

Transformación digital de los negocios de *network marketing*, multinivel y ventas directas. El impacto de nuevas herramientas y plataformas digitales

Silvia Cacho-Elizondo, IPADE Business School, México

José-Domingo Lázaro Álvarez, Centro de Perfeccionamiento Directivo (ICAMI)

Resumen

Este artículo explora el impacto de la introducción de nuevas herramientas digitales como redes sociales, mensajería instantánea, plataformas de videos, webinars, dashboards o asistentes inteligentes en la industria del network marketing, multinivel y ventas directas, estudiando los efectos de su implementación en la configuración y ejecución de estrategias de capacitación, planes integrales de comunicación, planeación y medición en tiempo real, comercio digital y móvil y posicionamiento mercadológico aspiracional, que constituyen las principales actividades para el éxito de su modelo de negocio.

Se propone un marco conceptual desde el cual se analizarán la viabilidad, el alcance y las repercusiones de la utilización de estas tecnologías, valorando su potencial para fortalecer y armonizar las relaciones multilaterales entre corporativos y distribuidores.

Esta investigación desea estimular la reflexión sobre la profunda transformación tecnológica que está experimentando esta industria, evaluando sus implicaciones y justificando la conveniencia de un plan estratégico de migración digital.

Palabras clave: network marketing, multinivel, ventas directas, transformación digital.

Clasificación JEL: M15, M31, O33, Y10.

Abstract

This article explores the impact caused by the introduction of new digital tools in the industry of network marketing, multilevel and direct sales, studying its effects in several business dynamics such as training strategies, plans of integrated communication, real time planning and measurement, digital and mobile commerce and aspirational marketing positioning, that constitute the main activities for the success of its business model.

We propose a conceptual framework for the commercial repercussions of the implementation of massive access technologies, assessing their potential to strengthen and harmonize the multilateral relations between corporate and distributors

This research project aims to stimulate reflection on the profound digital transformation that network marketing, multilevel and direct sales companies are experiencing, developing an strategic plan for digital migration.

Keywords: network marketing, multilevel, direct sales, digital transformation.

JEL Classification: M15; M31; O33; Y10.

1. Introducción al *network marketing*

La venta directa era un proceso de comercialización directa de persona a persona (C-to-C) que se practicaba en el hogar del cliente, en el domicilio del vendedor o en otros lugares como una cafetería, restaurante, hotel o salón, excluyendo siempre los locales minoristas permanentes como tiendas o sucursales. En este modelo de negocio, los vendedores compraban a un maquilador determinados bienes con un fuerte descuento y los revendían a un precio superior a los clientes finales. Lo anterior, manteniendo con el proveedor una relación de asociación o de distribución personal y no de empleado con una relación de subordinación jerárquica bajo nómina y honorarios fijos. En la comunicación con sus prospectos de compra, estos distribuidores demostraban los beneficios de sus productos empleando herramientas convencionales como muestras o catálogos.

Este sistema de comercialización supuso un punto de inflexión en la construcción del carácter emprendedor de una parte de la población, afectando los patrones de consumo y las relaciones laborales tradicionales, dado que sus dinámicas de mercadotecnia, publicidad, comunicación, ventas y capital humano eran diferentes a las de la industria del *retail*. De este modo, las singularidades propias de la venta directa la dotaban de una ventaja competitiva en cuanto a la flexibilidad de su estructura y a su capacidad de reinversión y evolución continua si bien, consecuentemente, también mostraba múltiples riesgos vinculados a los cambios en el contexto económico y social, especialmente influidos por la aparición de competidores y el desarrollo de nuevas tecnologías. Esto daba lugar a una industria altamente creativa y, a la vez, fuertemente expuesta a la obsolescencia.

El origen de este modelo de negocio suele fijarse en el año 1886 con la fundación de California Parfums por David H. McConnel, que con el tiempo cambiaría su nombre por Avon. Esta iniciativa empresarial comenzó cuando un grupo de clientas empezaron a distribuir los cosméticos de la compañía de puerta en puerta a sus familiares y amigas, recibiendo por ello una compensación económica.¹ La experiencia emprendida por Avon hace ya dos siglos dio lugar a un nuevo modelo de comercialización denominado “venta directa”, el cual ofrecía grandes diferencias con los métodos de venta anteriores.

De acuerdo con la definición empresarial aportada por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA por sus siglas en inglés), este sistema se configura como: “Un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores”. Esta

¹ De entre otras fuentes donde puede conocerse esta historia, recomendamos: Klepacki (2010).

breve explicación ha sido enriquecida por autores que agregan profundas connotaciones mercadológicas, como la siguiente:

El *marketing* de artículos de consumo y de servicios vendidos directamente a los consumidores en sus casas, en las casas de sus amigos o en su lugar de trabajo y otros sitios parecidos, lejos de las tiendas, por medio de la explicación o demostración de los mismos por parte de un vendedor, para el consumo o el uso del consumidor.

Una política de ventas basada en las relaciones interpersonales y humanas, elegida por individuos y corporaciones, productores y/o distribuidores, que toman la iniciativa de establecer un contacto directo y físico con los consumidores para ofrecerles artículos o servicios en sus hogares, lugares de trabajo y, en general, fuera de los sitios generalmente reservados para las operaciones de venta, a los que acuden los consumidores por voluntad propia (Xardel, 1993: 3-4).

De las definiciones anteriores podemos extraer las siguientes conclusiones acerca de su naturaleza básica:

1. Es un proceso de venta personal con el cliente (cara a cara).
2. No requiere intermediarios ni establecimientos comerciales (se compra la mercancía al maquilador con un gran descuento y posteriormente se revende al cliente final por un precio superior).
3. El vendedor dispone de autonomía y libertad al carecer de una relación de subordinación jerárquica (no hay un esquema de empleado-colaborador con horarios y sueldos, sino de afiliado/miembro del club o distribuidor).
4. Para el proceso de venta se emplea la explicación o demostración del producto mediante algunas herramientas comerciales (catálogos, muestras, fichas técnicas...).
5. Para el éxito de la negociación es determinante la habilidad y pericia que tenga el vendedor.

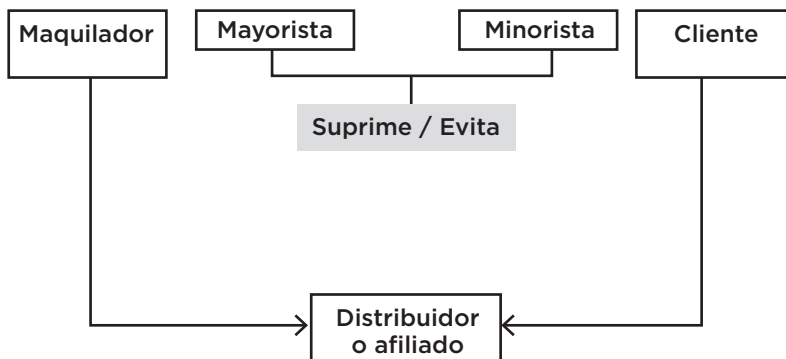
Este sistema se vio perfeccionado décadas después por la llegada del *network marketing* o multinivel, un sistema de comercialización que iba más allá del concepto tradicional de venta directa en el que el vendedor individual era capaz de obtener ventas y, con ello, beneficios, a través únicamente de su propia capacidad de venta. En la venta multinivel el vendedor forja redes de relaciones que detonan la comercialización de los productos a través de grupos de vendedores vinculados a él que, a su vez, participan y colaboran en las ventas totales, percibiendo un ingreso adicional al de la propia reventa.

