, cuya observancia y cumplimiento es indispensable para que puedan existir y funcionar óptimamente en su entorno social. Aunque todos estos valores son parte de nuestra cultura organizacional y del quehacer diario de nuestras empresas, es necesario formalizarlos y establecer un marco de referencia común que unifique los criterios y oriente las acciones de todos los socios de CUVEDI. En atención a las anteriores consideraciones la Asamblea General de CUVEDI ha aprobado y autorizado la expedición de éste Código de Ética

ARTICULO SEGUNDO. OBJETIVOS. El presente Código de Ética de CUVEDI tiene los siguientes propósitos: Dar a conocer a los socios tanto sean: fundadores, activos, honorarios o suscriptores, sus obligaciones de carácter ético hacia las compañías de venta directa, entre sus vendedores y hacia los clientes. Mejorar la promoción y la imagen pública del sistema de Venta Directa, dentro de un ambiente de libertad empresarial, sin competencia desleal, valorizando la oportunidad de utilidades de la industria de la Venta Directa. Compartir nuestros valores éticos con las personas interesadas en conocer a la Cámara Uruguaya de Venta Directa (CUVEDI). Señalar las sanciones a que se hacen acreedores quienes cometan faltas contra nuestro Código de Ética.

ARTICULO TERCERO. ALCANCE. La Cámara Uruguaya de Venta Directa adopta el presente Código de Ética, como una medida de regulación que contiene normas de conducta ética para compañías de venta directa que hacen parte de dicha Federación, como miembros Fundadores, y para todas aquellas compañías que con posterioridad sean admitidas como miembros adherentes (sean estos activos, honorarios o suscriptores), quienes se comprometen a acatar sus disposiciones, como condición de admisión a la Federación y para continuar como miembro de esta. Este Código parte del hecho de que en la mayoría de las veces la acción correcta es clara, independientemente de que esté o no incorporada a un código. Por la razón anterior, este documento no es ni pretende ser exhaustivo incluyendo todas las situaciones donde pudiera presentarse un aparente conflicto de índole ético. Se irán incorporando nuevos temas en la medida en que sea necesario para hacer frente a la dinámica de las situaciones de negocios y del entorno en general. Este Código es una medida de auto-regulación de la propia industria de Venta Directa. No es una ley y sus obligaciones pueden requerir un nivel de conducta ética que exceda requerimientos legales existentes. Con la terminación como miembro de la Cámara de Venta Directa, una compañía no está más obligada por este Código, pero sí por los eventos y transacciones ocurridos durante el tiempo en que fue miembro de CUVEDI.

ARTICULO CUARTO. DEFINICIONES. Para los efectos del presente código, los términos aquí utilizados tendrán el siguiente significado: WFDSA: Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa. CUVEDI :Cámara Uruguaya de Venta Directa. FUNDADORES: Personas jurídicas concurrentes al acto de fundación de la Cámara que se dediquen a la comercialización de bienes y/o servicios por medio del sistema de venta directa y quienes están obligados a adoptar y cumplir las normas del presente Código de Ética. ACTIVOS: Personas jurídicas que teniendo la misma actividad que los fundadores, cuenten con un año de antigüedad en el registro social y están obligados a cumplir con las normas del

presente código de ética. **VENTA DIRECTA:** Es la comercialización de bienes de consumo general, directamente a los clientes, en sus hogares, en los hogares de otros, o en su sitio de trabajo realizada usualmente a través de un vendedor independiente, mediante la explicación, exhibición de catálogo o demostración directa de los productos, con el fin de obtener un pedido que será cobrado y entregado a los clientes. **VENTA DE GRUPO:** Se refiere a la venta por parte de un vendedor independiente, a través de la explicación y la demostración de productos a un grupo de posibles clientes, realizada por lo general en el hogar de un anfitrión que invita a otras personas para este fin. **REVENDEDOR/A INDEPENDIENTE:** Es la persona miembro de un sistema de distribución de una compañía de Venta Directa. Puede ser agente comercial independiente, revendedores independientes y distribuidores o representantes independientes. **COMPAÑÍA DE VENTA DIRECTA:** Es una persona jurídica comercial, que utiliza el sistema de Venta Directa para la comercialización y distribución de productos relacionados con su marca comercial o marca de servicio u otro símbolo de identificación comercial. **PRODUCTOR:** Toda persona natural o jurídica, que elabore, procese, transforme o utilice uno o más bienes, con el propósito de obtener uno o más productos destinados al consumo público. Los importadores se reputan productores respecto de los bienes que introduzcan al mercado nacional. **PRODUCTOS:** Incluye bienes suministrados y servicios prestados por las compañías de venta directa o por sus vendedores independientes, ya sean tangibles o intangibles. **CLIENTE:** Toda persona, natural o jurídica, que contrata la adquisición, utilización o disfrute de un bien o producto, para la satisfacción de una o más necesidades. **FORMULARIO DE COMPRA:** Incluye formularios u órdenes impresas o escritas, recibos y contratos. **RECLUTAMIENTO:** Cualquier actividad conducente a inducir a una persona a convertirse en revendedor/a de Venta Directa. **ADMINISTRADOR DEL CÓDIGO:** Es la persona neutral o cuerpo independiente de personas, designado por la Asamblea General para vigilar el cumplimiento diario y continuo del código de ética, por parte de las compañías de venta directa, y para resolver las

