

MARKETING FUNDAMENTAL

Coordinadores

MIGUEL MARTÍN DÁVILA

JAIMÉ MANERA BASSA

ENRIQUE PÉREZ DEL CAMPO

Universidad Complutense de Madrid

McGraw-Hill

MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

10.4. MARKETING MULTINIVEL (DISTRIBUCIÓN INTERACTIVA)

10.4.1. Antecedentes

La evolución del comercio durante las últimas décadas se ha caracterizado por una serie de cambios sustanciales de los elementos que componen la política de marketing de la empresa, y de forma muy especial, de la distribución.

Centrándonos en el ámbito geográfico español, podemos decir que hasta la década de los años cincuenta, predomina claramente el comercio

tradicional, y el canal de distribución está constituido por un numeroso grupo de intermediarios.

La llegada del librersevicio, representada por los supermercados en la década de los años sesenta y por los hipermercados a principios de los años setenta, supone el inicio de la tendencia contraria, ya que el fabricante tiende a negociar directamente con el detallista en el caso de estos últimos y utilizando un solo intermediario (central de compras) cuando se trata de los supermercados.

El comercio tradicional se ve sustituido, de una parte, por la distribución moderna, y de otro lado, por una serie de sistemas alternativos que tienen como punto común una relación más directa del fabricante con el consumidor final. Entre ellos podemos citar todos los procesos de venta directa o con un solo intermediario, como pueden ser la venta por catálogo, venta por televisión y la distribución interactiva multinivel, que expli- caremos con más detalle a continuación.

10.4.2. Concepto

Esta forma de distribución, que comienza a desarrollarse en Estados Unidos a principios de los años cincuenta, elimina por completo la existencia de los intermediarios, poniendo en contacto directo al fabricante con el consumidor final, o dicho de otra forma, haciendo que la figura del distribuidor y del consumidor final coincidan.

La forma de desarrollo de un sistema de este tipo presupone que el fabricante se hace cargo de todos los gastos de infraestructura (laboración del producto, investigación, almacenes y gestión de stocks, flota de transporte, etc.), pero no crea por sí mismo la red de distribución. Ésta se construye en base a un tipo especial de franquicias personalizadas que permiten a cualquier consumidor la posibilidad de crear su propio negocio sin necesidad de la fuerte inversión de capital, que normalmente limita la constitución de una empresa propia a un número muy reducido de personas.

Los fabricantes que utilizan el sistema de multinivel no realizan habitualmente publicidad ni otros tipos de comunicación basados en medios masivos, aunque sí suelen patrocinar diversas organizaciones (clubes deportivos, por ejemplo) o acontecimientos. Las funciones de comunicación se basan fundamentalmente en las actividades individuales de los franquiciados que integran la red de distribución.

10.4.3. Estructura y metodología

La forma en que se desarrolla un sistema de multinivel es el que presentamos a continuación:

- Cualquier persona física puede adquirir el rango de distribuidor-cliente asociándose al fabricante, normalmente mediante un contrato mercantil.
 - Como consecuencia de la titularidad de este contrato, el nuevo distribuidor tiene derecho a consumir a precio de mayorista los bienes y servicios que habitualmente podía venir adquiriendo a través de otros canales. Esto no significa de forma alguna que el franquiciado intensifique su consumo habitual, sino que manteniendo sus hábitos de consumo, consiga una mejor relación calidad/precio, con ciertas ventajas adicionales, como pueden ser garantías especiales para productos de consumo diario, ahorro de espacio en el hogar debido a la concentración de los mismos, colaborar en el mantenimiento del medio ambiente, y por supuesto el servicio a domicilio.
 - Cada distribuidor está capacitado para presentar al fabricante nuevos distribuidores potenciales que podrán asociarse al mismo de igual forma y con las mismas ventajas que aquellos que ya lo han hecho anteriormente, constituyendo de esta manera su propia red de distribución, que es a su vez parte de la red del fabricante. Es importante señalar que, de acuerdo a lo aquí expuesto, ningún distribuidor tiene mejores condiciones ni más ventajas por haberse incorporado antes a la red del fabricante, ya que el sistema de incentivos está constituido de forma que ningún distribuidor pueda aprovecharse del trabajo de los demás ni obtener beneficios sin esfuerzo alguno.
 - No existe relación comercial alguna entre los distribuidores que pertenecen al mismo grupo, es decir, un distribuidor no vende productos al distribuidor del nivel siguiente, sino que se trata de una asociación de consumidores que compran a fábrica directamente.
- La relación de los distribuidores de un nivel con los de los niveles inferiores (y entendemos por tales aquellos que se han incorporado posteriormente) es de asistencia y asesoramiento en la constitución de las redes de distribución de estos últimos.
- Cada distribuidor podrá tener un grupo de clientes no distribuidores, integrado por aquellas personas que no están interesados en asociarse directamente con el fabricante, pero que prefieren la oferta de productos y servicio que les aportan los distribuidores integrados en el sistema. Si bien este tipo de clientes no adquiere el producto a precio mayorista (se incorpora de esta forma un margen comercial), sí disfrutan del resto de ventajas señaladas para los distribuidores.
 - El margen comercial de los clientes y los *rappels* o descuentos por volumen de compra constituyen el beneficio de los distintos negocios integrantes de la red.

