

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**EVALUACION DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS
DEL NETWORK MARKETING
MEDIANTE EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**

POR

ERICK ALEXISS SERRANO GAMBINO

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE 2004

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY
DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**EVALUACION DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS
DEL NETWORK MARKETING
MEDIANTE EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**

**POR
ERICK ALEXISS SERRANO GAMBINO**

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE 2004

A Dios

*que me ha regalado todo lo que tengo en la vida, salud, amor y una maravillosa
Familia que siempre ha estado cerca de mí.*

A mis padres

María del Rosario Gambino

José Serrano

*Por esa fé que siempre tuvieron en mí,
por enseñarme el camino correcto,
por darme todo su amor
y por siempre estar ahí cuando los necesité.*

A mi novia

Esperanza

*Por darme siempre su apoyo incondicional,
Por haber sido paciente para compartir las penas y alegrías,
Por haberme dado la oportunidad de amar con todo el corazón,
Por haberme enseñado a luchar por lo que quieres y no rendirte jamás.
Por el amor, el cariño y la ternura que siempre me brindo*

A mis hermanas

Yakin y Tania

*Por dejarme ser su amigo
por haber sido un ejemplo a seguir en todas sus actividades
por el cariño y el amor que me han dado*

A Borregos Salvajes

*Por haberme enseñado los valores que no se aprenden en el salón de clases,
Por haberme dando tantos amigos
Por haberme dado algunas de las mejores vivencias de mi vida
Por forjarme en carácter y actitud
Por enseñarme que el triunfo y la derrota son parte de la vida y de las dos se aprende.*

A Dios por darme la fuerza necesaria para culminar
este ciclo tan importante de mi vida

A Esperanza, por ser un pilar de mi felicidad y
darme el amor para continuar luchando

Al Ing. Jacobo Tijerina Aguilera, por ser guía y por sus siempre
acertados comentarios para llevar a buen término este proyecto.
También le agradezco su apoyo y amistad.

Al Lic. Héctor Ochoa Grimaldo por haber aportado su experiencia y conocimientos para guiar la
investigación y hacer las correcciones necesarias para que resultara un trabajo de calidad.

Al Dr. Neal Smith Cornejo por haberme orientado con
sus *consejos durante todo el desarrollo del proyecto.*

A "Los plebes" por que siempre han estado conmigo y
por haberme dado su amistad y siempre haber estado cuando los necesité.

	Pag.
Presentación	
Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Índice General	iii
Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	viii
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo General De La Investigación	3
1.3 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación	4
1.5 Preguntas De Investigación	5
1.6 Hipótesis De Investigación	5
1.7 Alcances Y Limitaciones	5
1.8 Metodología	6
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO	
2.1 EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE	8
2.1.1 Introducción	8
2.1.2 El Modelo Del Sistema Viable	10
2.1.3 La Recursividad	11
2.1.4 Los Conceptos De Complejidad Y Variedad Requerida	12
2.1.5 Política	15
2.1.6 Inteligencia	16
2.1.7 Control	17
2.1.8 Implementación	19
2.1.9 Coordinación	21
2.1.10 Diagrama Del Modelo Del Sistema Viable	23

2.2 EL NETWORK MARKETING	25
2.2.1 La Evolución De La Industria	25
2.2.2 Orígenes Del Network Marketing	27
2.2.3 El Network Marketing, Un Tipo De Venta Directa	27
2.2.4 La Distribución Intelectual	28
2.2.5 Marketing Tradicional Vs Network Marketing	29
2.2.6 La Industria Del Network Marketing	30
2.2.7 ¿Cómo Funciona El Multinivel?	34
2.2.8 Crecimiento Geométrico	35
2.2.9 Los Planes De Compensación	36
2.2.10 Sistemas De Información Y Comunicación	37
2.2.11 Marco Legal	38
2.2.12 Organismos Reguladores De La Industria Network Marketing	40
2.2.12.1 Asociación Mundial De Ventas Directas (WFDSA).	40
2.2.12.2 Asociación Internacional De Marketing Multinivel	41
2.2.13 Razones Por Las Que Fracasan Las Empresas De Network Marketing	41
2.2.14 Un Sistema Empresarial Como Cualquier Otro	44
2.2.15 Cartografía Del Flujo De Valor Del Network Marketing	46
2.2.16 Las Mejores Prácticas En La Industria Del Network Marketing	47
2.2.17 Modelo Del Network Marketing Propuesto	50
CAPITULO III	54
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	54
3.1 Descripción Del Método Cualitativo	54
3.2 La Aplicación Del Método En La Presente Investigación	55
3.3 Diagrama Del Método Cualitativo	57

CAPITULO IV	58
EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO CONCEPTUAL DE NEGOCIOS DEL NETWORK MARKETING PROPUESTO UTILIZANDO EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE	58
4.1 Introducción	58
4.2 Evaluación De La Viabilidad Del Modelo Conceptual Propuesto Del Network Marketing	61
4.3 Política	62
4.3.1 Dirección	63
4.4 Inteligencia	64
4.4.1 Inteligencia	65
4.5 Control	66
4.5.1 Administración	67
4.6 Coordinación	68
4.6.1 Herramientas De Soporte / Coordinación	69
4.7 Implementación	70
4.7.1 Despliegue Del Plan De Compensación	70
4.8 Tabla Resumen	72
CAPITULO V	73
CONCLUSIONES	73
5.1 Conclusiones Del Modelo Conceptual Del Network Marketing	73
5.2 Conclusiones De La Tesis	73
CAPITULO VI	74
APORTACIONES	74
6.1 Política	74
6.2 Inteligencia	75
6.3 Control	76
6.4 Coordinación	77
6.5 Implementación	78

CAPITULO VII	80
RECOMENDACIONES	80
7.1 Benchmarking	80
7.2 El Balanced Scorecard	81
7.2.1 Definición De La Misión Y Visión De La Organización	82
7.2.2 Metas Y Objetivos Estratégicos De La Organización	23
7.2.3 Estrategias Operativas Y Tácticas De La Organización	84
7.2.4 Indicadores De Desempeño Y Monitoreo Dentro De La Organización	84
7.2.5 Integración De La Medición De Desempeño Y La Administración estratégica	86
7.3 Mejoras Propuestas Al Modelo De Negocios Del Network Marketing Desarrollado.	89
 CAPITULO VIII	 90
INVESTIGACIONES FUTURAS	90
 CAPITULO IX	 91
BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE DE TABLAS	Pag.
Tabla 2.1. Diferencias Entre Los Métodos De Investigación Cualitativo Y Cuantitativo	6
Tabla 2.2 Evolución del mercadeo en la industria.	26
Tabla 2.3 Principales diferencias de los sistemas de mercadeo	30
Tabla 2.4 Crecimiento geométrico exponencial con comisiones	36
Tabla 2.5 Herramientas de soporte y comunicación	38
Tabla 4.1 Resumen de Relaciones Encontradas entre los Modelos	72
Tabla 7.1 Tipo de Mediciones en el BSC	85

ÍNDICE DE FIGURAS	Pag.
Figura 2.1 La organización en su ambiente.	13
Figura 2.2 Esquema amplificador-atenuador de variedad administrador-organización.	14
Figura 2.3 Esquema amplificador-atenuador de variedad organización-ambiente.	14
Figura 2.4 Fuentes de complejidad para la función de Política.	16
Figura 2.5 La función de Inteligencia.	17
Figura 2.6 La funciones de Política, Inteligencia y Control.	18
Figura 2.7 La función de Control.	19
Fig. 2.8 El despliegue de la complejidad	20
Fig. 2.9 La función de Implementación.	21
Fig. 2.10 La función de Coordinación.	22
Fig. 2.11 Integración de los 5 sistemas del MSV	23
Fig. 2.12 El Modelo del Sistema Viable	24
Fig. 2.13 Diferencia en la distribución de productos	29
Fig. 2.14 Estimación de ventas a detalle mundiales en billones de dólares.	31
Fig. 2.15 Estimación de la fuerza de ventas mundial	31
Fig. 2.16 Estudio de mercado consolidado crecimiento pesos corrientes	32
Fig. 2.17 Red 3 x 3	34
Fig. 2.18 Crecimiento Geométrico Exponencial	35
Fig. 2.19 Ejemplo de plan de compensación binario	37
Fig. 2.20 Ejemplo de Funciones Organizacionales	44
Fig. 2.21 Entorno Inmediato de las compañías de Network Marketing	45
Fig. 2.22 El macro ambiente de las empresas de Network Marketing	46
Fig. 2.23 Cartografía Flujo de Valor del Network Marketing	47
Fig. 2.24 Modelo Evaluación Mejores Compañías Network Marketing	49
Fig. 2.25 Modelo de Negocios del Network Marketing	51
Fig. 3.1 Metodología de Investigación Cualitativa	57
Fig. 4.1 Evaluación de la viabilidad del Modelo Conceptual del Network Marketing	61
Fig. 7.1 El Balanced Scorecard	82
Fig 7.2 Mejoras propuestas	89

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en una constante lucha por sobrevivir al mundo cambiante donde se encuentran, en la actualidad se compite no solo con la empresa de al lado sino con empresas en otros países y en otros continentes, la economía cambia de un día a otro, la globalización hace cambiar las culturas y sociedades y con ellos sus hábitos de consumo, la información viaja con mayor rapidez y por ende los cambios son más drásticos y parecen llegar sin aviso a muchas de las organizaciones, las cuales, al no estar preparadas para afrontarlos han sido testigos de incontables tragedias empresariales. Las organizaciones son cada vez más dinámicas, y con mayor complejidad pues ahora involucran en sus decisiones a más elementos relacionados con sus operaciones diarias como son los proveedores, clientes, accionistas, competidores, etc.

En la búsqueda por lograr manejar la complejidad de los negocios en la actualidad, las empresas han evolucionado en muchos formatos, cada uno resultado del esfuerzo de responder a alguna situación en particular. Algunos de los esquemas que han surgido han logrado sobresalir y colocarse como exitosos, muchos otros han fracasado, en la mayoría de los casos la forma final de los modelos de negocios no se ha planeado, han sido más una reacción ante las situaciones particulares de cada negocio y poco a poco se han ido creando lo que se conoce como las "mejores prácticas" dentro de algún rubro en particular. Dichas prácticas son tomadas por otros con la intención de sobrevivir en el mundo cambiante de los negocios. Desde hace 4 décadas se ha venido formando un esquema de mercadeo diferente a las corrientes tradicionales, han surgido empresas con un nuevo modelo de negocios que se le conoce con distintos nombres como son Marketing Multinivel, Comercialización por redes, Distribución multinivel y Network Marketing, este último es el que será utilizado de ahora en adelante para efectos de la presente investigación.

Se han registrado un gran número de beneficios para las empresas que han logrado desarrollar un sistema de Network Marketing, beneficios pocas veces observados en los

esquemas tradicionales de mercadeo. Dentro de los principales beneficios se presentan menores costos de operación, mayor rentabilidad, tasas crecimiento superiores a los negocios convencionales, acelerada penetración de mercados, estabilidad de clientes, entre otras que se describen más adelante en esta investigación (Poe, 1999)

Sin embargo, en estos días de constantes cambios e inestabilidad en los mercados se pueden ver muchos casos en los que las empresas implantan algún sistema Network Marketing y algún tiempo después, estas se encuentran en la bancarrota. Esto demuestra que implantar un sistema de Network Marketing no garantiza la permanencia de la organización, es necesario que las organizaciones empiecen a tomar en cuenta un aspecto determinante, conocido como la viabilidad del sistema, que tiene que ver con la sustentabilidad de la organización en el tiempo (Monroy. 2004)

Esta investigación hace una evaluación acerca de la viabilidad del modelo de negocios conocido como Network Marketing utilizando el Modelo del Sistema Viable (MSV) creado por Stafford Beer, esto con el fin de evaluar la sustentabilidad del modelo de negocios empleado por las organizaciones.

El Modelo del Sistema Viable fue desarrollado por Stafford Beer a raíz del pensamiento cibernético. El modelo permite encontrar maneras de entender el funcionamiento de un sistema especificando los mínimos componentes funcionales por los cuales la organización puede automantenerse. Estos sistemas, son por definición autónomos. Contienen dentro de ellos mismos la capacidad de adaptarse a cambios en su medio ambiente y de lidiar con la complejidad que es relevante para ellos (Espejo, 1997).

La aplicación del modelo en organizaciones, establece que estas estructuras son, a la vez, generadoras eficientes y absorbedoras de complejidad y son altamente adaptables al cambio. El MSV es el resultado de la búsqueda de Beer por descifrar las leyes que regulan cómo los sistemas son capaces de existir independientemente. Para Beer, un sistema es viable si es capaz de responder a cambios ambientales aunque dichos cambios no pudieran ser previstos cuando el sistema fue diseñado. En otras palabras, debe de ser capaz de responder adecuadamente a las varias amenazas y oportunidades que se le presenten (Espinosa, 2004).

La presente investigación se enfoca en evaluar si el Modelo de Negocios del Network Marketing cumple con las características antes mencionadas del Modelo del Sistema Viable.

1.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. Desarrollar un modelo conceptual el cual sirva para evaluar la viabilidad del Sistema de Mercadeo Network Marketing en base a un enfoque estratégico utilizando como base fundamental el Modelo del Sistema Viable, desarrollado por Stafford Beer.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un modelo conceptual del Sistema de Mercadeo Network Marketing, que incluya todos los elementos existentes en el mismo.
2. Evaluar la viabilidad del Modelo de Negocios Del Network Marketing mediante el Modelo de Sistema Viable.
3. Proponer algunas recomendaciones de metodologías y herramientas que puedan complementar la viabilidad del Modelo de Negocios del Network Marketing tomando como base el Modelo de Sistema Viable.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En estos tiempos de constantes cambios e inestabilidad, las empresas experimentan situaciones complejas que afectan su capacidad de sobrevivencia a largo plazo. La intención de ser más competitivas y de tener mayores niveles de productividad se ha convertido en el elemento central de cualquier organización en el mundo. Los clientes siguen demandando productos de mejor calidad, mejores costos y entregas más rápidas y confiables. Estos requerimientos cada vez son más exigentes y provocan que las compañías emprendan todavía aún mayores esfuerzos por mejorar sus operaciones.

Dentro de esa búsqueda constante, ha madurado un sistema de distribución basado en la venta directa y ha pasado de ser solo un esquema de ventas a un completo sistema empresarial, el cual es a la vez mas aceptado cada día por organizaciones de primera línea. (Poe, 1999) El sistema de Mercadeo Network Marketing a probado ser un formato muy estable y rentable para muchas compañías, pero también ha sido la ruina de muchas otras que han tenido que cerrar las puertas de sus fabricas debido a problemas de rentabilidad en sus operaciones. La industria del Network Marketing es una industria consolidada y ya se han hecho algunos esfuerzos por entender mejor la naturaleza de los problemas que son afines a estas organizaciones, así como de aquellas que se consideran como las mejores prácticas, de entre aquellas que están logrando consolidarse como las mejores incluso de entre las compañías con esquemas tradicionales de negocios y lo mas importante que han probado ser o se perfilan como organizaciones sólidas y longevas (Augenstein 2004), esto ultimo se relaciona directamente con los conceptos de supervivencia de los negocios y la viabilidad de los sistemas empresariales.