De acuerdo con la definición más extendida del concepto de ventas multinivel nos encontraríamos ante lo que Brossi (1989) define como:

Una forma de vender productos o servicios a través de un canal de distribución, en el cual pequeños empresarios desarrollan un vital eslabón de distribución. Estos vendedores directos reciben ingresos no solo por sus propias ventas, sino que también obtienen compensaciones en forma de comisiones o bonificaciones por ventas hechas por personas reclutadas, entrenadas y motivadas por ellos (Brossi, 1989, citado en García Sánchez, 2004: 33).

El funcionamiento de este proceso puede observarse en la figura 1.

Figura 1. Funcionamiento del proceso de venta directa y multinivel



Fuente: elaboración propia.

De la arquitectura teórica de este sistema destaca el esquema escalonado de clasificación jerárquica de sus miembros mediante un sistema de niveles:

Los consumidores tienen la opción de convertirse en distribuidores del producto, a través del desarrollo de líneas o niveles de distribución más bajos que ellos, todos los niveles reciben beneficios de sus niveles inferiores (Kishel y Kishel, 1991, citado en García Sánchez, 2004: 33).

De estas acepciones podemos recalcar la relevancia de dos cuestiones primordiales para entender la evolución que supone la venta multinivel:

1. *Aparición de una “doble vía de ingresos” de los distribuidores,* proveniente ya no solo de sus propias reventas, sino también de un porcentaje sobre las ventas realizadas por las personas que se hallan en los niveles inferiores de su red comercial.
2. *Necesidad de entrenamiento y formación para aprender a reclutar, motivar y liderar* a las personas que han sido incorporadas a su red de ventas o club de consumo.

Es importante indicar que, en la actualidad, ya no se requieren extensos conocimientos para emprender un negocio ni tampoco fuertes inversiones para establecer una franquicia. Un ciudadano puede convertirse en emprendedor a través de una plataforma digital en la que comparte su vehículo, su casa o sus conocimientos cuando quiere, como quiere y donde quiere.

Esta simplificación del acceso al emprendimiento es inseparable de dos fenómenos contemporáneos: la masificación y el auge de las nuevas tecnologías, y la ruptura de los paradigmas tradicionales en las relaciones laborales. La combinación de estos dos fenómenos forma un círculo virtuoso que, a manera de simbiosis sinérgica, ha reposicionado al multinivel como una alternativa profesional para millones de ciudadanos, que para empezar a trabajar solo necesitan una conexión a internet.

A colación, la penetración del internet alcanzó 3.773 billones de personas durante 2017, lo que supone que 50% de la población mundial ya tiene acceso a la red. Asimismo, disponen de un perfil en redes sociales un total de 2.789 billones de personas, es decir, 73% de aquellos que gozan de conexión (We Are Social y Hootsuite, 2017).

Estos datos tienen una influencia directa y decisiva sobre cómo se comportan los consumidores, al desarrollarse una fuerte dependencia de las innovaciones tecnológicas entre las empresas y quienes consumen sus productos, al igual que entre los empleadores y sus colaboradores. En la vertiente del consumo, el uso generalizado del internet y de los *smartphones*, el aumento de la velocidad de conexión o la proliferación de nuevos medios de pago electrónicos han permitido un veloz crecimiento del comercio electrónico otorgando a los consumidores un mayor protagonismo.

Por otra parte, estos patrones han generado un incremento del poder de negociación del consumidor, surgiendo nuevos patrones de consumo como la creciente preferencia por el “acceso a un bien” en lugar de “tenerlo en propiedad”, alcanzando una gran preeminencia la valoración de las recomendaciones y relaciones en detrimento de los mensajes publicitarios cotidianos. La nueva realidad ha conllevado un ajuste sustancial de las estrategias de comunicación con el cliente, reforzando los canales en línea como herramientas imprescindibles donde obtener información de calidad al mismo tiempo que ofreciendo un renovado impulso a la interacción de compra en la

cual la personalización de la experiencia y la distribución a golpe de *clic* han multiplicado su relevancia.

En el ámbito de las relaciones laborales, la digitalización ha causado una evolución del marco de referencia, moviéndose el epicentro de los nuevos modelos de negocio hacia la economía tecnológica y colaborativa. En esta economía basada en la colaboración se sustituyen los rígidos parámetros de relación profesional del pasado por estructuras más flexibles y sociales.

Esto detona alternativas al trabajo por cuenta ajena como el emprendimiento de baja inversión bajo directrices muy próximas a los esquemas de venta directa. Estos cambios y nuevos comportamientos han agitado a la economía tradicional de manera revolucionaria. Un informe de Gallup, publicado en 2017, indica que 21% de los *millennials* aseguraron que cambiaron de trabajo en el último año; esto es tres veces más que el número de personas que cambiaron de trabajo en otros rangos de edad.

2. Marco teórico de la industria

La comercialización multinivel puede entenderse como el estadio último en el perfeccionamiento y evolución empresarial del sistema de venta directa, al nutrirse de sus características fundamentales pero guardando ya una naturaleza diferenciada.

La peculiaridad que sustenta esta distinción evolutiva se halla en el procedimiento de reparto de los márgenes brutos de las actividades comerciales en el mercado multinivel, permitiendo que un vendedor perciba ingresos, no solo por los productos que vende él mismo directamente, sino también por parte de la red de vendedores que ha logrado crear y a la cual da soporte y asistencia.

Esta nueva modalidad de ingresos incrementa la capacidad de innovación permanente que ya aludíamos como ventaja competitiva en el caso de la venta directa, multiplicándose, proporcionalmente, el riesgo de agotamiento y obsolescencia de todo el modelo multinivel. Como consecuencia, la revolución digital en la que nos encontramos actualmente se presenta como una diatriba estratégica para toda la industria, pues se proyecta, al mismo tiempo, como una excelente oportunidad de escalar tácticas y procedimientos, buscando nuevas sinergias y mejores rentabilidades, y también como una amenaza inherente a todos los procesos comerciales, forzando el replanteamiento sistemático de sus estrategias.

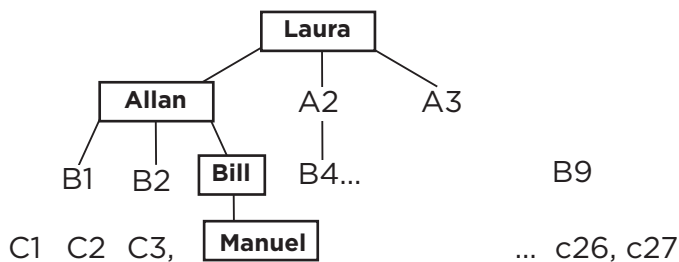
El origen de las empresas multinivel se ubica en California en 1941, cuando Carl. F. Rehnborg fundó la empresa Nutrilite dedicada a la comercialización de pastillas de vitaminas cuya función era completar una dieta equilibrada. La comercialización de estos productos se basaba en localizar

personas interesadas en distribuirlos entre clientes, que en su mayoría eran amigos y familiares. En 1959, Richard Devos y Jay Van Andel, quienes habían trabajado desde 1949 en Nutrilite, decidieron crear su propia empresa llamada Amway, que adquirió posteriormente el sistema de comercialización de Nutrilite y lo perfeccionó.