10.4.4. Ejemplo práctico

Vamos a exponer en la Figura 10.8 un supuesto práctico que ilustra la explicación anteriormente apuntada. El gráfico de esta figura representa una organización en red típica de un sistema de distribución interactiva multinivel. El grupo del distribuidor XX está constituido por su cifra de negocio directa (consumo propio y ventas a clientes no distribuidores, que puede fijarse en 20.000 ptas.) y las cifras de negocio de cada una de las organizaciones directamente relacionadas con él (A, B, C, D, E, F). Las cifras que aparecen asociadas a estas organizaciones representan, a su vez, el consumo personal del titular de las mismas, más el del resto de distribuidores a ellos asociados.

Así, A y su grupo (que puede estar compuesto por ejemplo de 13 distribuidores) realizan un consumo mensual de 300.000 pesetas; B y su grupo, de 400.000, y así sucesivamente.

El beneficio del negocio en un primer tramo se reparte en forma de *rappel* (o descuento por volumen de compra) en base a una escala que podría ser, por ejemplo, la que se ve en la Figura 10.9, estando las cifras de negocio mensuales expresadas en miles de pesetas.

FIGURA 10.8

EJEMPLO DE EMPRESAS EN RED

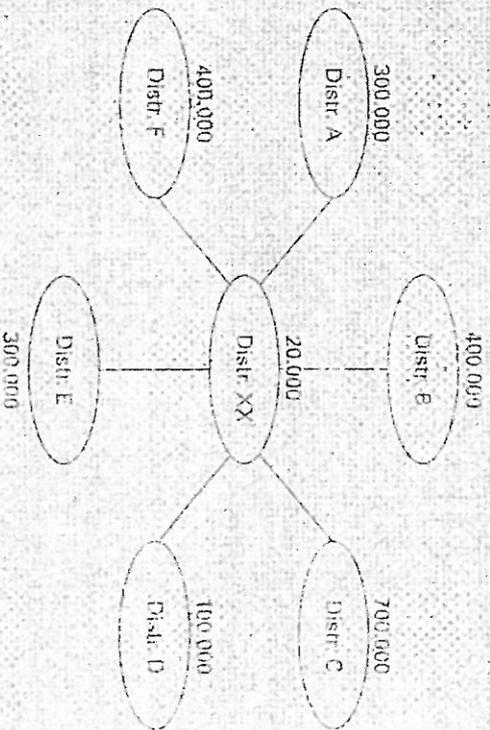
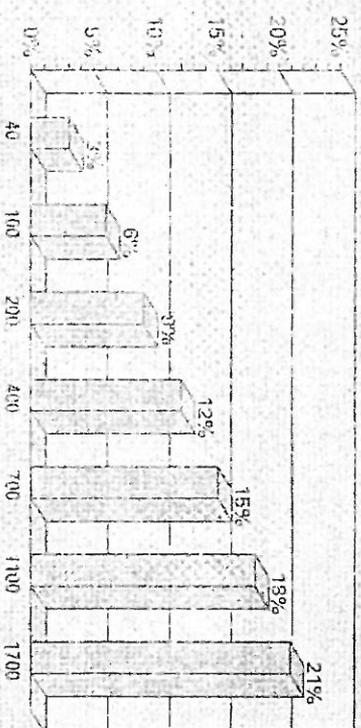


FIGURA 10.9
ESCALA DE RAPPEL SEGUN CIFRA DE NEGOCIO



Esto significa que si para un negocio cualquiera factura 40.000 pesetas/mes, se repartirá el 3 por 100 de esta cantidad entre los componentes del mismo que han contribuido a la consecución de esa cifra; si se facturan 100.000 pesetas, el *rappel* será del 6 por 100; en el caso de que sean 200.000, ascenderá al 9 por 100, y así sucesivamente.

El reparto entre los distintos integrantes de una red se realiza en base a diferenciales y comienza siempre por los niveles inferiores.

En el caso que nos ocupa, la cifra del negocio del distribuidor XX asciende en el mes objeto de análisis a 2.220.000 pesetas (suma de su cifra personal más las de todas las organizaciones que integran su red de distribución). Por tanto, la cantidad a repartir en dicho grupo es la resultante de aplicar a dicha cifra el porcentaje del 21 por 100 que corresponde al haber superado el nivel de 1.700.000 pesetas, que sería 466.200 pesetas.