En este trabajo de investigación se utiliza el Modelo del Sistema Viable para desarrollar un modelo conceptual con el cual se pueda evaluar la viabilidad del Modelo de Negocios del Network Marketing en las organizaciones. Un Sistema Viable es capaz de adoptarse y operar en situaciones complejas y sobrevivir.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo relacionar los principales elementos del Modelo del Network Marketing y los cinco Subsistemas clave necesarios y suficientes de todo Sistema Viable?

¿Cómo desarrollar el modelo conceptual que determine la viabilidad del Modelo del Network Marketing utilizando el Modelo del Sistema Viable?

¿Cómo determinar áreas de oportunidad del Modelo del Network Marketing tomando como base el Modelo del Sistema Viable?

1.6 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El Modelo del Network Marketing es un sistema que reúne los elementos necesarios y suficientes del Modelo del Sistema Viable que garantizan la viabilidad del sistema.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

La presente investigación se limita al desarrollo de un modelo conceptual el cual determina la viabilidad del Modelo del Network Marketing utilizando el Modelo del Sistema Viable. En base a este modelo propuesto, se identificarán algunas áreas de oportunidad del Modelo del Network Marketing. Este trabajo plasma una investigación meramente cualitativa y no del tipo cuantitativo. Existen diferencias significativas entre ambos tipos de sistemas, estas son mostradas en la siguiente tabla (Cook, 1997).

SISTEMA CUALITATIVO	SISTEMA CUANTITATIVO
Fundamentado en la realidad, descriptivo e inductivo	Orientado a la comprobación, confirmación e hipotético deductivo.
Válido: datos "reales", "ricos" y "profundos"	Fiable: datos "sólidos"
Subjetivo	Objetivo
Basado en la observación, percepción	Basado en la medición

Tabla 2.1. Diferencias Entre Los Métodos De Investigación Cualitativo Y Cuantitativo

1.8 METODOLOGÍA

Para lograr alcanzar los objetivos trazados en este trabajo de investigación, es necesaria la realización de algunas actividades básicas. A continuación se hace una breve descripción de cada una de ellas:

- 1) **Revisión Bibliográfica:** en la primera etapa, fue necesaria la recopilación de información actualizada referente al Modelo del Network Marketing y al Modelo del Sistema Viable haciendo uso de libros, artículos, tesis y reseñas de casos de aplicación.
- 2) **Consulta con Expertos:** Se consultó a expertos en implementar sistemas de mercadeo de Network Marketing, quienes están en contacto con las problemáticas más comunes, además de tener contacto con la industria de la comercialización multinivel.

- 3) Análisis del Modelo del Network Marketing, desde sus orígenes hasta el día de hoy, sus principales elementos, en esta etapa fue necesario analizar todos los elementos que integran al Modelo del Network Marketing
- 4) Análisis del Modelo del Sistema Viable: analizar de manera integral el Modelo del Sistema Viable creado por Stafford Beer y comprender cada una de los subsistemas clave del modelo.
- 5) Diseño del Modelo: Una vez que se han identificado las interrelaciones entre los subsistemas clave del Modelo del Sistema Viable y los elementos de un sistema de Network Marketing, diseñar el modelo conceptual que sirva para evaluar la viabilidad del Modelo del Network Marketing.
- 6) Conclusiones y Recomendaciones: En esta etapa se presentarán los resultados obtenidos del proceso de investigación y se harán algunas recomendaciones.
- 7) Documentación: Toda la investigación será debidamente documentada, esto para dar el respaldo suficiente a las conclusiones derivadas del presente trabajo.
- 8) Presentación de la Investigación: Una vez terminado el trabajo de investigación, este deberá ser presentado al asesor y a los sinodales, para su aprobación.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

2.1.1 INTRODUCCIÓN

Un Sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con un propósito en común. En la realidad podemos encontrar dos clasificaciones generales de los sistemas, donde encontramos sistemas abstractos como los utilizados por las matemáticas y ciencias exactas por ejemplo un sistema numérico, y por otro lado encontramos los sistemas concretos como por ejemplo el sistema respiratorio de los seres humanos, el sistema de agua potable de una ciudad. Para el propósito de la presente investigación se referirá a los sistemas concretos, pues son los que se encuentran en las organizaciones (Arnold y Osorio, 1998).

Todo sistema se encuentra inherentemente dentro de otro macrosistema al que se le conoce como medio ambiente, que es el conjunto de elementos que no pertenecen al sistema, por ejemplo, el medio ambiente de una empresa puede ser la economía de un país, la cual queda caracterizada por propiedades tales como los precios, los niveles de producción, etc. En general se puede decir que lo que pertenece al sistema es “controlable” o modificable, mientras que lo que pertenece al medio ambiente es “dado” (exógeno), o debemos aceptarlo como una perturbación (Arnold y Rodríguez, 1991).

De acuerdo con Arnold y Osorio (1998) los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Los sistemas abiertos son los que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus ambientes, característica propia de todos los sistemas vivos. Significa que el sistema establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su equilibrio, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad. Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio logrando una entropía o equilibrio. En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados. Por supuesto, las organizaciones son sistemas abiertos, que intercambian materia, energía e información con el medio ambiente.

Los sistemas que cambian en el tiempo, ósea aquellos en los cuales ocurren eventos que cambian su estado, se les llama sistemas dinámicos. En caso contrario se les llama estáticos (Arnold & Rodríguez, 1991). Un sistema cuyo estado no cambia en el tiempo, pero que tiene elementos y medio ambiente dinámicos, es llamado homeostático. Es decir, mantiene su estado, en presencia de un medio ambiente cambiante, por medio de ajustes internos. Un ejemplo de este tipo de sistema es una empresa que trata de mantener su rentabilidad, en un medio ambiente que demanda distintos productos en cantidades variables en el tiempo, a través de manipular los planes de producción, inventarios, inversión, etc.

La organización es obviamente un sistema abierto y homeostático, es decir, la organización intercambia materiales e información con un cierto medio ambiente dinámico. La organización regula su comportamiento para adaptarse a las perturbaciones de su medio ambiente. Además, a diferencia de otros Sistemas más simples, la organización persigue ciertas metas que selecciona a voluntad y que tienden a un cierto objetivo (Checkland, 1993)

Cualquier organización es un sistema por lo que no es igual a la suma de la mejora de sus partes tomadas separadamente, sino que es el producto de sus interacciones (Ackoff, 1995). Cuando una organización se enfrenta a un medio ambiente en constante cambio una planeación holística permite que las diferentes partes de la empresa sean consideradas dentro de un todo para obtener la respuesta al cambio (Aughton, 1996).

Cabe enfatizar, que mediante el enfoque de sistemas es posible ver una organización como un todo integrado por partes independientes cuya interrelación conjuntamente con la influencia de su medio ambiente dan como resultado el desempeño de la organización.

2.1.2 EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

Fue diseñado por el profesor inglés Stafford Beer y revisado por el profesor chileno Raúl Espejo en la Universidad de Aston, este modelo posee las siguientes ventajas:

- No requiere la existencia previa de la organización en estudio.
- Es una herramienta de complejidad
- Rompe el esquema jerárquico con el que normalmente se entiende a la organización
- *Involucra la realización de identidad organizacional*
- Realiza una sinapsis entre los elementos internos y externos (adaptación)

El propósito del Modelo de Sistema Viable es permitir a las organizaciones obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos. El modelo permite encontrar maneras de entender el funcionamiento de un sistema especificando los mínimos componentes funcionales por los cuales la organización puede automantenerse (Espejo, 1997).

S. Beer ha desarrollado criterios de efectividad organizacional, estos criterios son un conjunto de principios y leyes organizacionales, que usan como referencia la Ley de Requisito de Variedad, y que en forma general establecen que, un controlador tiene un requisito de variedad, si y solo si, tiene la capacidad para mantenerse dentro de un conjunto de objetivos deseados.

El modelo es de particular interés para aquellas empresas u organizaciones que están buscando la manera de mejorar la eficiencia así como buscando promover practicas laborales mas participativas y democráticas. (Espejo, 1997).

Beer presenta la estructura del MSV como cinco sistemas interrelacionados. El sistema uno se encuentra a nivel operacional (donde se desarrollan las principales tareas de la organización), el sistema dos es el responsable de coordinar los sistemas operacionales (Desarrollando lenguajes comunes, protocolos, procedimientos, sistemas de información, etc.), el tercer sistema es el responsable de los aspectos regulatorios (contabilidad, requerimientos legales, corporativos y negocios) El cuarto sistema es el responsable de conocer acerca de los ambientes externos e internos y de alertar a la organización de posibles cambios que puedan afectar la viabilidad de la misma. El quinto sistema tiene que ver con la definición de la identidad de la organización, su misión, propósitos, así como de planear con los recursos existentes. Para

efectos de la investigación a estos sistemas se les denomina con un nombre relacionado con su función los cuales son implementación, coordinación, control, inteligencia y política respectivamente (Espejo, 1990).

Cuando se esta tratando con el desarrollo de iniciativas a largo plazo, es de suma importancia que estos mecanismos de toma de decisiones se diseñen e implementen de la manera adecuada (Beer, 1995).

2.1.3 LA RECURSIVIDAD

Existe un concepto clave del Modelo del Sistema Viable, llamado Recursividad, el cual se basa en la premisa de que todos los sistemas están compuestos de una serie de subsistemas, y que cada uno tiene características auto-organizantes y auto-regulativas. Cada subsistema contiene a su vez otros subsistemas y así sucesivamente hasta llegar al nivel de una sola célula (Beer, 1994).

Se dice que un sistema viable siempre contiene y parte de otro sistema viable, de donde surge el concepto de recursividad. Para esto es necesario tanto un lenguaje como un contexto, pues ahí es donde emergen las estructuras sociales en el mundo real. Los seres humanos se benefician de haber desarrollado propiamente sus mecanismos de autoregulación y adaptación social. El MSV ofrece la distinción requerida para un entendimiento más practico de como las organizaciones de todo tipo, interactúan entre sí, desarrollando redes, alianzas estructuras de poder y mecanismos de adaptación a todos lo niveles (Espinosa, 2004).

La aplicación del modelo en organizaciones, creando Estructuras Recursivas establece que estas estructuras son, a la vez, generadoras eficientes y absorbedoras de complejidad y son altamente adaptables al cambio. El Modelo del Sistema Viable es el resultado de la búsqueda de Beer por descifrar las leyes que regulan como los sistemas son capaces de existir independientemente. Para Beer (1994), un sistema es viable si es capaz de responder a cambios ambientales aunque dichos cambios no pudieran ser previstos cuando el sistema fue diseñado. En otras palabras, debe de ser capaz de responder adecuadamente a las varias amenazas y oportunidades que se le presenten.

Cuando se libera el potencial de las personas y se les permite reaccionar autónomamente a los múltiples problemas que confrontan a diario en su trabajo, se le proporciona a la organización la flexibilidad necesaria para sobrevivir en un ambiente complejo y cambiante. La efectividad de la organización emerge de la necesidad de lograr la cohesión de la misma en su totalidad y de la autonomía de sus individuos (Espinosa 2004).

Un sistema viable es aquel que tiene tanto la capacidad de mantener una existencia separada como la de resolver problemas. Para sobrevivir no solo necesitan la capacidad de responder a perturbaciones conocidas, sino también el potencial de responder a perturbaciones desconocidas. Esta última capacidad es el sello de los sistemas viables, es la que les da la capacidad de adaptarse a ambientes cambiantes (Espejo, 1989).

2.1.4 LOS CONCEPTOS DE COMPLEJIDAD Y VARIEDAD REQUERIDA

Si se presenta un problema obvio y fácil, simplemente se resuelve, conforme aumenta la complejidad, es más difícil de manejar, es decir, se necesitan más recursos para solucionar el problema. Es ahí donde comienzan los problemas, donde entra en juego la complejidad. Un sistema es complejo cuando sus posibles estados son demasiados que no pueden ser contados en tiempo real. La unidad de la complejidad es la variedad, la cual es definida como el número de posibles estados de un sistema (Arnold & Rodríguez, 1991).

Para que un sistema sea viable, debe lograr la “variedad requerida” con el entorno complejo que enfrenta (Jackson, 1988). El Modelo del Sistema Viable está basado en la Ley de la Variedad Requerida de Ashby (1964), la cual dice que la variedad solamente puede ser absorbida por variedad. Con esto se refiere principalmente a maximizar la variedad interna de un sistema para que pueda hacer frente a una mayor diversidad de perturbaciones que provengan del ambiente exterior. Las organizaciones se encuentran inmersas en un determinado ambiente dirigidas por su administración (Figura 2.1).



Figura 2.1 La organización en su ambiente.

La complejidad del ambiente puede tomar un amplio número de formas inesperadas por lo que la variedad del ambiente es mucha más grande que la variedad existente en la organización. De la misma forma, la administración es responsable de organizar y dirigir a la organización, cuya variedad es inherentemente mucho mayor a la variedad que posee la administración (Ashby, 1964.) Se puede observar entonces que no existe el balance necesario entre la variedad de la administración, la organización y el ambiente para lograr la viabilidad del sistema, ya que si la administración controla a la organización y esta sobrevive en su ambiente determinado, la ley de la variedad requerida implica que la variedad entre las partes debe encontrarse aproximadamente al mismo nivel, resulta complicado para el administrador poder dirigir a la organización si el nivel de variedad que posee es pequeño comparado con el nivel de variedad de la organización, por lo que el camino a seguir consiste en incrementar su nivel de variedad, existen diversas formas en las que se puede incrementar la eficiencia administrativa, por ejemplo proporcionar esquemas de entrenamiento a la fuerza de trabajo, la respuesta a esto consiste en que se atenúa la variedad del ambiente, como se puede ver en la figura 2.2.