Amway alcanzó un crecimiento vertiginoso que le permitió pasar de facturar \$500,000 dólares en su primer año a \$8,800 millones de dólares en 2016, con operaciones en más de 100 países y disponiendo de más de 450 productos de nutrición, belleza y hogar. La fórmula del éxito de Amway se centró en que la venta se realizase directamente a distribuidores independientes, incitándolos a que los consumieran, promocionaran, revendieran y apadrinaran a nuevos vendedores, dando lugar a una red de ventas.

Este proceso se ejecuta sin almacenes, mayoristas, minoristas, puntos de venta y gastos en publicidad, y es un modelo de negocio aceptado e implementado con éxito por otras empresas alrededor del mundo. De este modo, el multinivel consiste en el reclutamiento eficaz y eficiente de personas que se integren al esquema de distribución, y es este el elemento central del éxito del sistema, más que en la propia reventa del producto a cargo del individuo. En la figura 2 se presenta una ilustración de cómo funciona.

Figura 2. Ilustración de un multinivel “downline”



Fuente: elaboración propia.

Con base en el reporte anual de la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA, 2017), la industria mundial de la venta directa facturó más de \$182.6 billones de dólares en 2016, ofreciendo una oportunidad de negocio a través de la distribución de productos de calidad a más de 107 millones de personas en todo el mundo. Al cierre 2017, el volumen de negocio de las 10 empresas más relevantes a nivel global superaba los 40 billones de dólares, lo que nos permite dimensionar su extraordinaria influencia económica a nivel mundial tal y como se expone en la tabla 1.

Tabla 1. Ingresos mundiales de venta directa y multinivel por compañía para 2017

Posición	Empresa	Ingresos (billones de dólares)
1	Amway	\$8.60
2	Avon	\$5.70
3	Herbalife	\$4.40
4	Vorwerk	\$4.19
5	Infinitus	\$3.92
6	Mary Kay	\$3.25
7	Natura	\$3.09
8	Perfect	\$2.96
9	Nu Skin	\$2.28
10	Tupperware	\$2.26

Fuente: elaboración propia a partir del rango DSN Global 100, publicado por Direct Selling News (2018).

En el caso particular de México, en 2017 se estimaba que esta industria tenía un valor de cerca de 70,000 millones de pesos, con un crecimiento promedio anual de 18%. En el caso del segmento de jóvenes (18 a 34 años), su alcance impacta a 23% de la fuerza de ventas. En la tabla 2 se expone la segmentación actual de la industria a nivel nacional.

Tabla 2. Distribución de vendedores de venta directa y multinivel en México

Rango de edad	18-34 años	35-49 años	50-65 años	+65 años
Participación en el mercado	23%	47%	26%	4%

Fuente: elaboración propia a partir de los demográficos recogidos por la web de la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD)

De nuestro análisis del mercado latinoamericano del multinivel, con especial interés en el mexicano, podemos destacar ciertas singularidades frente a la industria estadounidense o la europea:

1. *Mayor interés mostrado por mujeres adultas y por la población económicamente situada en la base de la pirámide*, los cuales entienden este sistema de trabajo como una forma útil de obtener ingresos adicionales, sin necesidad de dedicarse tiempo completo, lo que se diferencia de países más desarrollados donde existe una mayor transversalidad en el colectivo dedicado al multinivel.
2. *Preponderancia de compañías nacionales*, como por ejemplo el caso de la empresa Andrea, dedicada a la venta de calzado por catálogo, y Omnilife, orientada a la comercialización multinivel de suplementos alimenticios y que llegó a ocupar lugares predominantes en la industria, reflejando que no existe ningún prejuicio hacia las firmas locales y desplazando a grandes corporaciones de origen estadounidense.
3. *Enfoque principal en productos de belleza y cuidado personal* es la categoría más exitosa en México. Durante 2017, sus ventas representaron \$35,810.7 millones de pesos. Esto difiere del liderazgo productos de nutrición y suplementos alimenticios en otros continentes, donde también se está experimentando el surgimiento de empresas financieras, de seguros, de anuncios clasificados, de comida rápida e incluso de tiempo aire para el celular, cuya implementación en Latinoamérica se ha rezagado.

A nivel global de ventas, Estados Unidos es el primer mercado de la industria con 20%, seguido de China, con 19%, y Corea del Sur, con 9%. México ocupa el séptimo lugar con 4% de las ventas directas mundiales. De acuerdo con la tabla 3, las líderes en el negocio de venta directa y multinivel en México son Herbalife y Andrea, con 12% cada una.

Tabla 3. Participación de mercado de las 10 principales compañías de venta directa y multinivel en México durante 2017

Posición	Empresa	Participación de mercado
1	Herbalife	12.4%
2	Andrea	12.2%
3	Avon	8.5%
4	Mary Kay	5.7%
5	Vorwerk	5.4%

Posición	Empresa	Participación de mercado
6	Tupperware	5.3%
7	Price Shoes	3.9%
8	Yakult	3.9%
9	Omnilife	3.8%
10	Arabela	3.2%

Fuente: elaboración propia a partir de Euromonitor International (2018a y 2018b).

3. Metodología

La investigación se centra en la revisión y actualización del contexto en el que está desarrollándose la industria multinivel, entendiéndola como la última etapa en el proceso evolutivo de los negocios de venta directa y *network marketing*, mostrando ejemplos de actividades comerciales en que el fenómeno se ha combinado exitosamente con nuevas tecnologías digitales, especulando sobre un escenario hipotético en el que estos negocios se digitalicen por completo.

La metodología empleada es de carácter descriptivo-cualitativa. Mediante el enfoque cualitativo pretendemos estudiar la realidad en su contexto natural, extrayendo e interpretando fenómenos de acuerdo con sus protagonistas, mientras que con el método descriptivo la investigación se orienta a la observación sistemática de la industria, catalogando la información para que pueda usarse y replicarse.

Con el propósito de especificar el área objeto de interés del presente estudio, se presenta la siguiente secuencia: en primer lugar se realiza una introducción al *network marketing*, desarrollando un marco conceptual que clasifica a los actores principales así como los hitos en la evolución de este mercado.

Posteriormente, se analizan los cambios que ha provocado la digitalización de la economía en los ámbitos propios de las dinámicas de consumo y de las relaciones laborales, presentando los desafíos y oportunidades que puede abrir este nuevo escenario tecnológico. Finalmente, se reflexiona acerca de los resultados de nuestra investigación, indicando ejemplos específicos de buenas prácticas digitales, proponiendo la implementación de planes de migración tecnológica para facilitar y acelerar el crecimiento de la industria.

4. Desafíos y oportunidades que ofrece la digitalización en el *network marketing*

Estas profundas transformaciones en las relaciones entre empresas y consumidores, así como entre empleadores y colaboradores, no son ajenas al *network marketing*, un sistema de comercialización que destaca por su extraordinaria habilidad de adaptación a los contextos cambiantes.