Los diferenciales se calculan de la siguiente forma: del 21 por 100 que corresponde al negocio de la línea A, el 9 por 100 es íntegramente para A (y a que su cifra de negocio se ha situado entre las 200.000 y 400.000 pesetas), mientras que el 12 por 100 restante es para XX (diferencial). Es decir, en ningún momento XX obtiene parte del beneficio que corresponde a A. Las cantidades de esta rama se calculan sobre la cifra neta de A (300.000 pesetas), por lo que el 9 por 100, es decir, 27.000 pesetas, se reparten entre A y su grupo, y el 12 por 100 restante, 36.000 pesetas, es beneficio del negocio de XX.

De igual forma se aplicaría para todas las ramificaciones, de forma que el ingreso global de XX sería como se indica en la Figura 10.10.

FIGURA 10.10

Rama	Happel (porcentaje)	Diferencial (porcentaje)	Beneficio
A	9	12	36.000
B	12	9	36.000
C	15	6	42.000
D	6	15	15.000
E	9	12	16.000
F	12	9	30.000
XX		21	4.200
Total			205.000

* Esta cantidad proviene de aplicar el 21 por 100 de descuento sobre la cifra personal del distribuidor XX (20.000 pesetas).

El montante a repartir entre los grupos del distribuidor XX será nuevamente la cantidad diferencial (466.200 — 205.200 = 261.000 ptas.).

En una segunda fase, y como particularidad de este tipo de sistemas, es posible acceder, una vez que las redes adquirieron solidez suficiente, a ingresos residuales o *royalties* tipo patente, que pueden compararse a los que obtienen artistas, escritores y ciertos profesionales autónomos. Igual que un escritor construye su obra una sola vez pero recibe una cierta cantidad de dinero cada vez que ésta se vende, una vez las ramificaciones han llegado a una cifra de negocio concreta durante un periodo de tiempo determinado, también los distribuidores de los cuales dependen dichas organizaciones pueden tener derecho a un ingreso de por vida sobre dichas cifras de ventas.

Así, si por ejemplo la organización de C alcanza una cifra superior a 1.700.000 ptas./mes, sistemáticamente, la empresa XX obtendrá mensualmente una cantidad complementaria sobre la facturación de C, que le abonará el fabricante de sus propios beneficios.

De forma adicional, y dependiendo del número de organizaciones a las que el distribuidor XX consiga ayudar a alcanzar un nivel determinado, recibirá igualmente bonos anuales, que se sumarán a las cantidades previamente señaladas.

10.4.5. Legislación

Este sistema, cuya normativa ha sido incorporada de forma paulatina a las legislaciones de los distintos países en los que se ha introducido, se ha

regulado por primera vez en España a raíz de la última Ley de Comercio, que entró en vigencia a principios del año 1996. Los artículos 22 y 23 de la misma describen de forma muy acertada las características de los sistemas de distribución multinivel y prohíben de forma específica la existencia de sistemas piramidales, que nada tienen que ver con el tema que nos ocupa, pero con los que en muchas ocasiones se confunden por falta de información adecuada.

10.4.6. Ventajas para fabricantes y consumidores

Las ventajas que los sistemas de multinivel aportan a los fabricantes son, entre otros, los siguientes:

- Posibilidad de cobro al contado, ya que cada distribuidor paga en el momento de hacer el pedido. Este aspecto favorece de forma definitiva la salud financiera de la empresa y crea una gran diferencia a su favor si se compara con aquellas empresas que comercializan sus productos en los canales tradicionales de libre servicio, que en muchas ocasiones cobran tras un dilatado periodo de tiempo (que puede incluso llegar a 90 días), incurriendo en importantes ingresos financieros.
- Conocimiento detallado de sus clientes y comunicación directa con los mismos, adelantando esta mayor nivel de eficacia que si se realiza de forma indiscriminada a través de medios masivos.
- Posibilidad de disponer de un número limitado de puntos de venta (cada uno de ellos representado por cada distribuidor).
- Elevada tasa de fidelidad de los clientes, debido a la identificación de los mismos con su propio negocio y a la posibilidad que tienen de obtener ingresos económicos mediante el consumo propio y la recomendación.

Desde el punto de vista del distribuidor o asociado, las ventajas más notables quedarían reflejadas en los siguientes aspectos:

- Como consumidor: ahorro en el consumo de productos habituales, posibilidad de tener servicio a domicilio, garantías adicionales, etc.
- La posibilidad de tener un ingreso complementario por la creación de red, que para muchas personas ha llegado a convertirse en el único medio de vida, ya que han adquirido independencia económica con esta actividad.