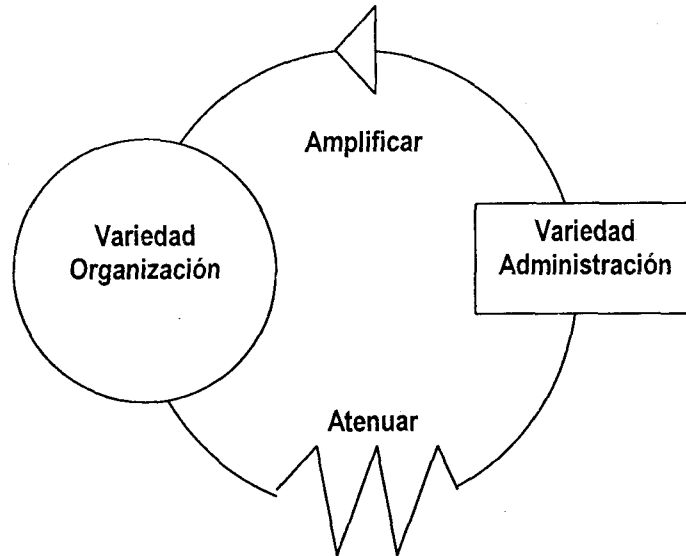


Figura 2.2 Esquema amplificador-atenuador de variedad administrador-organización.

De la misma forma, es necesario que la organización incremente el nivel de variedad que posea para poder atenuar la variedad de el ambiente (figura 2.3), también es posible que una parte importante de la variedad del ambiente pueda ser absorbida por gente u organizaciones que no sean parte de la organización y operen en el ambiente.

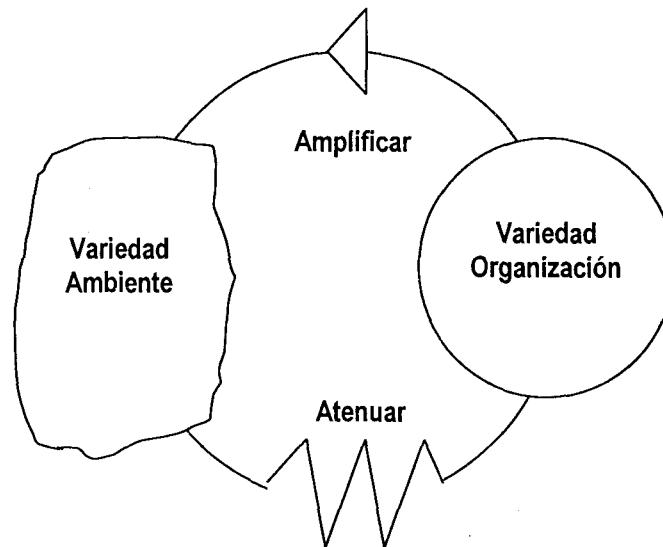


Figura 2.3 Esquema amplificador-atenuador de variedad organización-ambiente.

Las organizaciones necesitan la capacidad de adaptarse a situaciones desconocidas, de hecho una organización efectiva es aquella que no solo hace las cosas correctas, sino que, encuentra las cosas correctas que deben hacerse. Actualmente no resulta extraño que las organizaciones no tengan un rumbo definido hacia el cual dirigirse y solo se encuentren moviéndose sin dirección reaccionando solamente a los cambios externos en el ambiente.

Una unidad autónoma (o Sistema Viable) necesita tener cinco sistemas clave para operar efectivamente en su ambiente (Beer, 1985). Estos son: Política, Inteligencia, Control, Coordinación e Implementación, lo cuales se describen a continuación

2.1.5 POLÍTICA

Los principales roles de la función de política son proveer claridad acerca de la dirección general, valores y propósito de la unidad organizacional. La función de política en una organización es descargada en aquellas personas responsables de definir la identidad de la organización, es decir, las personas responsables de planear las políticas a seguir en la organización (Espejo, 1997)

Para estas personas existen dos fuentes principales de complejidad, las cuales son la organización y el ambiente de la misma. Por una parte, los estados actuales de la organización definen la realidad bajo su control, mientras que por la otra parte, los estados del ambiente definen la realidad de las amenazas y oportunidades con las cuales la organización tiene que lidiar con el fin de mantenerse viable en el futuro, ya sea que esto se refiera a amenazas económicas, estimación de presupuestos, cambios tecnológicos, asuntos del personal de trabajo, etc, (Beer, 1985) Lo anterior se refiere ya sea a cambios anticipados en el ambiente o a problemas operacionales en la organización (Figura 2.4).

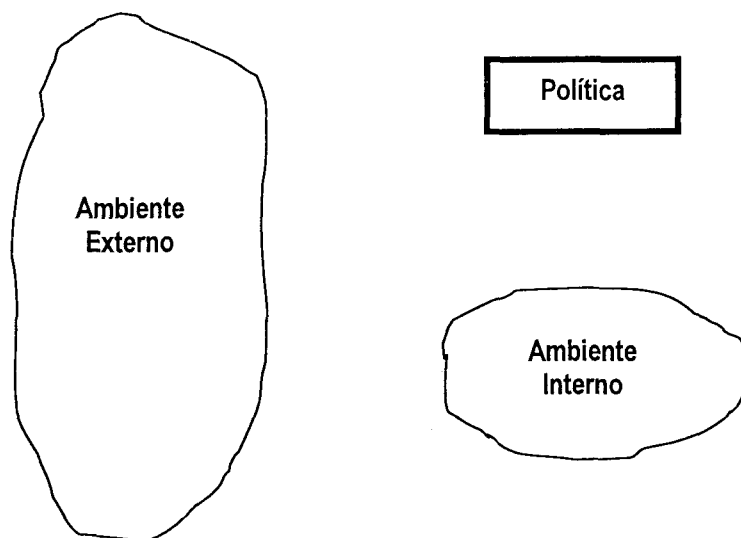


Figura 2.4 Fuentes de complejidad para la función de Política.

Resulta natural que los creadores de políticas no tengan forma de acceder a estas fuentes por ellos mismos, por lo que tienen que confiar en los filtros proporcionados por la organización para este propósito (funciones de Inteligencia y de Control). Esta función necesita ser altamente selectiva en la información que recibe. Esta selectividad es lograda a través de actividades e interacciones con las funciones de inteligencia y de Control (Beer, 1985)

2.1.6 INTELIGENCIA

La función de inteligencia es fundamental para la adaptabilidad, primeramente provee a la actividad primaria con retroalimentación constante de las condiciones del ambiente, además proyecta la identidad de la organización hacia el ambiente (Figura 2.5). Un ejemplo de la función de inteligencia es tener un departamento dentro de la organización de investigación y desarrollo, con el propósito de mantenerse en contacto con los cambios tecnológicos. Esta función es el enlace de doble sentido entre la actividad primaria y su medio ambiente externo (Beer, 1985).

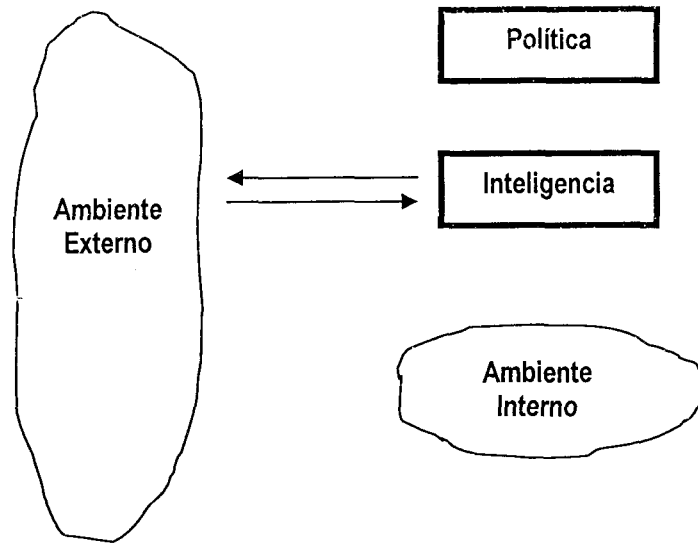


Figura 2.5 La función de Inteligencia.

2.1.7 CONTROL

La función de control, tiene como principal propósito ser un filtro efectivo de la variedad interna de la organización, esto es tener una apreciación realista de lo que realmente esta sucediendo dentro de la organización. Esta función necesita tener el control de las actividades primarias de la organización. La función de control puede contribuir a la función de política con la apreciación exacta de las capacidades, potencial y desempeño de las actividades primarias (Beer, 1985).

Debe existir una interacción efectiva entre las funciones de Inteligencia y Control, la efectividad de su filtrado depende no solamente de su habilidad y capacidad de cada función por si misma, sino también depende de la habilidad de los hacedores de políticas de monitorear la interacción entre ambas funciones (Figura 2.6).

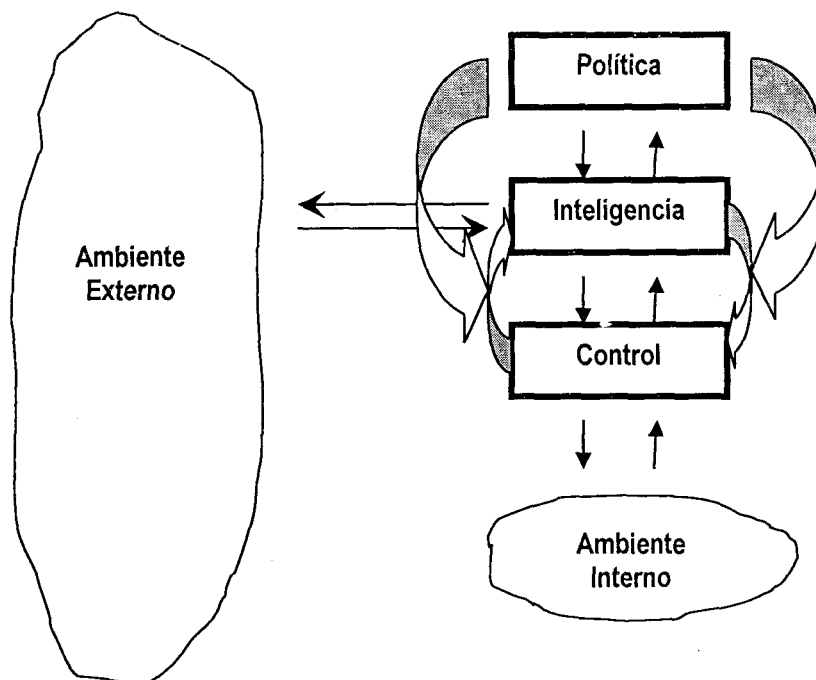


Figura 2.6 La funciones de Política, Inteligencia y Control.

En este esquema, el control y la autonomía de los subsistemas no son opuestos (Espejo, 1990), un subsistema viable con autonomía es necesario para que pueda implementar las diversas tareas organizacionales, en otras palabras, es necesario contar con la amplificación proporcionada por el subsistema viable para hacer posible el producto final de la organización. Debe existir una complementariedad entre el control y la autonomía.

La función de control (Fig. 2.7) necesita la capacidad de reconocer el verdadero estado de las actividades primarias. La información transmitida por los administradores de las actividades primarias muchas veces refleja su particular punto de vista, y depender solamente de esta información para determinar el verdadero estado de las actividades primarias resulta demasiado riesgoso, por lo que se tiene la necesidad de desarrollar un canal de monitoreo. Este canal de monitoreo también sirve para que la función de control se asegure de que la autonomía de las actividades primarias permanecen consistentes con las políticas globales de la organización (Beer, 1985).

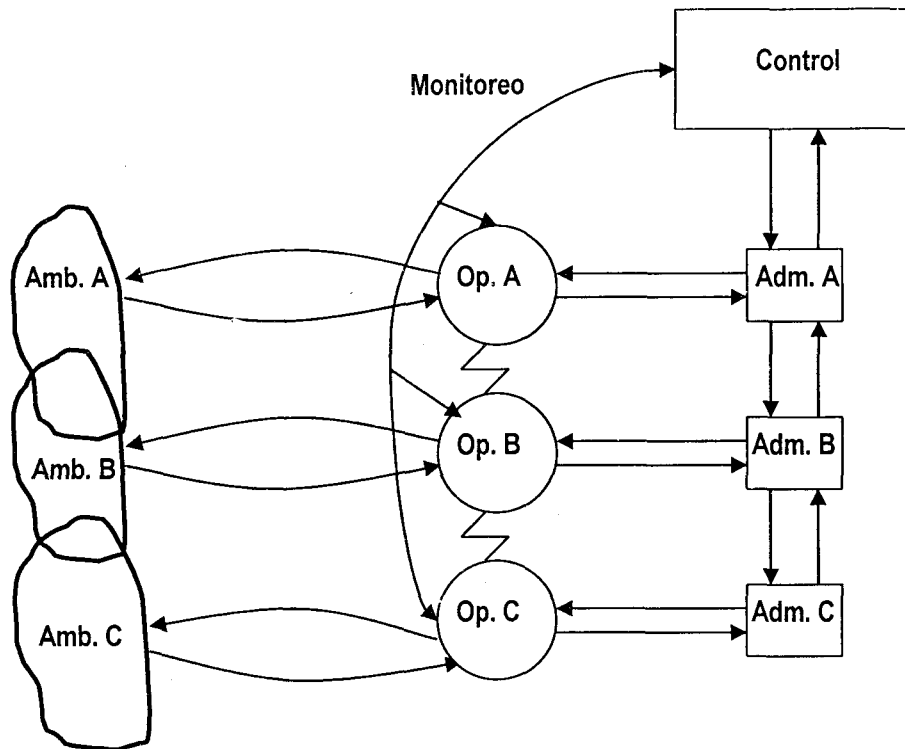


Fig. 2.7 La función de Control.

2.1.8 IMPLEMENTACIÓN

Definir la identidad de una organización implica definir las actividades primarias de la misma, en términos de negocios esas actividades son los productos o servicios ofrecidos por la organización en sus áreas de negocios de la compañía. Para hacer posible la implementación de las actividades primarias, son necesarios los niveles estructurales, cuyo número depende de la complejidad de las actividades primarias y las estrategias de control de la organización. Cuando la complejidad de las actividades primarias es demasiada, los responsables de su implementación subdividen a estas en varias más, las cuales son situadas en el siguiente nivel estructural inferior, y su administración pasa a administradores cuya función será la de dirigir estos nuevos niveles administrativos. A esto se le llama desplegar la complejidad (Espejo, 1997)

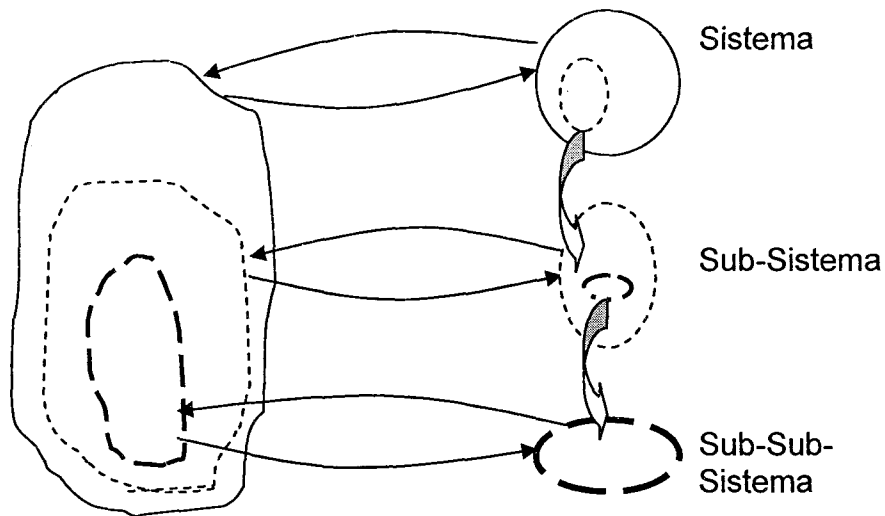


Fig. 2.8 El despliegue de la complejidad

El modelo que se presenta en la Figura 2.8, se enfoca solamente en los productos o servicios ofrecidos por la organización, no muestra ninguna de las otras actividades que, aunque son necesarias para hacer posibles las tareas finales, solamente son actividades de apoyo y soporte. Cada actividad primaria básica se enfrenta a trozos pequeños de complejidad ambiental y se esfuerza por lograr su viabilidad de la misma forma que lo hace la organización en su más alto nivel.