quejas presentadas de conformidad con el presente código. DSAs: Asociaciones de Venta Directa. Son las asociaciones nacionales de Compañías de la industria de Venta Directa de un país. ASOCIACIONES: Cada Asociación Nacional de Venta Directa se compromete a cumplir este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa. COMPAÑÍAS: Cada Compañía miembro de la Asociación de Venta Directa se compromete a cumplir este Código como condición de admisión y permanencia como miembro de la Asociación Nacional de Venta Directa. AUTORREGULACIÓN: El Código es una medida de auto-regulación de la propia industria de Venta Directa. No es una ley y sus obligaciones pueden requerir un nivel de conducta ética que exceda requerimientos legales existentes. Con la terminación como miembro de la Asociación de Venta Directa, la Compañía no está más obligada por este Código, pero sí por los eventos y transacciones ocurridos durante el tiempo que la Compañía fue miembro de la Asociación de Venta Directa. LEY: Las Compañías y los revendedores se presumen obligados a cumplir con los requerimientos legales y por consiguiente este Código no disminuye todas las obligaciones legales existentes. STANDARDS: El Código contiene comportamientos de ética standard para las Compañías de Venta Directa y los revendedores/as. Las Asociaciones Nacionales de Venta Directa pueden variar estos standards considerando que el espíritu del Código sea preservado como lo dispone la Ley Nacional. Se recomienda que el Código sea usado como evidencia de los standards de la industria.

CAPITULO II. ÉTICA HACIA LOS CLIENTES

ARTICULO QUINTO. Prácticas prohibidas: Los revendedores / as no deberán usar prácticas desleales, engañosas o injustas.

ARTICULO SEXTO. Identificación: Desde el comienzo de la presentación de venta, los/las revendedores/as deberán, aunque no les sea solicitado, identificarse fehacientemente ante el potencial cliente, y deberán identificar además a su compañía, sus productos y el propósito de ese contacto. En la venta por reuniones, los revendedores marcarán claramente el propósito de la reunión a la anfitriona y a los participantes.

ARTICULO SÉPTIMO. Explicación y Demostración: La explicación y demostración del producto ofrecido debe ser preciso y completo, en particular con referencia al precio y, si corresponde, al costo del crédito, términos de pago, período de arrepentimiento y derecho de devolución, términos de garantía y service después de la venta, y entrega.

ARTICULO OCTAVO. Respuestas a preguntas: Los revendedores/as deben dar precisas y claras respuestas a todas las preguntas de los clientes concernientes al producto y a la oferta.

ARTICULO NOVENO. Promesas Verbales: Los/as revendedores/as sólo harán las promesas verbales respecto de los productos que sean autorizadas por sus compañías.

ARTICULO DÉCIMO. Período de reflexión, garantía y service de productos: Todas las compañías asociadas se comprometen a cumplir con los extremos dictados por la Ley de Defensa del Consumidor independientemente del valor que cada empresa asociada decida agregar.

ARTICULO DÉCIMO PRIMERO. Literatura: La literatura promocional, publicidad o envíos por correo no contendrán la descripción de ningún producto, afirmaciones o ilustraciones que sean confusas o inciertas, y contendrán el nombre completo, número de teléfono de la compañía y la dirección de la compañía o del revendedor/a.

ARTICULO DÉCIMO SEGUNDO. Testimonios: Las compañías y revendedores/as no se referirán a ningún testimonio que no esté autorizado, no sea verdadero, esté obsoleto o de alguna manera sea inaplicable, no relacionado a su oferta o utilizado de modo que pueda confundir al cliente.