Empezar con un negocio de *network marketing* supone una forma de consumir o adquirir productos de calidad y con ingredientes innovadores a precios competitivos, al ser los integrantes de la propia red de distribuidores los primeros consumidores, reduciendo los costos al prescindir de los agentes intermediarios. En esta línea, el portafolio de una empresa multinivel suele estar asociado a productos de belleza y alimentación que promueven un estilo de vida saludable manifiestamente orientado a la prevención de enfermedades, algo que satisface a la perfección las necesidades de la sociedad actual.

Por otro lado, aspectos como la flexibilidad de horario, el *home office*, la ausencia de requisitos de edad, educación o género para acceder al negocio, la mínima inversión para convertirse en distribuidor y la posibilidad de complementar este trabajo a medio tiempo con otras tareas profesionales o académicas, hacen pleno sentido con las aspiraciones laborales de una importante parte de la población.

Retos directivos asociados a la transformación digital

Son tan diversos los desafíos que enfrenta una empresa multinivel que, en ocasiones, estas compañías y sus distribuidores más relevantes, en lugar de enfrentarlos con la ayuda de nuevas herramientas tecnológicas, se encuentran con que su implementación causa situaciones completamente adversas, de modo que la integración de la digitalización puede crear confusión y dispersión, provocando que se pierda el foco de los objetivos y actividades fundamentales.

Esto es así porque en este sistema de comercialización existe un elevado grado de espontaneidad, primando aspectos emocionales sobre los racionales debido a la clase de relación que se genera entre el corporativo y los distribuidores de a pie, los cuales no suelen disponer de una elevada experiencia en administración, mientras que el *staff* de la empresa debe responder rápidamente a las necesidades que tienen los distribuidores en tiempo real.

El resultado es la complejidad para establecer un rumbo estratégico claro y definido, lo que impide una captura de valor de la innovación tecnológica que satisfaga los deseos y ambiciones de los distribuidores a la vez que haga posible que sus redes gocen de un crecimiento rentable y sustentable. Los problemas más habituales que suelen sufrir las empresas multinivel se desarrollan en la tabla 4, separando el origen de sus consecuencias:

Tabla 4. Problemáticas comunes en corporativos multinivel

Origen	Consecuencias
Comprensión del plan de compensación a cargo de sus distribuidores	• Bajas reventas, escaso reclutamiento, ausencia parcial o total de capacitación y errónea comunicación.
Dificultades logísticas para la distribución de productos	• Entregas fuera de tiempo o en mal estado, desmotivación de los distribuidores y desengaño de clientes o niveles inferiores.
Interacción de los canales internos y externos de comunicación	• Falta de coordinación y alineación entre la comunicación del corporativo y del distribuidor con su red, mensajes confusos que inducen a insatisfacción y quejas.
Ausencia parcial o total de conocimientos administrativos entre los distribuidores	• Malas prácticas en las finanzas personales, trato poco profesional de distribuidores con sus redes y con el corporativo, nula planeación y baja productividad.
Ignorancia de los tiempos y mecanismos de la industria de los cuadros directivos del corporativo	• Aplicación por parte del corporativo de tácticas propias de <i>retail</i> a un negocio multinivel con resultados negativos, ineficiencia en la selección y desarrollo del personal más talentoso, y escasa inducción y entrenamiento del equipo clave del corporativo en las particularidades de la industria.
Injerencia de la alta dirección del corporativo y de los distribuidores más relevantes en las decisiones de los ejecutivos de la empresa	• Desmotivación de distribuidores líderes y ejecutivos clave del corporativo, falta de metodología empresarial en el proceso de toma de decisiones y obstrucción de la creatividad e innovación a cargo del personal talentoso.
Tácticas desleales por parte de otras empresas de la competencia	• Desconfianza entre corporativos multinivel, falta de transparencia hacia el exterior y robos de redes entre distribuidores
Aparición de síntomas de agotamiento, desmotivación o frustración entre las redes	• Descenso de las reventas y del reclutamiento, exteriorización de comentarios negativos de distribuidores hacia otros distribuidores y hacia el corporativo y cambio de empresa a cargo del distribuidor
Sentido de urgencia ante cualquiera de las dificultades anteriormente descritas	• Precipitación en las decisiones, fricciones en la relación corporativo-distribuidor y distribuidor líder-red de vendedores e injerencia de la alta dirección del corporativo en el proceso de valoración y toma de decisiones de las direcciones de comercialización, <i>marketing</i>, comunicación y publicidad.

Fuente: elaboración propia.

Ante los inconvenientes antepuestos, hay un consenso en la industria multinivel en admitir que todos los esfuerzos para su resolución por parte de corporativo y distribuidores deben ser coherentes con diversos elementos clave tales como el fortalecimiento de la relación personal y profesional con los distribuidores, el diseño y ejecución del plan de compensación o la actualización y proyección de un excelente portafolio de productos.

Adicionalmente a esos aspectos críticos, gran parte de las empresas de la industria han estructurado sus esquemas de compensación alrededor del modelo de “comportamientos de oro” propuesto por el consultor estadounidense, Dan Jensen,² el cual describe el ciclo de vida del distribuidor con base en cinco etapas diferenciadas que se constituyen como un plan de carrera, partiendo del consumo inicial como meros clientes hasta su reconversión progresiva en líder multinivel capaz de retener a una extensa red de colaboradores.

Todo ello forma las directrices estratégicas que detallamos en la figura 3 y en la figura 4, sobre las que pueden fijarse y ordenarse las prioridades de las partes antes de implementar con éxito las nuevas herramientas tecnológicas.

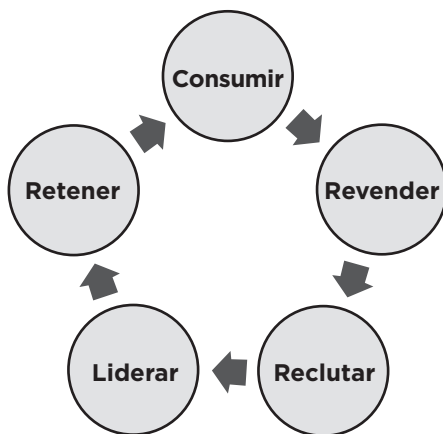
Figura 3. Elementos clave del multinivel



Fuente: elaboración propia.

- 2 El dinero gastado en la compensación de la fuerza de ventas representa tu único gasto grande. La ganancia de la inversión para este gran gasto debe medirse en relación con los comportamientos. ¿Qué comportamientos recibes a cambio del dinero gastado en comisiones? ¿Cuáles son los comportamientos que necesitas construir en el negocio? Lo denominamos “cinco comportamientos de oro”: 1) Consumo; 2) Reventa; 3) Construcción de reclutadores; 4) Construcción de líderes; 5) Retención (Dan Jensen, s/f). [N. de la E. Traducción propia]

Figura 4. Patrones de comportamiento



Fuente: elaboración propia.

5. Impacto de la transformación digital en el *network marketing*

La industria multinivel destaca por su capacidad para innovar y actualizarse a los tiempos, y es un perfecto exponente de continuas destrucciones creativas en los términos del célebre economista Joseph Schumpeter ya que, en este giro, las compañías y distribuidores que se muestran incapaces de liderar y emprender el cambio suelen caer en una fase de declive que los lleva indefectiblemente a su desaparición.