El despliegue de la complejidad significa que la implementación de la misión de la organización siempre necesitara de dos o más actividades primarias. Cada una de estas actividades primarias es autónoma, tiene su propia administración y es embebida en su propio ambiente relevante, como se muestra en la Fig. 2.9

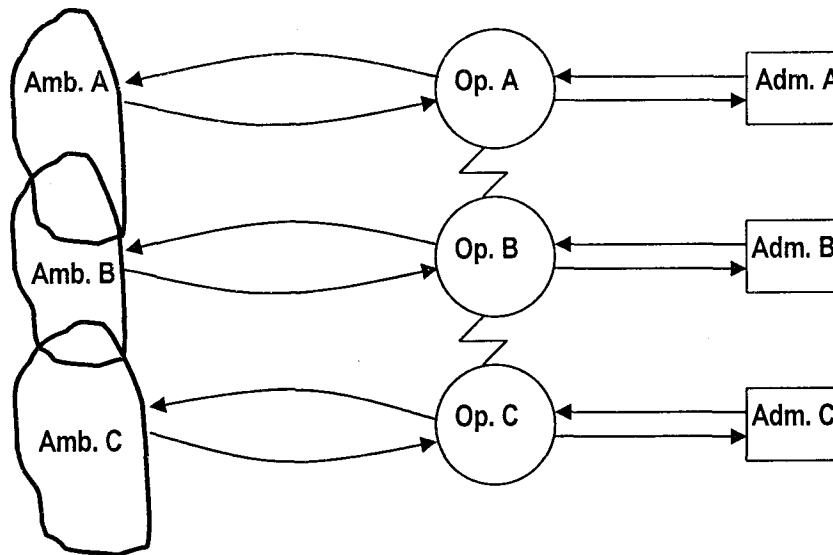


Fig. 2.9 La función de Implementación.

2.1.9 COORDINACIÓN

Un Sistema Viable también tiene sistemas para coordinar las interfaces de sus funciones de valor agregado y de las operaciones de sus tareas primarias básicas. En otras palabras, la coordinación es necesaria entre las funciones que agregan valor y también entre las actividades primarias. La palabra coordinación se utiliza en el modelo en el sentido de "coordinación por ajuste mutuo" entre funciones de soporte y entre unidades autónomas (Beer, 1985).

Debido a que la diferencia en el nivel de variedad entre las funciones de control e implementación es natural, no tiene sentido tratar de forzar un balance al incrementar la variedad de la función de control, entonces se opta por reducir la variedad de las actividades primarias introduciendo la función de Coordinación. (Espejo, 1990)

Resulta lógico que al momento de otorgar autonomía a las actividades primarias se incrementa la flexibilidad de la organización al permitir respuestas locales a las demandas del ambiente, pero con esto también se incrementa la probabilidad de obtener respuestas inconsistentes.

La función de coordinación permite incrementar la autonomía de las actividades primarias y al mismo tiempo lograr la consistencia de respuestas necesaria para lograr la cohesión de la organización. Esta función de coordinación puede ser lograda de dos maneras, coordinación por supervisión directa (función de control) o coordinación por autoajuste (Beer, 1985). La primera opción es atractiva debido a que permite una visión global de las actividades primarias en el contexto de la organización completa, sin embargo implica una indeseable carga de variedad a la función de control. La segunda opción, en la cual las actividades primarias encuentran la consistencia de respuestas por ellas mismas resulta más eficiente, sin embargo crea la necesidad de una función de coordinación poderosa. Fig. 2.10

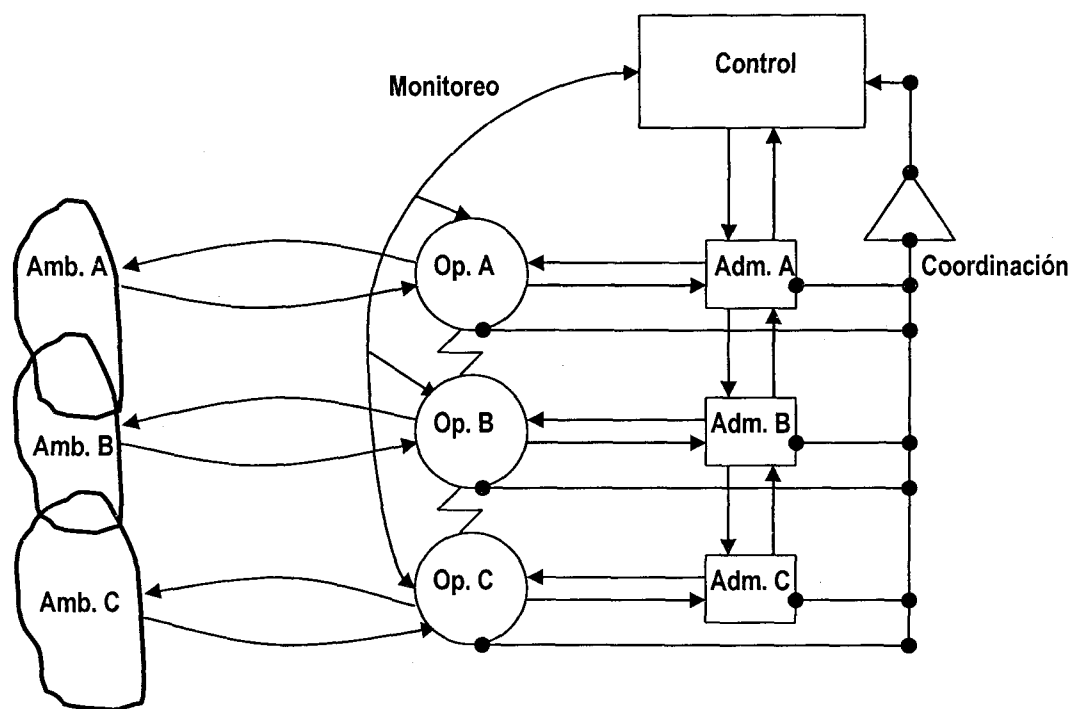


Fig. 2.10 La función de Coordinación.

2.1.10 DIAGRAMA DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

La Figura 2.11 muestra el Modelo del Sistema Viable (Espejo, 1989). Los símbolos en la figura tienen significados específicos. El óvalo de la izquierda indica el ambiente del sistema. Las líneas entre los símbolos indican el flujo de información.

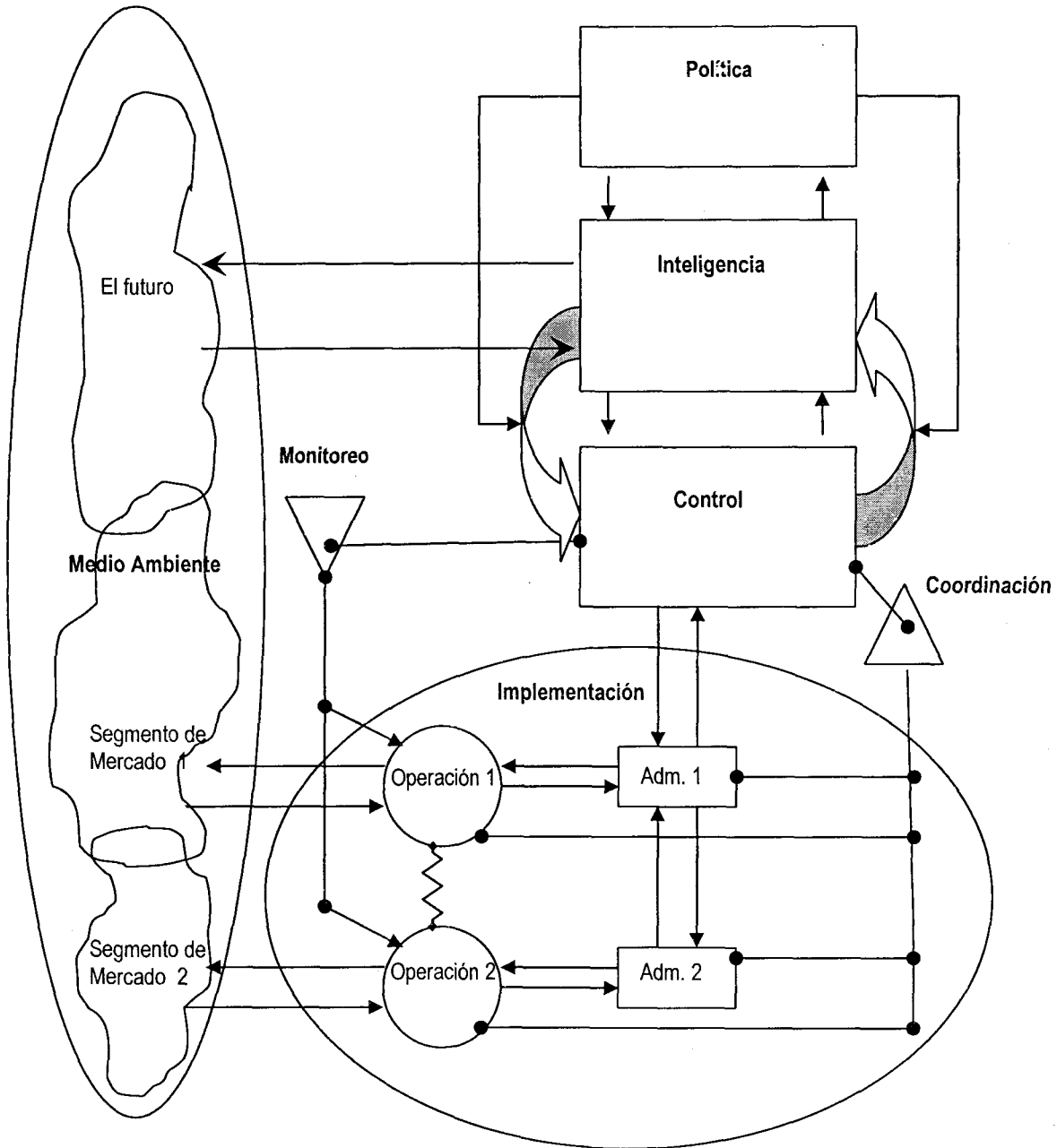


Fig. 2.11 Integración de los 5 sistemas del MSV

La figura 2.12 muestra el modelo completo con dos niveles de recursión, es decir con dos subsistemas (Espejo, 1997)

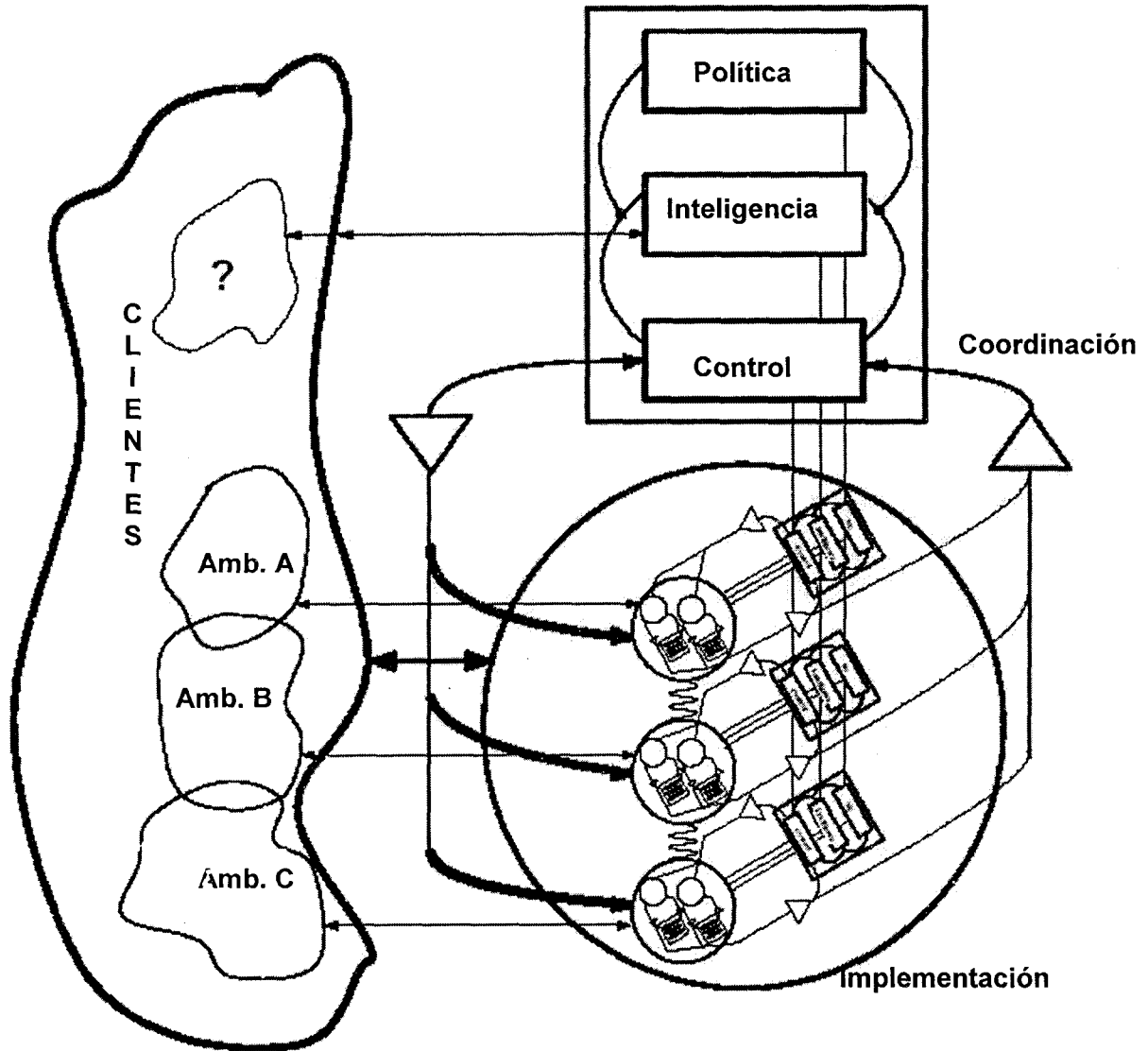


Fig. 2.12 El Modelo del Sistema Viable (Espejo y Gill, 1997)

2.2 EL NETWORK MARKETING

2.2.1 LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Si se observa un poco la historia se puede notar que se han venido dando algunos cambios en la forma de operar de los sistemas empresariales, se puede observar como en la década de los 70's y 80's hubo una explosión por la manufactura de productos lo que a su vez llevo al desarrollo de nuevos métodos y técnicas para poder competir en los mercados globales. Entre estas técnicas podemos encontrar las relacionadas con el aseguramiento de calidad, mejoramiento de la productividad así como técnicas de automatización y manufactura esbelta. El propósito de la mayoría de estas técnicas fue reducir los costos de producción para lograr obtener un mayor margen de utilidad, el problema es que ahora los mercados o clientes potenciales ya no se encuentran cerca de la planta de producción, de la misma ciudad o ni siquiera dentro del mismo país, es por eso que aunque las técnicas han funcionado logrando reducir los costos de producción, los productos siguen costando lo mismo al publico, debido en gran manera a los costos involucrados en la distribución de los bienes.