ARTICULO DÉCIMO TERCERO. Comparación y difamación: Las compañías y revendedores se abstendrán de usar comparaciones que puedan confundir y que sean incompatibles con los principios de defensa de la competencia. Los puntos de comparación no deben ser seleccionados deslealmente y deben basarse sobre hechos demostrables. Las compañías y revendedores no deben difamar ninguna empresa o producto directamente o en forma implícita. Las compañías y revendedores no deben utilizar de manera desleal la marca o el símbolo de otra empresa o producto.

ARTICULO DÉCIMO CUARTO. Respeto a la privacidad: Los contactos personales o telefónicos serán hechos de una manera razonable y durante horas razonables para evitar intromisiones a la privacidad. Un revendedor debe suspender inmediatamente una demostración si así lo requiere el cliente.

ARTICULO DÉCIMO QUINTO. Lealtad – Honestidad: Los revendedores no abusarán de la confianza de los clientes individuales, respetarán la falta de experiencia comercial de los clientes y no explotarán la avanzada edad de los clientes, su enfermedad, falta de entendimiento o desconocimiento del idioma.

ARTICULO DÉCIMO SEXTO. Entrega: Las Compañías y revendedores/as se asegurarán que la orden de compra del cliente se entregue debidamente y en el tiempo pactado.

CAPITULO III. ÉTICA HACIA LOS REVENDEDORES INDEPENDIENTES

ARTICULO DÉCIMO SÉPTIMO. ADHESIÓN DE LOS REVENDEDORES INDEPENDIENTES. Las Compañías requerirán a sus revendedores/as independientes, como condición para pertenecer a la organización de ventas de la Compañía, adherirse a este Código o a reglas de ética que cumplan con sus principios.

ARTICULO DÉCIMO OCTAVO. RECLUTAMIENTO. Las Compañías y los revendedores independientes no deberán usar prácticas desleales, engañosas o injustas de reclutamiento.

ARTICULO DÉCIMO NOVENO. INFORMACIÓN COMERCIAL. La información que debe proveer la Compañía a sus revendedores independientes y a los potenciales revendedores independientes concerniente a la oportunidad y relativo a los derechos y obligaciones deberá ser precisa y completa. Las

Compañías no deberán hacer ninguna falsa perspectiva en el reclutamiento que no pueda ser verificada o ninguna promesa que no pueda ser cumplida. Las Compañías no presentarán las ventajas de la oportunidad de venta a ningún posible reclutado de una manera falsa o engañosa.

ARTICULO VIGÉSIMO. RECLAMOS DE GANANCIA. Las Compañías y los revendedores/as independientes no falsearán la venta o ganancia actual o potencial de sus revendedores/as independientes. Cualquier ganancia o venta que se intente demostrar será realizada sobre hechos documentados.

ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO. ACUERDO. Las Compañías darán a sus revendedores/as un acuerdo escrito que deberá ser firmado por la compañía y el revendedor, conteniendo todos los detalles esenciales de la relación comercial entre ellos. Las Compañías informarán a sus revendedores/as sobre sus obligaciones legales, incluyendo licencias de marca, registraciones e impuestos.

ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO. INVENTARIO. Las Compañías no requerirán o alentarán a los revendedores/as independientes a comprar productos en cantidades grandes e irrazonables. Lo siguiente debe tenerse en cuenta, cuando se determina la razonabilidad del inventario de productos: la relación entre inventario y las posibilidades reales de venta, la naturaleza y la competitividad de los productos y del mercado, y las políticas de la Compañía sobre devolución de productos y de dinero.

ARTICULO VIGÉSIMO TERCERO. REMUNERACIÓN Y CUENTAS. Las Compañías proveerán a los revendedores/as independientes con cuentas

periódicas relacionadas con las ventas, compras, detalles de ganancia, comisiones, bonos, descuentos, entregas, cancelaciones y todo otro dato relevante, de acuerdo con los términos estipulados entre la Compañía y los revendedores independientes. Todos ellos serán pagados sin demora y de acuerdo a pautas comerciales razonables.

ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO. EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO. Las Compañías ofrecerán adecuada educación y entrenamiento, para capacitar a los revendedores independientes a operar éticamente. Esto será logrado con sesiones de entrenamiento o a través de manuales o guías escritas o material audiovisual.

CAPITULO IV. ÉTICA ENTRE LAS COMPAÑÍAS

ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO. PRINCIPIO. Las Compañías miembro la Cámara Uruguaya de Venta Directa deberán conducirse éticamente y lealmente hacia los otros miembros.

ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO. ATRACCIÓN DESLEAL. Las Compañías y los revendedores/as independientes no tratarán de atraer deslealmente a ningún revendedor de otra Compañía.

ARTICULO VIGÉSIMO SÉPTIMO. DIFAMACIÓN. Las Compañías no deberán difamar ni permitir a sus revendedores/as independientes la difamación de un producto, un plan de marketing o venta o cualquier otro rubro de otra Compañía.

CAPITULO V. OBSERVANCIA DEL CÓDIGO

ARTICULO VIGÉSIMO OCTAVO. RESPONSABILIDAD DE LAS COMPAÑÍAS. La primera responsabilidad para la observancia de este Código descansará en la Cámara Uruguaya de Venta Directa y en cada Compañía individualmente. En caso de cualquier incumplimiento de este Código, la Cámara Uruguaya de Venta Directa y las Compañías integrantes, harán todos los esfuerzos posibles para satisfacer los reclamos.

ARTICULO VIGÉSIMO NOVENO. RESPONSABILIDAD DE LAS ASOCIACIONES DE VENTA DIRECTA. La Cámara Uruguaya de Venta Directa recibirá, a través de cualquiera de sus integrantes, los reclamos que les sean planteados. Una vez recibido el reclamo, la Comisión Directiva de la Cámara lo trasladará al Administrador del Código para todos los efectos que fueren del caso a fin de resolverlo.

ARTICULO TRIGESIMO. ADMINISTRADOR DE CODIGO. La Cámara Uruguaya de Venta Directa nombrará una persona independiente de las empresas que la integran, como Administrador del Código. El Administrador controlará la observancia que de este Código hagan las Compañías. El Administrador resolverá cualquier asunto basado en el incumplimiento de este Código. La Cámara Uruguaya de Venta Directa designará en Asamblea ordinaria anual por mayoría simple de presentes. La designación así efectuada se mantendrá mientras exista la voluntad de las partes.

ARTICULO TRIGÉSIMO PRIMERO. ACCIONES. Las acciones determinadas por el Administrador del Código contra una Compañía con referencia a las quejas de un revendedor independiente, de un cliente o de una empresa, sea ésta miembro o no de la Cámara Uruguaya de Venta Directa, por incumplimiento del Código pueden incluir la terminación del contrato o relación comercial del revendedor independiente con la Compañía, devolución de pagos, aviso de advertencia a la Compañía o a sus revendedores independientes u otras acciones apropiadas, la suspensión de los derechos del asociado por un término determinado y hasta la expulsión de la Federación y la publicación de estas acciones y sanciones.

ARTICULO TRIGÉSIMO SEGUNDO. ATENCIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS. Para la atención de las quejas y reclamos se prevé que el administrador del Código dará a las mismas el trámite que entendiere pertinente para asegurar la recepción de las mismas y que permita adoptar las decisiones, en un período razonable. Para el caso que el Administrador lo entienda conveniente, será de aplicación el proceso incidental previsto en el artículo artículo 321 del Código General del Proceso (Ley Nº 15.982).

ARTICULO TRIGÉSIMO TERCERO. ATENCIÓN DE QUEJAS O RECLAMOS. Las Compañías, las Asociaciones de Venta Directa y los Administradores del Código establecerán procedimientos para la atención de quejas y reclamos y asegurarán que la recepción de los mismos sea confirmada en un tiempo corto y las decisiones tomadas dentro de un período razonable.

ARTICULO TRIGÉSIMO CUARTO. PUBLICACIÓN. La Cámara Uruguaya de Venta Directa publicará el Código y lo hará conocer de la manera más amplia posible. Las publicaciones serán distribuidas gratuitamente.

ARTICULO TRIGÉSIMO QUINTO. EFECTO EXTRATERRITORIAL: La Cámara Uruguaya de Venta Directa se compromete a requerir a cada miembro como condición de admisión y permanencia en la misma, que cumpla con el Código Mundial de Ética para la Venta Directa, en las actividades de ventas que realice fuera de su país de origen, excepto en el caso en que dichas actividades estén bajo la jurisdicción de un Código de Ética de una asociación de otro país a la cual el miembro también pertenece.