La incertidumbre que en determinados países ocasiona en la actualidad la situación del mercado de trabajo, así como las tendencias de trabajo desde el hogar y con autonomía propia, favorecen indudablemente este aspecto.

- La posibilidad de tener tiempo libre (un bien cada vez más escaso), en base a la obtención de ingresos residuales que no necesitan una actividad continua para generarse, sino que son fruto del trabajo llevado a cabo en el pasado.

10.4.7. AMWAY Corporation

La empresa líder de distribución interactiva multinivel y en base a la cual hemos desarrollado todos los ejemplos establecidos es AMWAY Corporation. De origen norteamericano y con sede central en Ada (Michigan), comienza a desarrollar este sistema en el año 1959, presentando una de las evoluciones más espectaculares en cifra de negocios de todos los tiempos, acercándose a los 7.000 millones de dólares en 1996.

Esta compañía, que ha ido creciendo tanto geográficamente como en número y variedad de productos y servicios ofertados, se encuentra en la actualidad presente en más de 70 países y territorios, permitiendo a sus asociados construir igualmente un negocio internacional.

La base principal de su negocio la constituyen las líneas de productos de consumo masivo diario, entre las que incluíramos: limpieza del hogar, cuidado e higiene personal, cosmética, complementos nutricionales, etc. Esta oferta se complementa con otros productos y servicios de consumo duradero, pertenecientes a otras compañías que optan por asociarse a AMWAY y utilizar su red de distribución, en lugar de crear la suya propia. Entre las mismas podemos citar a Coca-Cola, Motorola, Philips, Pierre Cardin, Panasonic, Kenwood, Bosch, Nike, etc.

ANEXO

Ley 7/1996, de 15 enero, de Ordenación del Comercio Minorista, Ley Orgánica 2/1996, de 15 de enero

En España, la nueva Ley de Ordenación del Comercio vino a cubrir un vacío legal existente en los últimos años. Los comerciantes la habían pedido de forma insistente, especialmente a raíz de los cambios producidos en el sector de la distribución comercial: cambios en la demanda (nuevos hábitos de compra) y de la oferta (convivencia de nuevas formas comerciales, tecnológicamente avanzadas, con formas tradicionales). Hasta el momento, la única reglamentación específica en la materia había sido el Decreto de liberalización de horarios comerciales (1985).

De esta forma, tal y como se deduce de la exposición de motivos, dos de los objetivos de esta nueva Ley son la creación de un marco reglamentario para las nuevas formas de venta emergentes, así como el intento de corregir los desequilibrios existentes entre grandes y pequeñas empresas.

La Ley no nace con una vocación de reglamentación excesiva, sino que se autodefinie (tal y como aparece en la propia exposición de motivos) como una ley de mínimos, dejando a los propios protagonistas un margen de manobra, y evitando, de esta forma, que ante el dinamismo de las relaciones comerciales, la ley quede obsoleta¹¹. A continuación se van a tratar algunos de los aspectos fundamentales de esta normativa:

1. **Apertura de grandes superficies:**
 - Es necesaria la concesión de una segunda licencia.
 - La competencia recae sobre las Comunidades Autónomas, que tomarían la decisión en función del equipamiento comercial existente en la zona de influencia.
2. **Horarios comerciales.** Este aspecto se regula en la Ley Orgánica 2/1996.
 - Se fija un mínimo de setenta y dos horas para el desarrollo de la actividad comercial durante los días laborales de la semana, así como un mínimo de aperturas de ocho días festivos al año.
 - Son las Comunidades Autónomas las que tienen competencia para establecer esta regulación de horarios.
 - Serán las Comunidades Autónomas las que a partir de enero del 2001 podrán decidir la plena libertad de horarios.
3. **Pagos a proveedores.** Los aplazamientos de pagos excesivos han sido uno de los problemas que ha entorpecido las relaciones dentro del canal.
 - Cuando se pacten, de común acuerdo entre las partes contratantes, aplazamientos de pago superiores a los sesenta días, éstos deben instrumentarse en una letra de cambio.
 - Para aplazamientos superiores a ciento veinte días, el vendedor puede exigir un aval o seguro de crédito.
 - En los casos de mora, el tipo aplicable para determinar los intereses devengados será un 50 por 100 superior al señalado para el interés legal, salvo que se hubiera pactado un interés mayor.
4. **Prohibición de la venta a pérdida:**
 - Se entiende por tal la venta por debajo del precio de adquisición, precio de reposición si fuera inferior al anterior, o coste de producción si el artículo ha sido fabricado por el fabricante.

¹¹ A. Rebollo Arévalo y J. Casares Ripol, «Ideas nuevas en "otros" viejos», *Distribución y Consumo*, abril-mayo 1996, págs. 7-23.