No es de asombrarse entonces que los sistemas empresariales que más se benefician en la actualidad son los que administran mejor sus canales de distribución, esta tendencia se inicio a principio de los 90's, a partir de esa fecha se puede observar el surgimiento de una nueva industria de servicios que reportó millones de dólares en ganancias. Dentro de esta industria se encuentran algunas de las empresas que potencializaron sus ganancias de una manera poco común registrando niveles de desempeño muy superiores al promedio. Federal Express y Walmart, son compañías que no fabrican productos por ellos mismos, solo se dedicaban a transportar o vender y distribuir los productos de alguien más (Pilzer, 2001).

Desde hace algunos años se ha venido observando un nuevo esquema de distribución que beneficia más a la empresa manufacturera y al cliente final, eliminando a los intermediarios, logrando que las empresas que lo implementan logren obtener un crecimiento muy considerable en los primeros años de su implementación y mantener por mas tiempo las tazas de crecimiento, este esquema es mejor conocido como Network Marketing o Marketing Multinivel (MLM) por sus siglas en ingles (Poe, 1999).

El Network Marketing es una forma de distribución de productos y servicios, directamente desde el fabricante al consumidor final, sin intermediarios, facilitado por el consumo personal y por recomendaciones a otras personas generar ingresos residuales. El mercadeo tradicional exige de gastos enormes y continuos para mantener a flote los negocios tradicionales, tales como publicidad, fuerza de ventas, producción, distribución, etc., y el problema de ligar los departamentos de producción con los departamentos de ventas y mercadotecnia. Además es necesario que esos productos y servicios pasen a través de muchos intermediarios (exportadores, mayoristas, comerciantes, etc.). Cada uno de estos intermediarios encarece el costo final del producto debido a que cada uno tiene que recibir su correspondiente porcentaje de ganancia, lo que hace que los márgenes comerciales sean siempre extremadamente bajos y se requiera mucha inversión de tiempo y dinero para lograr al menos rentabilizar (Poe, 1999).

	Años 60's – 80's	Década 90's	2000 en adelante
Tipo de Mercadeo	Producción Masiva	Marketing Global	Network Marketing
Enfoque	Economías de Escala, Precio, Calidad	Tiempos de respuesta, Logística, Manufactura Esbelta, Automatización	Servicio + Innovación
Composición del precio final del producto	<ul style="list-style-type: none"> • 50% Manufactura. • 50% Distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • 15-20% Manufactura • 80-85% Distribución (Logística y cadena de suministro, publicidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • 15% Manufactura • 20-40% Distribución (<i>Comisiones a Distribuidores</i>) • 45% Investigación y desarrollo, capacitación, Utilidades
Tasa de Crecimiento	Marketing tradicional: del 8 al 10 %	Marketing Convencional: crecimiento del 3 al 4 %	Network Marketing crecimiento anual del 20-30 %
Tipo de Venta	Venta en Supermercados	Diversos Canales de venta, telemarketing, Internet, tiendas de conveniencia etc.	Venta directa persona a persona, distribución de conocimiento y características del producto, existe una mayor interacción. El producto se entrega por paquetería a un costo mínimo.
Información	Publicidad tradicional	Medios Masivos de comunicación, estrategias de marketing saturan a los clientes	Surgen los clientes interactivos con mayor educación y más exigentes, los medios masivos de comunicación y las estrategias de marketing pierden credibilidad
Referencia	Surgen las tiendas departamentales	Wallmart, Federal Express	Amazon

Tabla 2.2 Evolución del mercadeo en la industria.

2.2.2 ORIGENES DEL NETWORK MARKETING

Aunque las ventas directas se han realizado desde hace varios siglos, la primera compañía en implementar un sistema de Network Marketing fue California Vitamin Company en 1934, quien después cambió de nombre a Nutrilite Products Inc. Esta compañía fue la primera en recompensar formalmente a sus vendedores y en diseñar un sistema de compensación formal, el cual posee muchas de las características que se observan en los sistemas de Network Marketing actuales (Poe, 1999).

Básicamente lo que Nutrilite hizo fue permitir a cualquier distribuidor con veinticinco clientes minoristas regulares, la posibilidad de asociar nuevos vendedores y obtener una comisión del 3 por ciento por sus ventas. Este no era un honorario por única vez o una recompensa temporal, sino un acuerdo comercial permanente que duraría mientras el asociado permaneciera en Nutrilite. Por primera vez, los vendedores directos comunes tenían la capacidad de desarrollar una organización de ventas que generara ingresos residuales (Poe, 1999).

2.2.3 EL NETWORK MARKETING, UN TIPO DE VENTA DIRECTA

El Network Marketing, también conocido como “comercialización multinivel”, “marketing de relaciones”, “comercialización por redes”, “comercialización por estructuras”, o “venta directa multinivel” es un componente importante de la industria de la venta directa a la cual de ahora en adelante se referirá solo como Network Marketing. Durante muchos años, ha comprobado ser un método muy exitoso y efectivo de distribuir productos y servicios directamente a los consumidores y de recompensar distribuidores o vendedores independientes (WFDSA, 2004).

De acuerdo con la Asociación Mundial de Ventas Directas WFDSA, la venta directa se puede describir como la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes o tiendas departamentales. Dicha venta normalmente se desarrolla mediante la explicación o demostración personal de un distribuidor independiente, algunos ejemplos de compañías que trabajan bajo este esquema son Avon, Fuller, Mary Kay.

El Network Marketing es simplemente uno de los diferentes métodos de organizar y recompensar a los vendedores en un negocio de venta directa. Se puede describir mejor como el plan de incentivos de venta directa mediante el cual los distribuidores independientes pueden recibir ingresos de dos formas fundamentales. Primero, los distribuidores pueden obtener descuentos por su volumen personal de ventas de bienes y servicios a los consumidores. Segundo, pueden obtener comisiones por las ventas o compras de aquellas personas a las que reclutaron o auspiciaron / patrocinaron personalmente dentro del plan; y también pueden obtener comisiones sobre las ventas del grupo o red reclutado o auspiciado dentro del plan por aquellos a quienes reclutaron personalmente. Así pues, la comercialización multinivel ofrece a un distribuidor independiente la oportunidad de edificar su propio negocio autónomo vendiendo bienes y servicios a consumidores y desarrollando y capacitando a una organización o red de distribuidores independientes para que hagan lo mismo (WFDSA, 2004).

2.2.4 LA DISTRIBUCIÓN INTELECTUAL

Para describir mejor la distribución intelectual se puede tomar el caso de una de las compañías más exitosas de los últimos años que distribuye libros en Internet. Las personas no usan Amazon.com sólo para obtener físicamente un libro; lo usan para aprender acerca del libro. Pueden leer varias reseñas, mirar otros libros de la misma categoría, hasta pueden registrarse para averiguar cuando sale un nuevo libro acerca del tema. Esto es lo que se podría considerar servicio al cliente (Pilzer, 2003).

Paul Zane Pilzer (2003) menciona que el Network Marketing es hoy casi completamente una distribución intelectual. Menciona que cuando un distribuidor independiente de Network Marketing debate un producto con un cliente, muchas veces no entrega físicamente el mismo. La persona delega en UPS o algún otro servicio de entrega para llevar el producto a su consumidor. Aún más remarcable es que el Network Marketing hoy se hace cara-a-cara por alguien que es también un usuario del producto. A diferencia del vendedor de autos, vendedor de electrónicos, o vendedor de ropa, el “*network marketer*” es un usuario educado, entusiasmado y experimentado del producto que al cliente le interesa.

Pilzer (2001) menciona que las empresas que prosperen en el Network Marketing se enfocarán casi por completo en la distribución intelectual, enseñándole a la gente acerca de nuevos productos y servicios que mejorarán sus vidas. Las que realmente prosperarán son las que

tengan tecnologías únicas o exclusivas. Y no sólo únicas, sino más eficaces que todas las demás.

2.2.5 MARKETING TRADICIONAL VS NETWORK MARKETING

Dentro de los sistemas o canales de distribución se puede diferenciar a los canales tradicionales que utilizan el mercadeo común como es la publicidad por medios de comunicación masiva, las ventas en tiendas departamentales, las ventas en supermercados, la venta por telemarketing o la venta en línea a través del Internet, y por otro lado se tiene al Network Marketing que emplea la venta directa, el poder de la recomendación, el marketing relaciones, entre otros métodos que se describirán más adelante.

La figura 2.13 muestra la simplificación de la cadena de distribución tradicional al Network Marketing y la tabla 2.3 muestra diferencias más específicas de los diferentes sistemas de mercadeo.

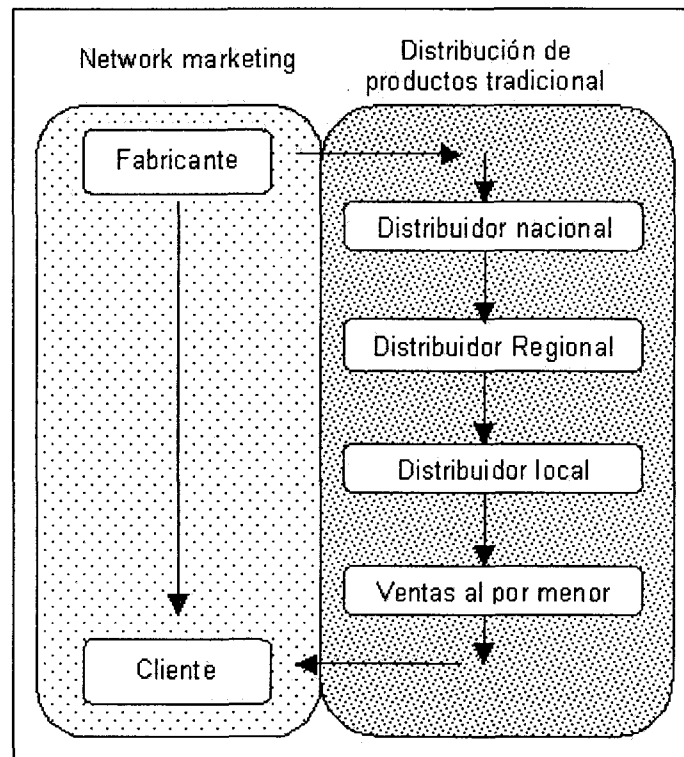


Fig. 2.13 Diferencia en la distribución de productos

Network Marketing	Marketing Tradicional
Se eliminan los intermediarios, el producto pasa directamente de la fabrica al cliente.	75% Del costo del producto se encuentra en la cadena de suministro.
Se utiliza la publicidad persona a persona, la cual es una de las más efectivas. Las comisiones que reciben los distribuidores provienen de esta labor.	Se utiliza publicidad tradicional (Medios Masivos) la cual también representa una porción significativa del costo del producto.
La fuerza de ventas se incrementa constantemente.	La fuerza de ventas se mantiene estable y se tiene que supervisar y retener.
Cada cliente que prueba el producto es un prospecto a formar parte de la red de distribuidores	El cliente es solo un cliente
Debido a la estructura de redes, la capacitación y conocimiento se "duplican" con rapidez.	La capacitación depende de un solo departamento, y el conocimiento se pierde cada vez que se va un empleado
Cada distribuidor es una organización independiente que entiende que su crecimiento forma parte de la estrategia de una compañía y entiende la relación ganar-ganar.	En las empresas tradicionales la fuerza de ventas es solo un empleado más y su crecimiento esta limitado a su sueldo o a comisiones muy por debajo de las de Network Marketing
Ofrece un ingreso Residual	Ofrece un ingreso Lineal
Ciclo de flujo de efectivo rápido	Ciclo de flujo de efectivo lento
Se obtiene una demanda estable del consumo mensual de los distribuidores	La demanda esta sujeta a los cambios de la industria.
Mayor Rotación de Inventarios debido a los ciclos cortos.	Rotación de Inventarios sujeta a la optimización de la cadena de suministro.
Ofrece una barrera de entrada a nuevos competidores ya que la tecnología se protege.	Dependiendo de la industria los competidores pueden entrar son relativa facilidad.
Los nuevos productos no compiten en los canales tradicionales lo que facilita su introducción.	Los productos compiten con otras marcas en los estantes de los supermercados y su posicionamiento depende más de la publicidad.

Tabla 2.3 Principales diferencias de los sistemas de mercadeo

2.2.6 LA INDUSTRIA DEL NETWORK MARKETING

Como se mencionó anteriormente, el Network Marketing es uno de los diferentes formatos de las ventas directas y de acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directa, fue uno de los más controversiales, esto debido a su asociación con esquemas ilegales "piramidales", que en la década de los 90's se presentaban con gran frecuencia. Pero la industria a evolucionado y finalmente está logrando posicionarse como una industria saludable con un crecimiento constante en los últimos años.

Como lo podemos ver en las figuras 2.14 y 2.15 se ha registrado un crecimiento constante tanto en las ventas mundiales como en el numero de personas involucradas en esta industria que participan solo como vendedores, esto de acuerdo a los estudios realizados por la asociación mundial de ventas directas. Otro aspecto que le brinda mayor estabilidad a la industria es el

hecho que también se han incrementado las regulaciones y organismos de control dentro de la industria del Network Marketing, tal es así que empresas reconocidas a nivel mundial de la corriente de negocios tradicionales, lo estén considerando como estrategia de mercadeo formal.