Administrador honorario del Código: Dr. Julio Ponce de Leon

ANEXO N°II - CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS

ESTRATEGIAS:

- ¿A que clase de clientes está dirigida la empresa? ¿Apuntan a un mercado de clientes diferenciados, en cuanto a ofrecer productos caros y de precios más bajos, con diferente calidad?
- ¿Hay indicios de que el cliente va por fidelidad a la empresa? ¿Desarrolla estrategias de diferenciación para lograr la fidelidad, como publicidad? ¿Qué porcentaje tiene ésta dentro de los costos totales? ¿El diseño del producto es importante? ¿Qué estrategia utilizan, diferenciación o abatimiento de costos?
- ¿Cuáles son los principales productos? ¿Se diversifican los productos? ¿Por qué lo hacen?
- ¿Qué papel juega la calidad en la empres?
- ¿Están al día con la tecnología?
- ¿Qué importancia tiene el servicio de atención al cliente?
- ¿Hay una estrategia de segmentación para un área del mercado específico? (Como puede ser: geográfico o demográfico)
- ¿Estamos en un mercado en expansión, en retroceso o estancado?
- ¿Cuáles son las fuerzas favorables para la expansión? Si esta estancado o en recesión, ¿cuál es la causa?
- ¿Tiene pensado crecer o apunta a la estabilidad económica? ¿O tienen pensado renovarse? ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?

- ¿Alguna de las empresas del segmento competitivo actúa como líder, y las demás siguen las variaciones de los precios?
- ¿Qué importancia le dan a la responsabilidad social?

ANALISIS FODA:

- ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa? Es decir, ¿cuáles son los recursos exclusivos o actividades que realiza con éxito respecto a la competencia?
- ¿Cuáles son las sus debilidades? ¿Cuáles son los recursos con los que no cuenta o actividades que no desarrollaron o no lo están haciendo bien?
- ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa o del segmento competitivo con esta modalidad de venta? ¿Cuáles son los factores externos que influyen de manera positiva?
- ¿Cuáles son las amenazas que consideran? ¿Cuáles son los factores externos que influyen de manera negativa? ¿Consideran el impacto de internet como una amenaza?
- ¿Internet se ve como una modalidad más de venta en si misma (competidores en cuanto al método, amenaza) o como soporte para la venta directa, pensado como una oportunidad?

FUEZAS COMPETITIVAS:

COMPETIDORES EXISTENTES:

- ¿Quiénes son sus competidores? ¿Las modalidades de venta tradicionales son competencia? ¿Se compete con las demás empresas de venta directa por el método y no por productos?
- ¿Con que mecanismos compiten entre sí: guerra de precios, publicidad agresiva, diferenciación?
- ¿Consideran que el crecimiento del sector es lento?
- ¿Existen costos fijos elevados? ¿Cuánto es el peso dentro de los costos totales?
- ¿Cómo se diferencia la empresa del resto de los competidores? ¿Se basa en la diferenciación del producto o en el precio y el servicio?
- ¿Buscan obtener éxito sacrificando utilidades?
- ¿Existen barreras emocionales? ¿Los clientes se identifican con una marca en especial o son leales al producto?
- ¿Existen restricciones sociales y gubernamentales tendientes a limitar el ingreso al sector, como son los requisitos de licencias, sanidad?
- ¿Es necesaria una gran inversión para desarrollar el producto (en activo fijo, invención)?
- ¿Considera usted que su empresa desarrolla economías de escala? ¿Entiende que esta situación actúa como barrera de ingreso al sector para nuevos inversores?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES:

- ¿Cuáles son las motivaciones de los consumidores? ¿Existe una determinada dependencia en el consumidor de la marca, y donde la empresa puede sacar provecho subiendo precios?
- ¿Por qué lo elige el cliente?
- ¿Considera que los compradores de los productos tienen algún poder de negociación? ¿De qué clase?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: (proveedores del producto y vendedores independientes como proveedores del servicio de venta)

- ¿Quién provee los productos a la empresa? ¿Son proveedores internacionales? ¿Cuál es el porcentaje de importación?
- ¿Son productos que se producen acá y que se inventan en Uruguay?
- ¿Cómo es el vínculo con sus proveedores del servicio de venta? ¿Consideran que tienen poder de negociación?
- ¿La empresa fija las pautas? ¿Cuáles son? Se puede vender en ferias?
- ¿Estas condiciones de venta fijadas por las empresas alguien las discute?

COMPETIDORES POSIBLES:

- ¿Cuál es el impacto de la tecnología como “venta nueva” en la empresa?
- ¿Internet es contrapuesto a este sistema de venta directa? ¿Lo ven como un competidor?