Por lo tanto, a nuestro juicio, la industria multinivel es un exponente permanente del concepto de incertidumbre al mostrar desde sus inicios una continua apertura a nuevas tendencias. La agresiva competencia en este mercado fuerza a las compañías multinivel a disponer de una estructura abierta y flexible, capaz de mantener un elevado nivel de innovación en ámbitos propios del *management*, como pueden ser la evolución periódica de sus planes de compensación, la actualización y originalidad de su portafolio de productos y la puesta en marcha de estrategias de *marketing* caracterizadas por una singular creatividad.

Este fenómeno tan propio del multinivel de destruir lo conocido para dar lugar a algo nuevo, se basa en la oportunidad de crear ciertos periodos de incertidumbre que muevan a sus distribuidores independientes a salir de la zona de confort generando ese momento especial y emotivo llamado a volverlos a enamorar del modelo de negocio y de los productos del corporativo; con ello se persigue detonar un renovado impulso en las ventas y un fuerte

liderazgo que les permita reclutar más distribuidores. Es por ello que en multinivel podemos afirmar que la única constante es que nada es constante.

Con el propósito de aprovechar las oportunidades que la digitalización ha abierto en el campo del consumo y de las relaciones empresariales, proponemos la siguiente estructura teórica de innovación comercial orientada a explotar el potencial sinérgico de las nuevas tecnologías en combinación con el esquema tradicional de las empresas multinivel.

a) Estrategias de capacitación

Las dificultades principales que enfrentan los distribuidores de empresas de venta directa y multinivel, al iniciar su experiencia como vendedores, son tres muy específicas que deben corregirse en una capacitación triple que combine lo siguiente:

1. *Entendimiento completo y adecuado del plan de compensación de la firma* para detonar su plan de carrera. Este plan es un programa de crecimiento comercial, en distintas etapas, repleto de metas, periodos y términos generales que se traducen en pagos en forma de comisiones, bonos y reconocimientos.

A la complejidad de estos diferentes sistemas se suma que suelen evolucionar con el tiempo, modificando algunos de sus parámetros más importantes, así como el monto económico que pueden alcanzar sus afiliados. Lo anterior con el propósito de ajustarse a las condiciones cambiantes de las redes de mercadeo, así como a la necesidad de disponer de flexibilidad para su expansión internacional. En los años 2016 y 2017, la compañía de suplementos alimenticios, Omnilife, a través de su Plan de Compensación Omnilife, impulsó cambios en su metodología de remuneración, creando nuevas categorías de distribuidores, formas de calificar, descuentos o reembolsos por nivel, que requirieron un proceso de pedagogía, incluyendo multitud de actividades tecnológicas de entrenamiento y formación.

2. *Capacitación a distribuidores*, la mayoría de los cuales carecen de conocimientos técnicos suficientes para compartir las ventajas de los productos que comercializan, pues no es habitual que dispongan de estudios reglados sobre cuestiones como nutriología o dermatología, lo que incrementa su confusión al brindarles portafolios extensos, heterogéneos y, a veces, plagados de información y publicidad ambigua, fruto de la excesiva regulación de algunos países, lo que restringe de manera importante los datos que pueden compartirse públicamente.

Solo como ilustración, en México, Jafra Cosmetics, dedicada al cuidado de la piel y línea de color, dispone de 104 fragancias diferentes en un catálogo de 600 productos, que la obliga a generar periódicamente nuevos materiales digitales y sesiones educativas.

3. *Desarrollo de habilidades de venta, comunicación y negociación.* Esto debido a la probable inexperiencia comercial de muchos miembros de una red.

Para encarar esta situación, durante 2017, el área de *marketing* de Bodylogic, empresa de suplementos alimenticios de la farmacéutica mexicana, Laboratorios Pisa, contrató a profesionales procedentes de empresas tecnológicas, y también a personal con estudios en cinematografía, para establecer Bodylogic TV, una plataforma de televisión basada en YouTube. A través de esta plataforma se empezaron a producir programas temáticos y videoblogs personales con una emisión fija semanal y un contenido de índole nutricional y comercial. En estas emisiones se presentaban, de modo ameno y práctico, desde las características esenciales de sus productos, comentando la historia y beneficios de sus ingredientes clave, hasta sugerencias de recetas originales y saludables que podían prepararse con ellos. Estos espacios se aprovechaban para comunicar promociones y nuevos lanzamientos a través de los colaboradores más emblemáticos de la propia firma, proporcionando un mayor compromiso e involucramiento (*engagement*) de los distribuidores con el corporativo.

Todos estos materiales multimedia se estrenaban en pantallas gigantes instaladas en sus sucursales físicas con el propósito de concitar tráfico entre sus distribuidores y revendedores, dando también la oportunidad de reclutar. Los videos se compartían posteriormente por mensajería instantánea para ser viralizados. Los esfuerzos audiovisuales se completaban con degustaciones y publicidad especial en el punto de venta, innovación que se proponía la formación, fidelización y sentido de pertenencia de sus distribuidores, ofreciendo argumentos e ideas para que los procedimientos de venta, comunicación y negociación fueran más eficientes.

Los ejemplos anteriores muestran cómo, a fin de resolver todas estas problemáticas, se puede acudir a compartir *webs* dinámicas, videos interactivos, *webinars*, fichas técnicas, *e-mails* masivos, presentaciones PowerPoint, entradas en blogs y videoblogs, temas en foros, infografías, actividades de gamificación e invitaciones a encuentros físicos (denominados en el argot multinivel, “juntas de oportunidad”), capacitación mediante realidad virtual y aumentada e incluso inteligencia artificial (*chatbots* y asistentes inteligentes). Estas iniciativas permiten aprender en un lapso más

breve, y de un modo integral, didáctico e ilustrativo, la mejor manera de hacer negocio.

Las iniciativas antes mencionadas, no suponen prescindir, a medio o largo plazo, de la atención personal en tienda, ni telefónica por *call center*, sino que se trata de complementar las interacciones con más y mejor coherencia en el uso racional, y escalable, de internet, de la mensajería instantánea y la implementación de eventos físicos promovidos con herramientas tecnológicas.

Esta transformación simplifica la formación e información de una manera directa, sencilla e intuitiva, con el propósito de reducir la curva de aprendizaje y despertar el talento del distribuidor. Un modelo pionero en este rubro es el de la Amway Academy, orientada a fomentar un aprendizaje en línea (*e-learning*) con cursos y conferencias de una naturaleza muy práctica y flexible, que destaca por su notable descentralización que da la oportunidad de que las subsidiarias regionales puedan adaptar y personalizar sus contenidos.

b) Plan de comunicación integral

Las redes sociales, los *chatbots* y los grupos creados en plataformas de mensajería instantánea tienen la virtud de erigirse en canales de comunicación para trasladar con calidad e instantaneidad la información más relevante del corporativo hacia sus distribuidores, y de estos hacia todas sus redes, creando fenómenos virales.