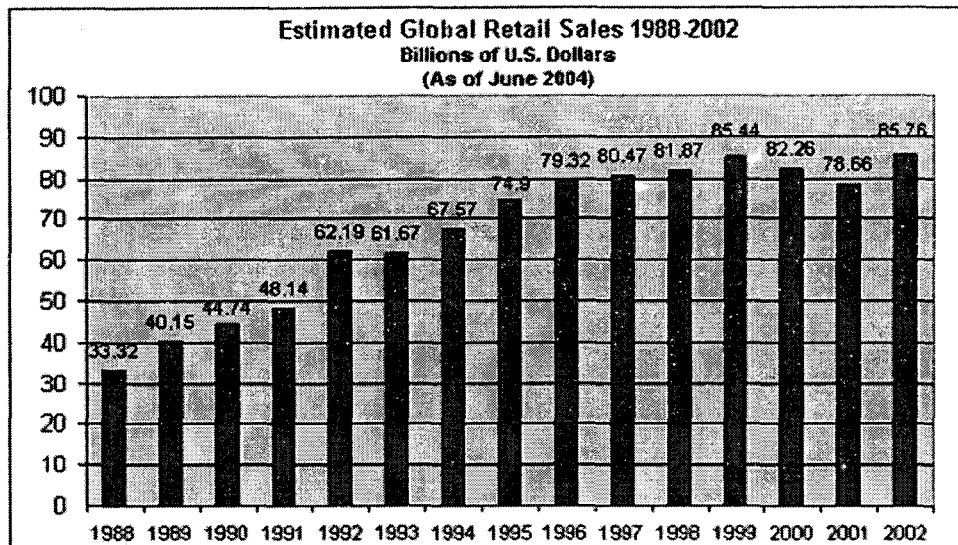


Fig. 2.14 Estimación de ventas a detalle mundiales en billones de dólares.

“Actualmente, corporaciones de primera línea como Citigroup, MCI e IBM venden con confianza sus servicios a través de fuerzas de venta multinivel. Esta poderosa estrategia de negocios se ha convertido en la pieza clave de la economía del siglo veintiuno” (Poe 1999).

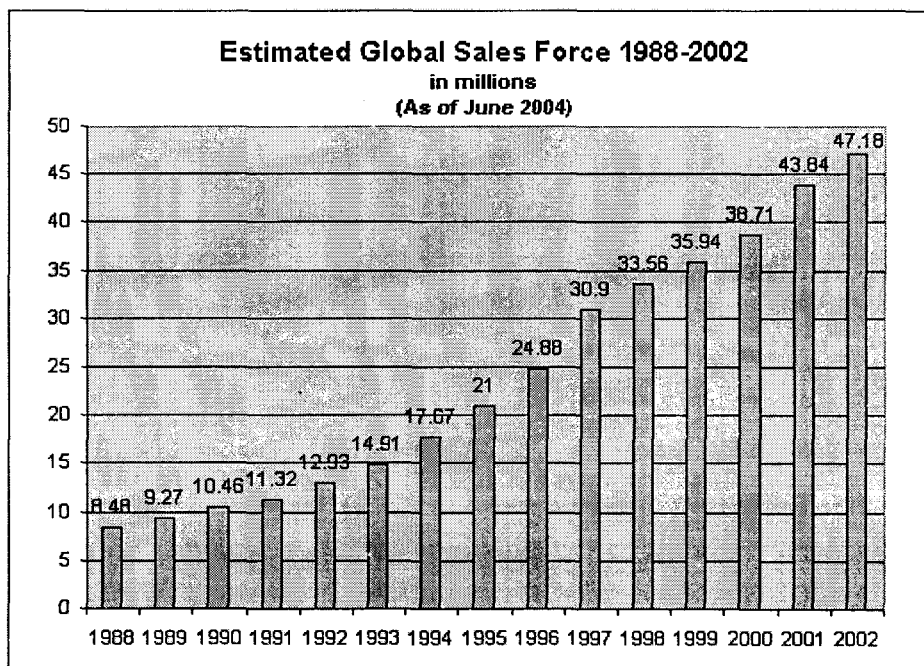


Fig. 2.15 Estimación de la fuerza de ventas mundial

El escenario para la República Mexicana muestra a su vez tendencias de crecimiento, tanto en ventas como en numero de distribuidores que participan, así como en el numero de empresas que están optando por el Sistema del Network Marketing como sistema de distribución. La siguiente es información proporcionada por la Asociación Mexicana de Ventas Directas en un análisis de mercado consolidado al año 2002. (AMVD, 2004)

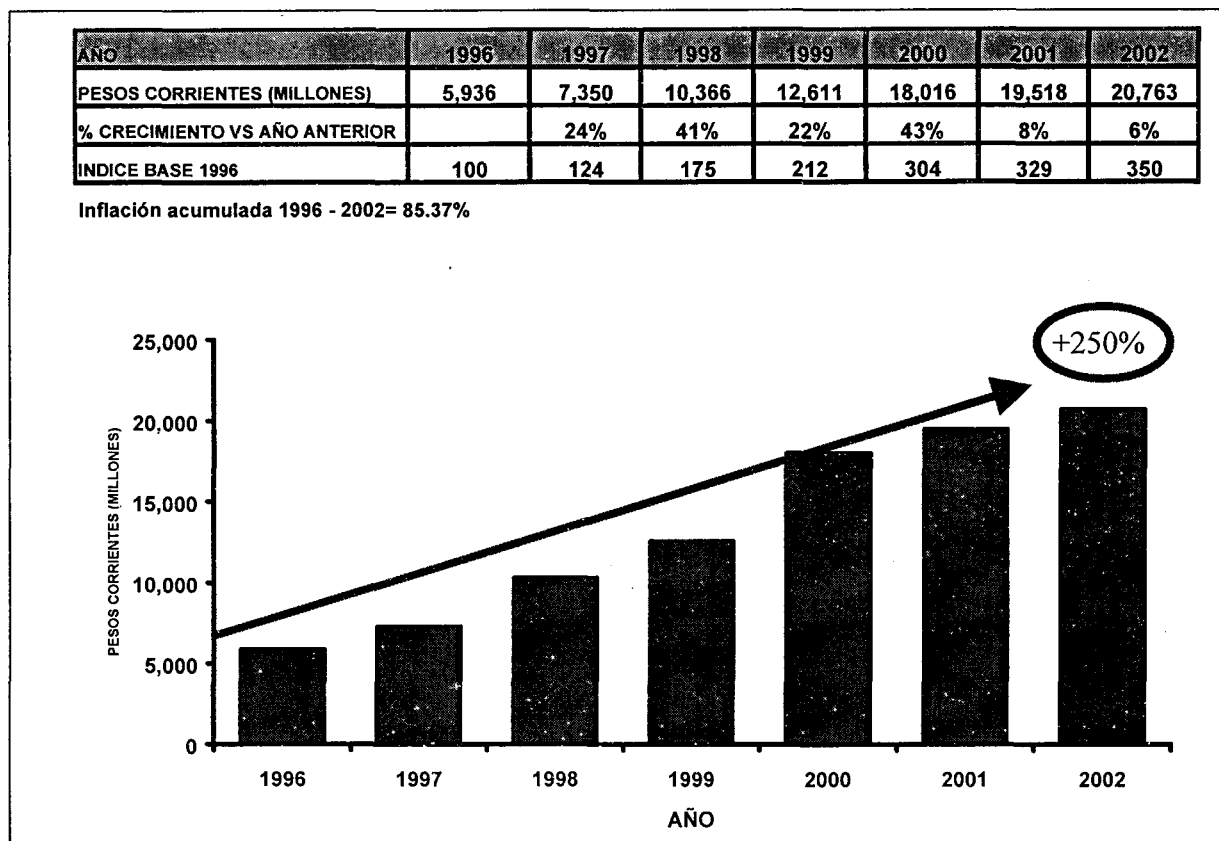


Fig. 2.16 Estudio de mercado consolidado crecimiento pesos corrientes

La Venta Directa y Multinivel es una industria con un crecimiento de grandes proporciones, tan solo en los E.U. en el año 2000 tuvieron ventas de 25.57 billones de dólares, por encima del año 1999 que tuvo ventas de 24.5 billones de dólares; mas del 55% de los Norteamericanos compraron algún producto o servicio a través de este método de comercialización y este porcentaje es mayor que las compras que realizan por televisión y por Internet (WFDSA, 2003)

En México hay cerca de 40 compañías registradas en la A.M.V.D. (Asociación Mexicana de Venta Directa) con más de 1,650,000 distribuidores independientes y sus ventas en el país con este método de comercialización se estiman en 1.8 billones de dólares al cierre del 2002. En el 2003 se cerró con aproximadamente 1,800,000 distribuidores independientes y ventas por encima de los 2 billones de dólares (AMVD 2004).

Sin embargo, hay que considerar que estos números son los estimados oficiales, ya que existen muchas compañías mexicanas que no están registradas en la A.M.V.D. Se estima que las empresas de Venta Directa y Multinivel que no están registradas en esta asociación pueden ser el doble o hasta el triple de las que están registradas, esto de acuerdo con la firma de consultoría en Network Marketing Business Consulting de México. Según la Asociación Internacional de Marketing Multinivel, MLMIA por sus siglas en inglés, la industria del multinivel crece a una tasa anual promedio de entre 20 y 30 por ciento, siendo México y Japón los dos países que registran el mayor crecimiento (Monroy, 2004).

Tanto Japón como México se mencionan como los países en donde el crecimiento del Network Marketing es más acelerado. Algunos explican que esto es debido a que son países donde predominan fuertes lazos familiares, lo que ha facilitado el crecimiento de las redes. Por otra parte, las crisis económicas han hecho que más y más personas busquen en las redes de distribución lo que la reducida oferta de empleo no puede proporcionar (West, 2004).

Las nuevas tendencias en esta industria ya se perciben fuertemente. Por una parte, el Network Marketing está dejando de ser un negocio de amas de casa y/o desempleados para dar paso a profesionistas y gente de mayor nivel socioeconómico; así también, los productos nutricionales y cosméticos que tradicionalmente se asocian con la industria del multinivel están abriendo paso a otro tipo de productos y, lo que es más interesante, a la comercialización de servicios. Además, mientras que hace no mucho el 80 por ciento de la gente involucrada en redes de distribución eran mujeres hoy, este número es de apenas 65 por ciento, pues cada vez hay más hombres que entran en el negocio (West, 2004).

Aunque el Network Marketing tiene más de 40 años de existencia, este ha ido madurando y beneficiándose de los desarrollos tecnológicos tanto en sistemas de producción como en sistemas de información, este último factor se podría considerar crítico para las empresas de Network Marketing (Poe, 1999).

“Creo que la comercialización por redes ha madurado. No se puede negar que se ha convertido en la forma viable de crear empresas y ofrecer independencia a millones de personas.”
(Covey, 1999)

2.2.7 ¿CÓMO FUNCIONA EL MULTINIVEL?

Se toma el siguiente ejemplo: Una persona almorzó en un restaurante que le gustó mucho, tanto como para recomendarlo a 3 conocidos. La persona desea, que esas personas prueben la excelente comida y el servicio del restaurante. La persona desea hacer un bien y lo hace. Estas 3 personas están tan satisfechas con la recomendación, que en poco tiempo repiten lo mismo con otras 3 cada uno. Y, digamos que los últimos vuelven a hacerlo.

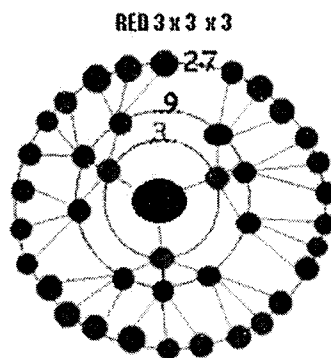


Fig. 2.17 Red 3 x 3

Directa o indirectamente, gracias a la persona (cliente satisfecho), 39 personas comen a menudo en el restaurante. La industria gastronómica, el dueño y los meseros ganan dinero sobre 39 clientes regulares, (gracias a la persona que trabajó gratis, sin saberlo.) Lo mismo sucede cuando las personas van al cine y recomiendan una película a todo conocido que pueden, sin embargo la compañía de cine, o los actores, productores nunca envían un cheque por haberle hecho publicidad a la película (Poe, 1999)

Suponiendo en el ejemplo del restaurante que cada uno de los clientes gastó \$50 en cada ocasión, el total de volumen de ventas que realizó el restaurante gracias a la recomendación es de \$2000. Este volumen de ventas se generó sólo por recomendar el producto y aprovechar la referenciación del círculo de influencias. Pero cada persona que viene al restaurante inicia el proceso de nuevo y cada persona conoce a otras personas que no son del mismo círculo de influencia, por lo que el proceso se repite una vez más con un crecimiento geométrico.

2.2.8 CRECIMIENTO GEOMÉTRICO

El crecimiento geométrico se puede encontrar en las matemáticas simples y ocurre cuando una cantidad se duplica así misma, lo podemos encontrar en el crecimiento de las células humanas, donde la célula se divide en dos, luego esas dos células en dos, donde se observa un crecimiento exponencial n^k . Si se toma un centavo de dólar duplicándose diariamente, después de treinta y un días de duplicarse (suponiendo que la primera duplicación se hizo el día uno), el centavo se habría convertido en más de 21 millones de dólares (Poe, 1999).

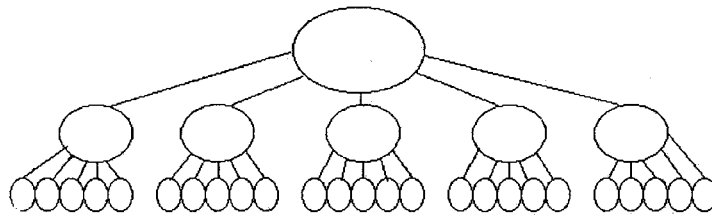


Fig. 2.18 Crecimiento Geométrico Exponencial (Poe, 1999)

En el siguiente caso hipotético se puede observar una persona que asoció a cinco personas en su primer mes. Luego, en su segundo mes, cada uno de sus asociados trajo a cinco personas más. Si el proceso continuara sin interrupciones durante seis meses, la persona tendría 19.530 distribuidores conformando su **Línea Descendente** (el término empleado en Network Marketing para designar al número total de personas generado por sus esfuerzos de contacto). Ahora, suponiendo que cada asociado compra 100 dólares en productos cada mes y la compañía le paga una comisión del 10 por ciento por cada compra, en seis meses las comisiones totales serían de 195.300 dólares. Y esas comisiones seguirían creciendo, mes a mes. (Poe, 1999) Para la empresa el costo de las comisiones es mucho menor a los costos tradicionales de marketing y publicidad, además también se beneficia del crecimiento exponencial pues cada vez su número de clientes aumenta, así como el número de personas promoviendo sus productos.

En la figura 2.18 y la tabla 2.4 se muestra con mayor detalle este ejemplo, se aclara que este es un caso hipotético con una estructura de cinco por cinco y comisiones del 10% y tiene como propósito solamente ilustrar el concepto de crecimiento geométrico.