PRODUCTOS SUSTITUTOS: (nos referimos a los otros sistemas de venta)

- ¿Cuáles son los factores que considera que inciden en la elección del consumidor entre comprar a través del método venta directa, en tiendas, supermercados y/o farmacias?
- Si salen campañas publicitarias de productos nuevos de las empresas que tienen otros sistemas de venta, ¿salen productos de ustedes con similares características para competir con estos?

FUERZA DE VENTA

- ¿Cuáles son las características de los revendedores? ¿Qué porcentaje son mujeres y cuántos son hombres? ¿Cuál es la edad promedio? ¿Qué nivel cultural y socioeconómico tienen?
- ¿Cuál es el número de vendedores independientes que tiene la empresa?
- ¿Cuál es el tiempo de dedicación? ¿Es su único trabajo o es un complemento?
- ¿Venden para solo una empresa o más? ¿Adquieren productos para autoconsumo?
- ¿Cuál es el porcentaje de ganancia que obtienen los revendedores? ¿Es el mismo para todos los productos? Si no es el mismo, ¿cuanto es para cada producto?
- ¿Qué sistema de incentivos usan? ¿Se diferencian los revendedores según los años o por mayor cantidad vendidas? ¿Se reconoce la antigüedad? ¿Existen incentivos mensuales, anuales (premios, productos mismos de la empresa o dinero).

- ¿Cuál es el sistema de reclutamiento para los vendedores directos? ¿Existen escalafones para ascender? ¿Que requisitos tienen que cumplir?
- ¿Los revendedores tienen estándares definidos que deben cumplir? ¿Tienen un mínimo para vender en una campaña? ¿En unidades o en pesos? ¿Se les puede rescindir el contrato por cantidad de campañas no consecutivas sin vender productos?
- ¿Tienen algunas prohibiciones para la venta? (Como por ejemplo dónde venderlo o el precio).
- ¿Qué herramientas se le dan a los revendedores para vender los productos?
- ¿Qué sistema de ganancias usan?
- ¿Existe alta rotación de revendedores? ¿Depende esto de las crisis económicas? ¿En qué épocas se registran los niveles mas altos y los mas bajos?

CAMARA URUGUAYA:

- ¿Cuál fue el motivo de asociarse a CUVEDI? Que beneficios obtuvo?
- ¿Cumplen con el código de ética?
- Actualmente sabemos que CUVEDI está sin actividad. ¿Usted cree que es necesario el funcionamiento de la misma como ocurre en el resto de los países?

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Beas, Miguel Angel: “Millonarios por el multinivel”
- Bueno Campos, E.: “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”
- Canals, J. “Estrategia de la Empresa. Competitividad Internacional y Globalización de Mercados”
- Lagos, Keith: “Direct Sales, An overview”
- Ongallo, Carlos: “El libro de la venta directa”
- Porter, Michael: “Estrategias competitivas”
- Robbins, Stephen - Coulter: “Administración”
- Selección de lecturas de la cátedra de Economía Aplicada a la Empresa

Monografías:

- “Estructura, estrategia, y resultados en la industria de perfumes, cosméticos, y otros, productos de tocador en los años 1998 y a 2008 en Uruguay”, Ana Dalla Rosa, Patricia Izaguirre.
- “El mercado de la sidra en Uruguay: Análisis de la oferta, demanda, y definición de estrategias”, Natalia Vicudo, Marcelo Praderi, Andrea Rodríguez.
- “Empresas transnacionales – características del relacionamiento casas matrices con sus filiales: análisis del caso en Uruguay”, Laura Vidal, Javier Fischer.

Páginas web visitadas:

- www.wikipedia.org

- www.promonegocios.com
- www.prisma.com
- www.cuvedi.org.uy
- www.wfdsa.org
- www.cavedi.org.ar
- www.camaraventadirecta.cl
- www.abevd.org.br
- www.acovedi.org.co
- www.dsa.org
- www.amvd.org.mx
- www.avd.es
- www.nuvo.com.uy
- www.uy.avon.com

Artículos:

- “La venta directa mueve millones en la Argentina”: Diario La Nación
- Circulares Tributarias: KPMG
- Nuvó Cosméticos Uruguay: Cr. Jorge Pablo Regent

Entrevistas y consultas realizadas:

- Amway
- Essen
- Martina di Trento
- Mary Kay
- Nuvó Cosméticos
- Sensia
- Swiss Just
- CUVEDI: Cámara de la Venta Directa en Uruguay