En un mundo en que los cambios se producen a tanta velocidad, es fundamental que los datos fluyan con agilidad y a través de distintos canales, estructurándose de modo estratégico con una arquitectura lógica que permita una interacción más profunda entre todos los participantes. Dicho de otro modo, el objetivo de un plan de comunicación en esta industria debe enfocarse a la retroalimentación continua de todas las partes impactadas por el negocio, velando por mantener una sensación sincera de cercanía, transparencia, afecto y sentido de urgencia, con la meta de introducir en el distribuidor una tracción positiva dirigida a que revenda y reclute.

Como ejemplo podemos citar el caso de la compañía global *Jeunesse* que, consciente de la necesidad de innovar en los métodos de relacionarse con sus distribuidores, y de estos con sus redes de mercadeo, desarrolló una intensa actividad comunicativa en papel, video, redes sociales y embalaje que fue distinguida con 17 galardones en la entrega de Premios Communicator 2017. Entre sus logros más notorios cabe mencionar la calidad de la escritura, diseño, fotografía y contenido de su revista *We Live Jeunesse* y de su blog y del video *Instantly Ageless*, que fueron compartidos de manera constante y asidua por sus distribuidores, desencadenando un resultado viral.

Por otra parte, la introducción de tecnología en la comunicación es un desafío muy singular para empresas de venta directa y multinivel que utilizan el catálogo como herramienta principal de venta. Tal es el caso de Cklass, compañía de venta de ropa y calzado.

Cklass ha ido migrando progresivamente a un esquema de catálogos digitales, erradicando el obstáculo de una revista física que implicaba la obligación de cargar pesados documentos, lo que además de la incomodidad física era causa de pérdida de tiempo para encontrar y explicar los modelos ideales para el potencial cliente.

En la actualidad, todos los catálogos de la empresa se encuentran subidos a la red con la tecnología FlippingBook. Esto permite una gran versatilidad, ya que puede potenciar sus catálogos de temporada diseñando campañas especiales de comunicación con atención a la estacionalidad; por ejemplo, el 14 de febrero (día de San Valentín) o el regreso a la escuela de los hijos tras el periodo de verano (*Back to School*). Esto da lugar a lo que en mercadotecnia se conoce como un “llamado a la acción” (*Call to Action*), que se genera a través de un vínculo entre el contenido constante que el usuario consume y una página específica con una oferta más interesante.

Adicionalmente, esta digitalización permite agregar otras palancas secundarias de comercialización que no existían antes, como la edición y descarga de los videos de la sesión de fotos (*shooting*) de sus catálogos, pudiendo usarse con antelación a la muestra detallada de los productos para seducir al prospecto en un lapso mucho más breve.

c) Planeación y medición en tiempo real

Una parte de los miembros de las redes de *network marketing* no han recibido entrenamiento previo en técnicas de *management* o gestión directiva, lo que puede provocar una falta de eficiencia y eficacia a la hora de programar actividades propias, presupuestar iniciativas concretas o de liderar y monitorear los progresos de sus redes de mercadeo.

Este relativo desconocimiento ha vuelto indispensable incorporar plataformas tecnológicas que registren, canalicen e interpreten todos los procesos comerciales en forma de tableros o *dashboards* de la actividad de los distribuidores, dándoles acceso para que puedan planear y organizar en tiempo real sus esfuerzos de venta y reclutamiento, orientándolos de un modo completamente productivo. La usabilidad de la aplicación y su estética son decisivas para que realmente se convierta en la llave del negocio de los distribuidores a la vez que en la base de su profesionalización. Es importante tener en cuenta que muchos vendedores no tienen una dedicación de tiempo completo, por lo que la optimización de su horario es clave en su óptimo rendimiento, lo que reduce la tasa de deserción.

Empresas tecnológicas como S4DS (Solutions For Direct Selling), llevan décadas perfeccionando distintas aplicaciones multinivel dedicadas al desarrollo y operación de negocios para las diferentes modalidades de venta directa y multinivel, a través de herramientas *web* colaborativas y servicios basados en tecnología, acelerando el crecimiento, minimizando costos de establecimiento de canales y fortaleciendo el relacionamiento entre las fuerzas de ventas y los clientes finales.

d) Preminencia del comercio digital y móvil

La publicidad de pago en buscadores, redes sociales y programas de mensajería instantánea, tales como Adwords de Google, Facebook Ads o WhatsApp Business, y la existencia de pasarelas de pago mediante diversos medios de naturaleza digital como Paypal, códigos QR, *wallets* o criptomonedas, son ya actores de primer orden al servicio del corporativo y sus distribuidores para poder adquirir productos, trasladar la experiencia de consumo, percibir las bondades de los productos y comunicar promociones esporádicas. Nos referimos a métodos alternativos para detonar procesos comerciales, llamar la atención y generar interés en probarlos.

No en vano, hay que tener en cuenta que el canal digital en el que se apoyan con fuerza compañías como Natura o Avon se estima que crezca 14.6% entre 2017 y 2021 (Euromonitor International, 2017) lo que significa que los consumidores se decantarán cada vez más por la facilidad y la seguridad que ofrece el comercio electrónico y el *marketing* digital. Esto no supondrá necesariamente la sustitución de la reventa física, teniendo en cuenta que no todos los distribuidores son nativos digitales y que hay brechas tecnológicas entre distintas regiones, sino que se presenta como un diferenciador clave e imprescindible para ofrecer mayor valor agregado a consumidores y potenciales revendedores.

Este valor agregado lo obtuvo Avon en Argentina con el lanzamiento digital de su nueva línea de maquillaje Mark a un público de mujeres de entre 18 y 35 años. La empresa recurrió a una campaña en redes sociales con formatos dinámicos e inmersivos que captaron la atención de esta audiencia y, al mismo tiempo, la llevaron a activarse, optimizando la campaña en Facebook, Instagram y Audience Network. Se lograron 23.5 puntos de aumento de recordación del anuncio, 12.7 puntos de aumento en reconocimiento de campaña y 7.9 puntos de aumento en intención de compra.

El despliegue cada vez mayor de la omnisciencia —entendida como la integración de todos los canales de venta para ofrecer una experiencia integral de calidad, potenciada por la digitalización progresiva de los procesos comerciales a cargo de los distribuidores— conllevará a un nuevo modelo de

negocio. Este impulsará programas de eficiencia de costos, de reducción de puntos de venta y de impulso decidido del comercio móvil mediante grandes esfuerzos de publicidad y mercadotecnia.

e) Posicionamiento mercadológico aspiracional

En *network marketing* los reconocimientos y premios cobran una especial relevancia, al ser la edificación un factor aspiracional que, a su vez, genera lealtad y compromiso. De igual modo, conviene señalar la relevancia de la renovación periódica del portafolio de productos, tendiendo a incorporar técnicas, metodologías o fórmulas innovadoras que ofrezcan un valor agregado al distribuidor que se traduce además en un fuerte orgullo de pertenencia.

A través de redes sociales, los distribuidores pueden compartir su experiencia personal, transmitiendo un estilo de vida exitoso basado en valores como la libertad o la independencia, mientras el corporativo puede comunicar casos de éxito que permitan posicionar ese estilo de vida como el gran atributo diferenciador para atraer a personas desencantadas por las relaciones laborales tradicionales.