MES	Número de Socios	Sccios Totales	Volumen de ventas Total 100 USD C/U	10% Comisión
1	5	5	\$ 500	\$ 50
2	25	30	\$ 3,000	\$ 300
3	125	155	\$ 15,500	\$ 1,550
4	625	780	\$ 78,000	\$ 7,800
5	3125	3905	\$ 390,500	\$ 39,050
6	15625	19530	\$ 1,953,000	\$ 195,300

Tabla 2.4 Crecimiento geométrico exponencial con comisiones (Poe, 1999)

2.2.9 LOS PLANES DE COMPENSACIÓN

EL plan de compensación es la estructura mediante la cual la compañía le permite a sus distribuidores auspiciar nuevos socios y mediante la cual se rastrean los volúmenes de venta y se calculan los pagos de las comisiones correspondientes. En el mercado del Network Marketing existen muchas estructuras y planes de compensación, los cuales también han ido evolucionando desde los primeros surgidos hace 40 años; Se pueden observar planes que se consideran antiguos como son el escalonado / ruptura usado por compañías como Amway, Herbalife y Nuskin, también encontramos planes mas recientes como los matriciales, los de nivel único y el binario o celular (Burks 2004).

Dichos planes han evolucionado en ciertas características particulares como son la profundidad y el número de frontales, pero tal vez los cambios más significativos han sido en cómo pagan sus comisiones así como en la simplificación facilitando a los distribuidores a desarrollar sus redes, se observa que en el inicio las compañías pagaban comisiones más altas a los distribuidores de mayor nivel y comisiones bajas a los niveles inferiores esto dificultó las cosas para la mayoría de la persona promedio que ingresaba, debido a que era difícil obtener algún ingreso, se le puede atribuir a esto el alto porcentaje de deserción que registro esta industria en las décadas pasadas. Por otro lado en la actualidad la WFSDA muestra como dicha tasa de deserción ha bajado y muestra una tendencia a la baja, esto generado principalmente por las ventajas que los nuevos planes de compensación ofrecen. (Poe 1999)

Dentro de los planes actuales podemos encontrar el “binario de nueva generación” donde se observa principalmente como las compañías han logrado ligar las comisiones directamente con la venta de los productos o servicios y han logrado equilibrar los porcentajes de comisión, pagando un porcentaje de las ventas totales de la organización sin considerar los niveles logrando beneficiar tanto aquellas personas que trabajan medio tiempo como a los que están de tiempo completo y tanto a los niveles altos como a los inferiores. (Poe 1999).

El plan binario paga las comisiones en base al equilibrio del volumen total de sus dos piernas, y como todos los planes de compañías internacionales pagan en base a puntos de negocio, esto lo hace para facilitar el manejo de productos en los diferentes mercados y monedas, cada producto tiene su equivalente en puntos y en dinero, de la misma manera se calculan las comisiones. En el ejemplo siguiente Fig. 2.19 un punto es un dólar.

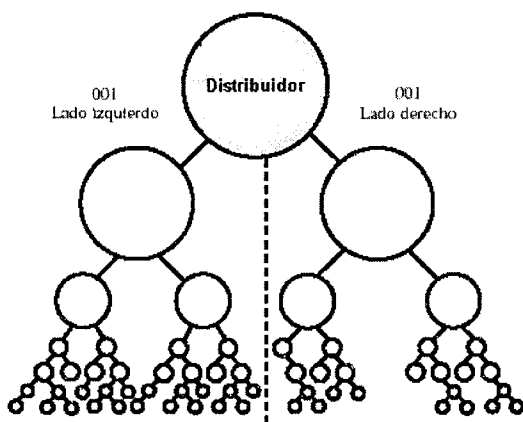


Tabla de pago de bonificaciones
Los pagos se calculan en dólares

Puntos de Volumen de Compra de Grupo		Bonificaciones
Izquierdo	Derecho	Semanales
250	250	40
500	500	100
1,000	1,000	200
2,000	2,000	400
3,000	3,000	600
4,000	4,000	800
5,000	5,000	1,000

Fig. 2.19 Ejemplo de plan de compensación binario (Usana, 2004)

2.2.10 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Se observa que las compañías que distribuyen sus productos a través de algún esquema de Network Marketing no solo han cambiado su sistema de distribución sino que también están recurriendo a los más avanzados sistemas de información, pues el manejo de esta es crítico para el éxito de la compañía y de sus distribuidores. A esto se le agrega que debe de contar con la tecnología de punta que permita una optima interacción de todas las operaciones cotidianas entre clientes, proveedores, distribuidores y la compañía. En una exploración superficial entre las compañías de Network Marketing que cotizan en la bolsa de valores se

encontraron ciertas herramientas comunes que pueden estar determinando el buen desempeño financiero de dichas compañías (Monroy, 2004).

Herramientas de Prospección	Herramientas de Desarrollo Personal	Herramientas de Venta	Administración de negocios	Administración de línea descendente
<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Folletos • Conferencias Semanales • Informes • Pagina WEB • Correo de Voz 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros • Desarrollo de habilidades de negocios • Motivación personal • Superación personal • Seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogos • Lista de precios • Operadoras de ventas numero 01 800 • Distribución física de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la estructura de la red de distribuidores • Manejo de utilidades e impuestos • Agendas y organizadores • Correo Electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Transmisión de experiencia de la línea ascendente • Comunicación entre distribuidores • Reconocimientos

Tabla 2.5 Herramientas de soporte y comunicación

El propósito de todas las herramientas que las compañías ofrecen a sus distribuidores es facilitarles la administración de su propio negocio para que se pueda compartir el sistema con otras personas. La relación de ganar ganar es clara, mientras más crezcan los distribuidores más productos vende la compañía y más comisiones les puede pagar a estos.

2.2.11 MARCO LEGAL

El marco legal en esta industria es de suma importancia ya que en el pasado se registraron compañías que decían ser de multinivel cuando en realidad eran esquemas piramidales o los también conocidos esquemas Ponzi los cuales atrajeron a un sin número de personas ofreciéndoles ingresos instantáneos y cantidades muy por arriba de los negocios tradicionales (Koehn, 2001). Se ha encontrado que fuera de haber creado una mala reputación la industria del Network Marketing a madurado tanto en sus leyes de protección a los distribuidores, planes de compensación como en tecnología y sistemas empresariales (Poe, 1999).

El caos de la etapa de incertidumbre legal del Network Marketing finalizó en 1979. Luego de una investigación larga y exhaustiva, la Comisión Federal de Comercio dictaminó que Amway, una de las primeras y más grandes compañías de Network Marketing, era un negocio legítimo y no un esquema piramidal. Animada por el mejor clima legal, la industria ingresó a una nueva etapa de crecimiento constante. Los avances en tecnología informática permitieron a los emprendedores iniciar y manejar sus compañías de Network Marketing desde sus escritorios. La década de 1980 fue testigo de un crecimiento sin precedentes en el número total de nuevos

asociados (Poe 1999). debido a que el propósito de este estudio no es profundizar en el marco legal de esta industria, solo se muestran algunos de los aspectos más importantes.

Se encontraron numerosas investigaciones acerca de la legalidad de los esquemas multinivel (Vander, Keep 2002), (Koehn 2001) (Walsh 1999), (Barkacs 1997) y la mayoría de estos estudios concuerdan en que la compensación en un plan legítimo de comercialización de Network Marketing se deriva exclusivamente de las ventas de bienes y servicios a consumidores y usuarios finales. Los consumidores finales incluyen a los vendedores que adquieren productos para su uso personal o familiar. No hay ganancia monetaria por el solo hecho de reclutar participantes adicionales en el plan. De acuerdo con la WFDSA existen ciertas características comunes a las oportunidades legítimas de comercialización multinivel que se pueden identificar fácilmente:

- El costo inicial de participación en una compañía de venta directa a través Network Marketing es generalmente muy bajo. Normalmente, la única compra requerida es de materiales de capacitación, auxiliares de venta o estuches de demostración. A menudo las compañías ofrecen dichos materiales de iniciación sobre una base no lucrativa. Los nuevos participantes del plan se benefician de un período de cancelación dentro del cual pueden reconsiderar su decisión y recibir un reembolso de su costo inicial si deciden no continuar dentro del plan.
- Las compañías de Network Marketing tienen una fuerte posición en contra de la acumulación de inventario excesivo y dan a los participantes que dejan el plan la oportunidad de devolver cualquier mercancía no utilizada y en condiciones de venta a la compañía por un reembolso de no menos del 90% del costo neto del vendedor.
- La meta de las compañías de Network Marketing es la venta de productos a consumidores. Son conocidas y respetadas por la calidad de sus productos y la compañía respalda dichos productos con una garantía de satisfacción o derecho de cancelación que permite a los consumidores insatisfechos devolver el producto por un reembolso o crédito comercialmente apropiado.
- Las compañías de comercialización multinivel evitan representaciones de ganancias exageradas para los vendedores que participan en el plan. Cualquier representación que se hace con respecto a la oportunidad de ganancias debe estar basada sólo en hechos documentados.

2.2.12 ORGANISMOS REGULADORES DE LA INDUSTRIA NETWORK MARKETING

2.2.12.1 ASOCIACIÓN MUNDIAL DE VENTAS DIRECTAS (WFDSA).

Fundada en 1978, la WFDSA es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una Federación de Asociaciones de Ventas Directas Nacionales (AVD). Actualmente existen más de 50 AVD representadas en la Federación y en 1997 las ventas minoristas mundiales de sus miembros se estimaron en más de 80.000 millones de dólares (E.U.A.) mediante las actividades de más de 25 millones de vendedores independientes (WFDSA, 2004).

La Federación mundial y sus asociaciones nacionales afiliadas declaran entender la necesidad de una conducta ética en el mercado y por ello, la WFDSA ha desarrollado Un Código de Conducta mundial para las Ventas Directas que todas las Asociaciones Nacionales han aprobado y aplicado a sus códigos nacionales. Todas las compañías de venta directa, incluso las que se pueden describir como compañías de Network Marketing (venta multinivel o por redes), convienen en sujetarse a dichos códigos como condición para afiliarse a una Asociación nacional de Ventas Directas (WFDSA, 2004).

Como se muestra en los Códigos de Conducta mundiales de la WFDSA, dicha organización respalda las prácticas éticas descritas anteriormente estableciéndolas en sus Códigos. La WFDSA considera que un ambiente jurídico y reglamentario que permita el florecimiento de pequeños negocios es esencial para llevar las ventajas de todos los tipos de venta directa, incluso el Network Marketing, a los individuos y al mercado (WFDSA, 2004).

La WFDSA apoya firmemente la legislación, congruente con los Códigos mundiales que claramente hace la distinción entre oportunidades de Network Marketing legítimas y esquemas fraudulentos que intentan disfrazarse de oportunidades de comercialización multinivel (Babener 2003).

La WFDSA respalda las legislaciones que prohíben efectivamente los esquemas piramidales, esquemas de ventas en cadena y otros esquemas engañosos inherentemente fraudulentos, así

como aquellas definan dichos esquemas de una forma en que facilite a los oficiales del cumplimiento de la ley, distinguirlos de las oportunidades legítimas de venta directa a través del Network Marketing. En México la subsidiaria de esta organización es la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD, 2004).

2.2.12.2 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE MARKETING MULTINIVEL

La Asociación Internacional de Marketing Multinivel (Multilevel Marketing International Association), MLMIA por su siglas en inglés, es junto con la WFDSA una fuente importante de recursos para legislar y brindar soporte a la industria del Network Marketing, se fundó en 1985 y esta compuesta por miembros alrededor de todo el mundo y se fundó con el propósito de ser el medio por el cual se solucionarán todos los problemas que pudieran surgir con la industria del Network Marketing involucrando tanto a las empresas como a los distribuidores independientes.

La MLMIA ha fungido como organismo de comunicación entre el gobierno y la industria del Network Marketing para aclarar cualquier aspecto legal, así como para proponer iniciativas de ley que ayudasen al crecimiento de la industria del multinivel, declara también que su propósito es apoyar la industria realizando investigación y proporcionando material didáctico tanto para los distribuidores independientes como para las empresas (Babener 2003).

2.2.13 RAZONES POR LAS QUE FRACASAN LAS EMPRESAS DE NETWORK MARKETING

En entrevista con el Lic. José Luis Monroy, director de la firma Business Consulting de México, quienes se especializan en consultoría de Network Marketing, se pudo obtener información relevante para este estudio. La firma, en base a su experiencia en el mercado Mexicano propone una lista de razones por las que las empresas de Network Marketing fracasan, la cual es no limitada y exclusiva a lo que se presenta pues son los denominadores comunes que esta observa (Monroy, 2004)

1. Falta de planeación estratégica:

Algunas compañías que operan en la industria del Network Marketing han salido al mercado sin ninguna planeación estratégica. Consideran que simplemente teniendo un producto de calidad y con un plan de compensación (a veces copiado de otra empresa de Network Marketing que no tiene nada que ver con las necesidades de su negocio) disponen de todos los elementos necesarios para iniciar.

2. Mal diseño del plan de compensación:

Este es el punto más importante de todos, ya que si esta mal diseñado y estructurado el plan de compensación para los distribuidores, el negocio no tendrá éxito. Este punto puede parecer fácil, sin embargo, las empresas necesitan asesoría en cuanto a como diseñar esta estructura de pago de comisiones o bonificaciones por los volúmenes de producto desplazado. Estas comisiones o bonificaciones tienen que validarse de acuerdo a los costos de producción entre otros rubros importantes.

Si la empresa tiene un producto de excelente calidad, pero los distribuidores independientes no pueden generar ingresos por distribuir sus productos, la empresa no tendrá el éxito esperado.

3. Tecnología deficiente:

Ciertas empresas han fracasado debido a que las medidas de control del negocio no fueron las adecuadas. El corazón de toda empresa de Network Marketing es su SOFTWARE. El carecer del software adecuado para su empresa y buenos productos hace que el empresario este incompleto para operar la empresa.

El utilizar un software deficiente, que no le ayude a la empresa a manejar sus procesos operativos y administrativos, generará costos extraordinarios para el empresario, el mal calculo en el pago de las comisiones a los distribuidores tiene repercusiones catastróficas. Esto ha hecho que negocios que se afirmaban extraordinariamente rentables, arrojen pérdidas millonarias y para muchos su salida del mercado.

4. El dueño o director general es el “todologo” de la empresa:

Generalmente en las empresas familiares se da el que el dueño quiere fungir como director de operaciones, director comercial, estrategia financiero, capacitador y cajero al mismo tiempo y no se enfoca en lo que hace mejor. Algunos dueños o propietarios de estas empresas quieren tener el control absoluto de la empresa y lo único que logran es frenarla de tal manera que llegan a pensar que fue un error utilizar la venta directa o multinivel, cuando el único error es que él allá dirigido la empresa. Algunos Directores Generales pasan por lo mismo.