Entre estos modelos que personifican intangibles valiosos en el ámbito social y económico han cobrado relevancia distintas figuras populares que, además de consumidores y/o líderes de mercadeo, también realizan funciones de embajadores de marca con testimonios personales, como los futbolistas Cristiano Ronaldo o Lionel Messi, para la firma de suplementos alimenticios Herbalife, o el cantante y actor mexicano, Ernesto D'Alessio, para Pavia, empresa de probióticos basados en nanotecnología. Esta última compañía apostó por transformar la esfera de alcance del embajador de marca, yendo más allá de la fórmula individual para adentrarse en una dimensión colectiva, celebrando un acuerdo de colaboración con la Federación Mexicana de Fútbol para convertirse en “alimento oficial” de todas las selecciones nacionales de fútbol: Sub-17, Sub-20, Femeniles y Selección Nacional Mayor, construyendo así un nuevo paradigma mercadológico.

En el ámbito de innovación en productos podemos subrayar la voluntad de la firma USANA Health Sciences, que en 2016 inició el proceso de patente de la Tecnología Incelligence (USANA InCelligence Technology), una exclusiva tecnología de señalización celular, diseñada para asistir a las células del organismo en su proceso de renovación y protección.

El lanzamiento de esta tecnología se anunció mediante una *web* propia (usanaincelligence.com) donde se explicaba la fórmula, el trabajo realizado para obtenerla y sus beneficios para la salud, acompañando toda esta información de videos interactivos para su rápida comprensión. Esta iniciativa se dirigió a fortalecer el posicionamiento mercadológico en salud e innovación

de la compañía, retroalimentando la reputación y el empoderamiento de sus distribuidores como asesores nutricionales que comercializan productos de vanguardia tecnológica. A continuación, en la tabla 5 se expone un resumen de las mejores prácticas de multinivel identificadas durante esta investigación y que juzgamos de interés para su replicación:

Tabla 5. Mejores prácticas de multinivel en la actualidad

Propósito	Compañía	Actividad	Líder de proyecto
Capacitación	Omnilife	Formación digital en el nuevo plan de compensación	Jorge Vergara, CEO Global de Omnilife
Capacitación	Jafra	Desarrollo de materiales digitales instructivos	Diana Cañizares Directora Internacional de Marketing de Jafra Cosmetics
Capacitación	Bodylogic	Creación de Bodylogic TV con programas temáticos y videoblogs periódicos	José-Domingo Lázaro Director Global de Marketing y Comunicación de Laboratorios Pisa-Bodylogic para México, Perú, Bolivia, Panamá y El Salvador
Capacitación	Amway	Establecimiento de Amway Academy (<i>e-learning system</i>)	Leszek Krecielewski Director de Amway Europa; Lars Noies Vicepresidente de Ventas de Amway en Europa
Comunicación	Jeunesse	Edición de la revista <i>We Live Jeunesse</i> , de su blog y del video “ <i>Instantly Ageless</i> ”	Mark Patterson, Director Global de Marketing en Jeunesse

Propósito	Compañía	Actividad	Líder de proyecto
Comunicación	Cklass	Migración de catálogos tradicionales a catálogos digitales con campañas estacionales de “Call to Action”	Yahaira Flores Directora de Mercadotecnia en Cklass
Planeación	S4DS	Plataforma tecnológica personalizable	Carlos Florez Consultor Senior en S4DS Software
Comercio electrónico	Avon	Lanzamiento en redes sociales de su nueva marca Mark	Mario Niccolini Director de Marketing para Sudamérica en Avon
Posicionamiento	Herbalife	Patrocinio nutricional de Leo Messi y Cristiano Ronaldo	Michael O. Johnson CEO Global de Herbalife
Posicionamiento	Pavia	Campaña “Cambiano de Piel” con Ernesto D’Alessio y patrocinio colectivo de la Federación Mexicana de Fútbol como “alimento oficial”	Guillermo Márquez y Alejandro Velasco CEOs de Pavia México
Posicionamiento	Usana	Innovación en producto mediante la patente de la Tecnología Incelligence (USANA Incelligence Technology)	Myron Wentz Fundador de Usana; Rob Sinnott Director de la Oficina Científica de Usana

Fuente: elaboración propia.

6. Propuesta de diseño y ejecución de un plan rector de migración tecnológica

Para reproducir algunas de las buenas prácticas anteriores y profundizar en los procesos de actualización y mejora continua del modelo de negocio de los corporativos dedicados al *network marketing*, recomendamos establecer e impulsar la estrategia digital del corporativo mediante el desarrollo de un ambicioso *plan rector de migración tecnológica*, cuya síntesis se encuentra en la figura 5.

Figura 5. Modelo de plan rector de migración tecnológica



Fuente: elaboración propia.

Es de vital importancia que este plan rector se implemente con la preceptiva coordinación y colaboración de todas las áreas conectadas directamente con la comercialización, incluyendo actividades como la mercadotecnia, la publicidad, las ventas o la comunicación, en estrecha sintonía con la alta dirección de la compañía y con sus distribuidores líderes, dando lugar a un

proceso participativo en que todas las partes implicadas puedan alinearse convenientemente.

Estimamos que este modelo de *plan estratégico de migración tecnológica* no solo se ajusta a las megatendencias de consumo y relaciones laborales previamente descritas, sino que además permite transparentar las relaciones existentes en el *network marketing*, ofreciendo una nueva imagen de toda la industria que puede explotar un crecimiento extraordinario en los próximos años.

Estamos en el albor de una nueva era multinivel donde la introducción de nuevas tecnologías, así como la digitalización de las tácticas tradicionales, provocará un impacto determinante en el futuro de la economía y el mercado laboral, con lo que logrará el avance de su relevancia en aspectos como los siguientes:

- *Mayor atención y disponibilidad de los segmentos más jóvenes (millennials) a adoptar este modelo de emprendimiento*, convirtiéndolo en una fuente de ingresos adicionales a los ya existentes. Esto ahondará en una profunda e irreversible afectación a los esquemas tradicionales de recursos humanos.
- *Reducción de la inversión y el tiempo para lograr la duplicación del negocio multinivel*, mediante el uso concurrente de redes sociales y mensajería instantánea, convirtiéndose el líder multinivel en un *influencer* digital de estilos de vida con revendedores convertidos en seguidores.
- *Orientación de la mercadotecnia hacia esquemas de creatividad*, con un claro enfoque digital y celular, completamente escalable, sinérgico, rentable y medible.
- *Edición y empleo de materiales y dispositivos digitales*, con un auge por técnicas innovadoras para la producción de catálogos, libros y fichas técnicas mediante herramientas como la realidad virtual y la realidad aumentada, combinada con una revisión más útil y eficiente de la información así como del tiempo de navegación en la *web* y redes sociales a través de la implementación de inteligencia artificial en forma de tableros de control, *chatbots* y asistentes inteligentes.
- *Reconversión de las áreas de comercialización de los negocios multinivel*, sumando a su perímetro de influencia las funciones de capacitación y comunicación, dotándolas de gran relevancia mediante el empleo de tecnologías de la información.
- *Consolidación de empresas multinivel, mediante la compra y desaparición de corporativos*, generando la tecnología nuevas barreras de entrada a la industria.

La resistencia al cambio o la planeación defectuosa de este pensamiento digital en las empresas de venta directa y multinivel las relegará progresivamente al ostracismo, ya que, en caso de ignorarse, minusvalorarse o ejecutarse inadecuadamente, detonará el riesgo de obsolescencia de la organización comercial de la compañía, desencadenando una caída gradual de sus ventas y también de sus niveles de reclutamiento, y alcanzando un punto de desfallecimiento del sistema en el que la salida o inactividad de distribuidores será mayor a la capacidad para atraer y desarrollar a nuevos. Por lo tanto, es completamente imprescindible que estas empresas impulsen una ágil actualización y revisión de sus estructuras para poder planear y comprometerse con la revolución tecnológica y digital, bajo la premisa de sobrevivir, diferenciarse y obtener un mayor retorno de todas sus actividades comerciales y lograr así un mayor impacto social y económico en las comunidades en las que operan.

Los autores

Silvia Cacho-Elizondo tiene un doctorado en Administración (PhD) con especialidad en Marketing en HEC París, Francia. Tiene además un M.Sc. en Marketing y Estrategia (Université Paris-IX Dauphine, Francia); un MBA (IPADE Business School, México), un M.Sc. en Administración de la Tecnología (Sussex University (SPRU), Reino Unido) y es Ingeniera en Sistemas Electrónicos (ITESM Campus Monterrey, México). Se desempeña actualmente como profesora asociada de Marketing y directora académica de Programas InCompany en el IPADE Business School. Ha sido conferencista y profesora invitada en diversas escuelas de negocios en Francia, España, Ecuador y México. Tiene experiencia profesional en empresas francesas y mexicanas como consultora, *coach* estratégico, así como miembro de consejos de administración y patronatos. Sus trabajos han sido publicados en diferentes revistas académicas internacionales y mexicanas.

s.cacho@ipade.mx

José-Domingo Lázaro Álvarez tiene un MBA por IPADE Business School y un MPA por la Universidad Rey Juan Carlos. Ha sido profesor de posgrados de la Universidad Francisco de Vitoria en España y ha desarrollado una trayectoria profesional en empresas transnacionales del ámbito de la energía, tecnología, salud y suplementos alimenticios. Actualmente se desempeña como profesor de Comercialización y Factor Humano del Centro de Perfeccionamiento Directivo (ICAMI) en sus sedes de Guadalajara y Ciudad de México; como profesor asociado de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana en su campus Guadalajara. Estas labores las compagina como consejero independiente en consejos consultivos y de administración de diversas empresas, además de contar con publicaciones en revistas académicas internacionales.

jlazaro@up.edu.mx

Bibliografía

- Alcántara, Á. (29 de noviembre de 2017). “Millennials ‘reviven’ a Jafra, Andrea, Price Shoes”. *El Financiero*. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/millennials-reviven-a-jafra-andrea-price-shoes>
- Asociación Mexicana de Ventas Directas. Datos Demográficos de México (publicación en línea). Recuperado en: <https://www.amvd.org.mx/datos-demograficos>.
- Antignani Strate, C. (2017). *Millennials in Network Marketing: Crushing the World of Network Marketing: Millennial Leaders Share their Experiences, Insights and Wisdom*. Estados Unidos: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Beas, M.A. (2017). *Millonarios por multinivel*. Indiana: Trafford Publishing.
- Brossi, M. (1989). Diferentes estructuras de venta dentro de nuestra industria. Huatenco: 1ª Convención Nacional de la Asociación Mexicana de Ventas Directas.
- Cacho Elizondo, S., Lázaro Álvarez, J.D. y García, V. (2017). “Nuevas realidades al servicio de las marcas: La tecnología que todos quieren, pero no saben cómo implementar”. *Revista Istmo*, 352.
- Clothier, P. (1997). *Multi-Level Marketing: A Practical Approach to Successful Network Selling* (3ª ed.). Londres: Kogan Page Ltd.
- Constantin, C. (2009). “Multi-Level Marketing - A tool of Relationship Marketing”. *Bulletin of the Transilvania* 2 (51).
- Dan Jensen Consulting (s/f). The Direct Selling Compensation Plan Experts (sitio de internet). Recuperado de: www.danjensen-consulting.com
- Direct Selling News (mayo de 2018). DSN Global 100 (página web). Recuperado de <https://www.directsellingnews.com/global-100/>
- Dobrev, S. D. y Barnett, W. P. (2005). “Organizational roles and transition to entrepreneurship”. *Academy of Management Journal*, 42: 433-449.
- Euromonitor International (2017). *Direct Selling and Communities in the Internet Age* (documento en línea). Recuperado de: <https://go.euromonitor.com/strategy-briefing-digital-consumer-2017-direct-selling-and-communities-in-the-internet-age.html>
- Euromonitor International (2018a). *Dietary Supplements in Mexico* (documento en línea). Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/dietary-supplements-in-mexico/report>
- Euromonitor International (2018b). *Direct Selling in Mexico* (documento en línea). Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/direct-selling-in-mexico/report>
- Franco, W. y González-Pérez, M. A. (2016). “International Expansion Opportunities for Multi-Level Marketing Via Personal Networks: An Ethnographic Study from Colombia”. *International Journal of Business and Society*, 17 (1): 28-46.

- Friend, S.; Johnson, J. y Sohi, R. (2018). "Propensity to trust salespeople: A contingent multilevel-multisource examination". *Journal of Business Research*, 83: 1-9.
- Gallup (2017). How Millennials Want to Work and Live (informe en línea). Recuperado de: <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>
- García Sánchez, M. D. (2004). *Marketing Multinivel*. México: ESIC Editorial.
- Kadic-Maglajlica, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzica, M. y Lee, N. (2017). "Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach". *Journal of Business Research*, 80: 53-62.
- Kishel, G. y Kishel, P. (1992). *Build Your Own Network Sales Business*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Klepacki, L. (2010). *Avon: Building the World's Premier Company for Women*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Koehn, D. (2001). "Ethical Issues Connected with Multi-Level Marketing Schemes". *Journal of Business Ethics*, 29: 153-160.
- Lee, R. C. A. (2012). "Strategic Thinking on Multi-Level Business Development in Wellness Foods". *American Journal of Industrial and Business Management*, 2: 95-101.
- Ongallo Chaclón, C. (2013). *El libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Paparoidamis, N. G. y Guenzi, P. (2009). "An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness", *European Journal of Marketing*, 43 (7/8): 1053-1075.
- Racolta-Paina, N.D. y Luncasu, A. (2014). "The Sales Force of Multi-Level Marketing Companies in the Context of the Marketing Communications Mix. Case Study: Avon Cosmetics. Rumania". Conferencia internacional "Marketing - from information to decision" (7ª edición).
- Rosa, J. A. y Spanjol, J. (2005). "Micro-level product-market dynamics: Shared knowledge and its relationship to market development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2): 197-216.
- Sujansky, J y Ferri Reed, J. (2009). *Keeping The Millennials: Why Companies are losing Billions in Turnover to this Generation - and What to Do about It*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- WFDSA (2017). Annual Report, 2017 (informe en línea). Recuperado de: https://wfdsa.org/download/advocacy/annual_report/WFDSA-Annual-Report-2017.pdf
- We Are Social y Hootsuite (2017). Digital in 2017. Global Overview (presentación digital). Recuperado de: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Xardel, D. (1993). *The Direct Selling Revolution*. Cambridge, Mass.: Blackwell.