5. El director general desconoce el funcionamiento del Network Marketing:

Algunos Directores Generales que llegan a esta industria provienen de la comercialización tradicional y no tienen una formación en la industria de venta directa y multinivel y aunque parezca sencillo utilizar este canal, resulta ser tan complejo o más que el tradicional. Un ejemplo de este caso son las empresas que empiezan a utilizar los medios masivos para publicitar la marca o alguna línea de sus productos comercializados por venta directa o multinivel, con el objeto de atraer mas distribuidores e incrementar sus ventas. Esto sería como el publicitar a las tiendas de autoservicios o bodegas de precios como SAM’S o COSTCO, que tanto conocemos, si ellos se publicitaran se convertirían automáticamente en un Aurrera, Comercial Mexicana o Gigante.

6. La empresa nunca debió operar:

El hecho de que un negocio con productos similares a los de la empresa tenga éxito, no significa que la empresa lo será. Han existido empresas de multinivel que simplemente nunca debieron haber salido al mercado. Sin embargo, nadie se preocupó por realizar un diagnóstico serio de su viabilidad y, en algunos casos algún consultor o asesor aceptaron el proyecto para "crear" una empresa de multinivel a sabiendas (o, peor aún, sin saber) que sería un fracaso.

2.2.14 UN SISTEMA EMPRESARIAL COMO CUALQUIER OTRO

La empresa que ha decidido emplear el Network Marketing como herramienta de venta / distribución de productos y servicios es una empresa como todas las demás, es decir el Network Marketing es solamente un sistema de distribución, que si es bien administrado puede ofrecer un potencial superior a los sistemas tradicionales de mercadeo. Sin embargo la empresa o entidad que usa dicho sistema, debe lidiar día a día con toda la problemática involucrada en alcanzar el éxito mercantil que todas las demás empresas están buscando, por lo que no se puede olvidar de factores como la planeación estratégica, la administración de recursos y personal, las finanzas, la investigación y desarrollo, ventas, producción, logística, así como de muchos otros factores claves para el éxito de las organizaciones en los tiempo actuales. En la Fig. 2.20 se pueden observar ejemplos comunes de funciones organizacionales (Checkland, 1993)

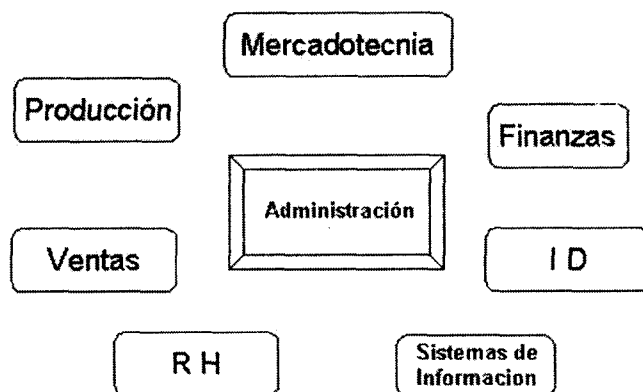


Fig. 2.20 Ejemplo de Funciones Organizacionales (Checkland, 1993)

En las dos últimas décadas se registro un crecimiento muy fuerte de empresas con formato de Network Marketing, o que por lo menos así se autodenominaban o que tal vez si lo eran, el problema fue que dieron por hecho que el éxito de su organización estaba garantizado solo por usar un sistema de distribución multinivel, muchas de ellas fracasaron y dejaron a mucha gente inconforme y en algunos casos defraudadas. Este fenómeno se ha empezado ha presentar con mayor frecuencia a nivel mundial. Debido al incremento constante de empresas de Network Marketing que logran ser exitosas, muchos empresarios están considerando utilizar este esquema de ventas, pero lo hacen sin ninguna asesoría o investigación formal de las mejores prácticas de Network Marketing así como sin un enfoque ni rumbo estratégico. (Monroy 2004)

Se sabe que gran parte del éxito de cualquier proyecto o empresa se encuentra en las fases de diseño o planeación, pues es aquí donde se define el rumbo (Misión, Visión) estratégico de la organización, (Porter, 1980) el problema es que para muchas de las empresas que están optando por un sistema de Network Marketing su único propósito es incrementar las ventas y por ende todas sus estrategias las orientan erróneamente a este único factor, donde en la realidad las organizaciones deben considerar muchos otros factores que generan una situación mas compleja. En el siguiente esquema Fig. 2.21 podemos observar el entorno externo inmediato con el que interactúa una empresa de Network Marketing, se sobresaalta la relación con los proveedores pues es, en cierta forma, un subsistema de la empresa aunque legalmente son distribuidores independientes con una franquicia personal. (Kiyosaki, 2002)

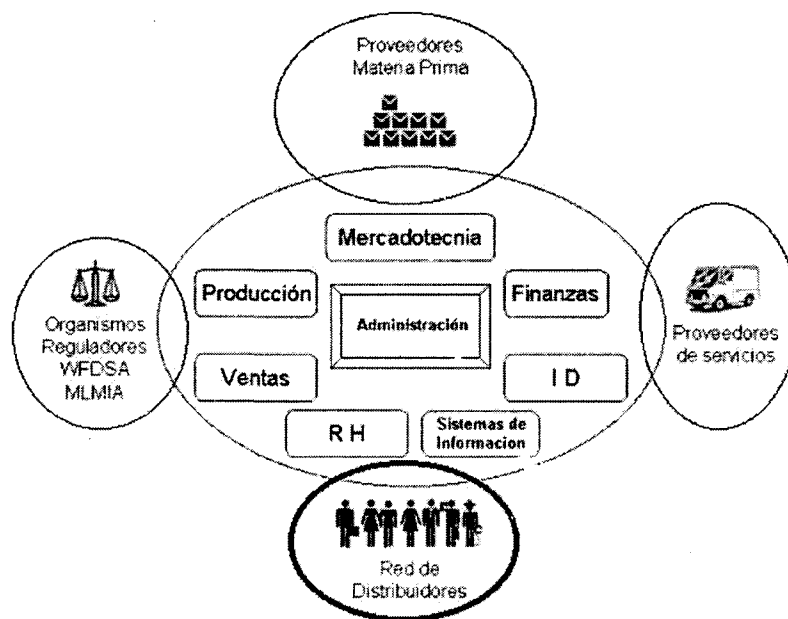


Fig. 2.21 Entorno Inmediato de las compañías de Network Marketing (Porter, 1980)

Esta complejidad se hace manejable a través de los sistemas de gestión organizacional, diseño y planeación, entre ellos la Herramienta Balanced Score Card propuesto por Norton y Kaplan (2001) la cual es una herramienta que liga estratégicamente los objetivos de la organización con los procesos y actividades comunes, logrando una sinergia de todas las partes de la organización creando que todas las partes estén orientadas a apoyar el cumplimiento de la misión de la compañía. Si se ubica a la empresa en el ambiente externo se puede observar una interacción como se muestra en la Fig. 2.22.

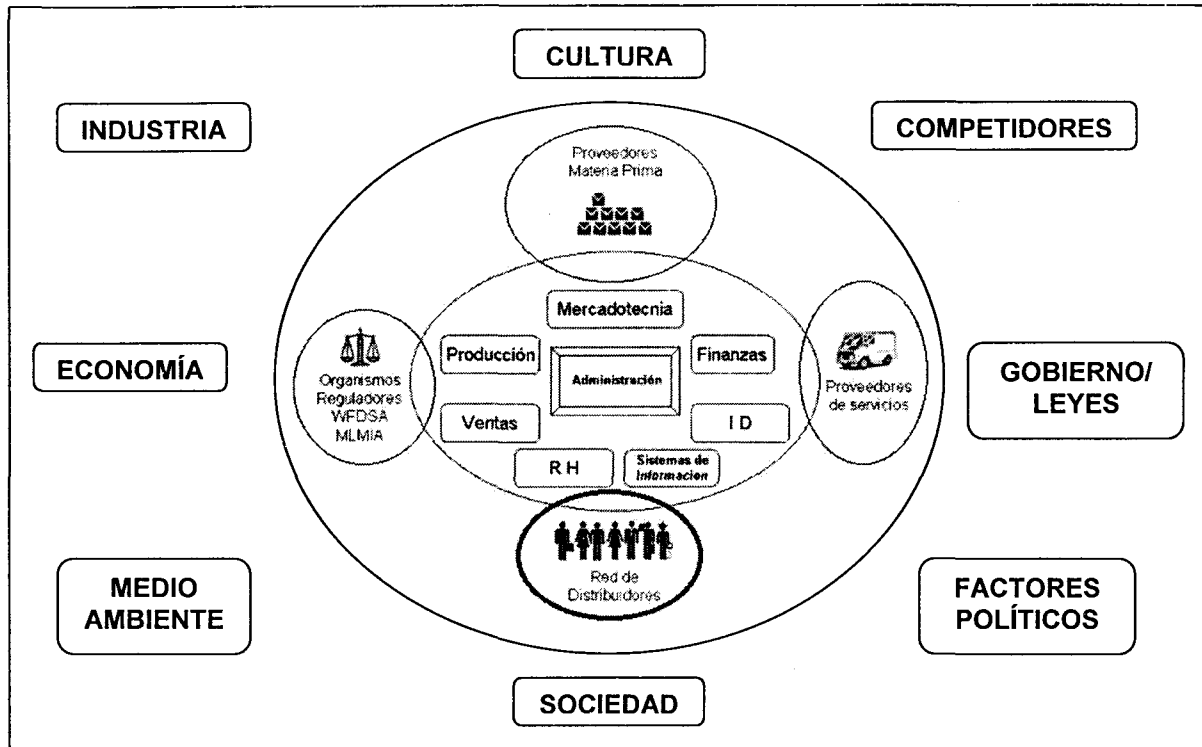


Fig. 2.22 El macro ambiente de las empresas de Network Marketing (Porter, 1980)

2.2.15 CARTOGRAFÍA DEL FLUJO DE VALOR DEL NETWORK MARKETING

Se utilizó la herramienta conocida como cartografía del flujo de valor, para entender mejor los procesos básicos donde se crea el valor en las organizaciones de Network Marketing. Dicha herramienta permite realizar un diagrama del flujo de producto, información, materia prima, dinero etc., a través de todas las áreas por las que pasa dicho flujo (Lovelie, 2001) El presente diagrama en la Fig. 2.23 muestra solamente el flujo que se da en las actividades de los distribuidores las cuales son venta y prospección. De la misma manera se incluye el flujo de información de actividades de apoyo secundarias como es el uso de las herramientas de soporte, y la capacitación personal y de la red de distribuidores.

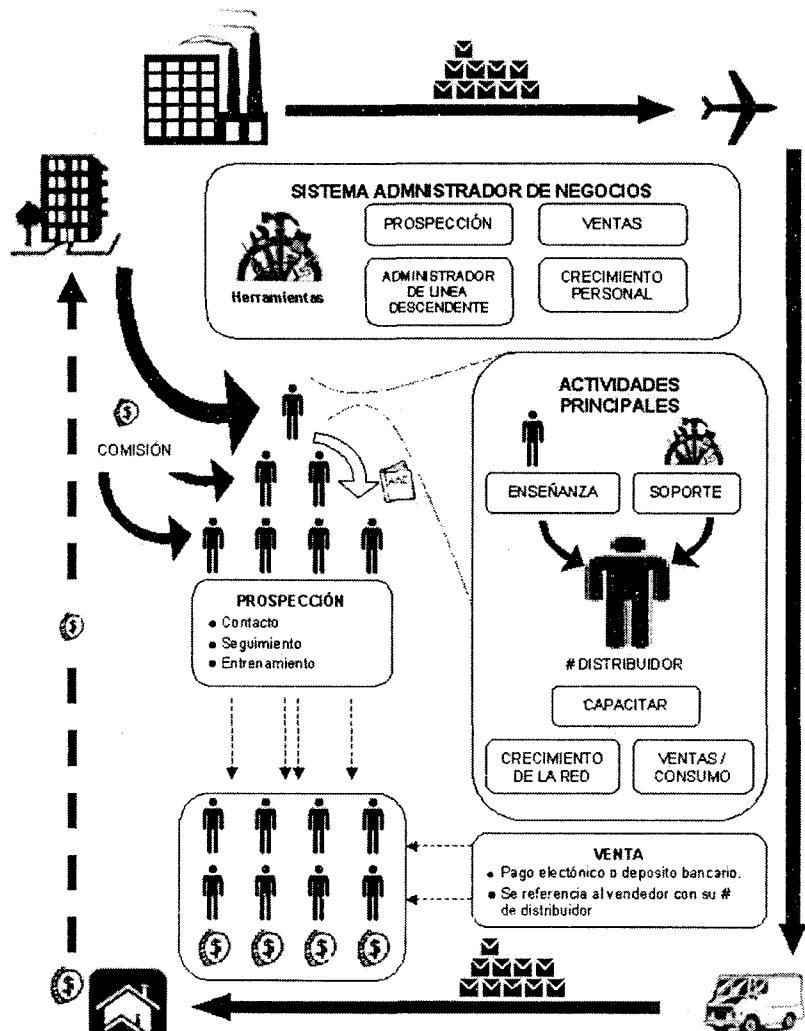


Fig. 2.23 Cartografía Flujo de Valor del network Marketing

En la Fig. 2.23 se observa que el ciclo inicia en la fabrica, los productos son enviados directamente al cliente a través un servicio de paquetería, el cliente los recibe poco después de que hizo el pago, el pago es recibido por la compañía y paga su respectiva comisión a la persona que hizo la venta, y a las personas que invitaron a este vendedor. Los distribuidores además usan las herramientas de soporte para mejorar sus actividades de venta y prospección, así como también capacitan a los distribuidores dentro de la organización para que ellos hagan lo mismo con sus organizaciones independientes.

2.2.16 LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA INDUSTRIA DEL NETWORK MARKETING

De acuerdo con la revista "Network Marketing Today & MLM Insider", existen ciertas características que distinguen a las mejores compañías de multinivel del resto. Esta revista es una de las publicaciones más serias y reconocidas dentro de la industria del Network Marketing pues cubre temas muy variados que involucran a ambos, compañías y distribuidores, también es fuente abierta de grupos de discusión, recursos para entrenamiento, capacitación, consultoría e investigación. Por mas de diez años la revista ha realizado una evaluación de las mejores compañías de Network Marketing, seleccionando de un universo de mas de 3000 compañías existentes en el mercado estadounidense, solo aquellas que se apegan mas a lo que se podría considerar un modelo organizacional legítimo con solidez (Augenstein, 2004).

Entre las características de selección se encuentra que la compañía debe mostrar que cuenta con la estructura básica para cubrir sus operaciones diarias tanto en infraestructura como en finanzas (por lo menos 6 meses), de la misma manera que cuente con los mecanismos para invertir en investigación y desarrollo, así como con oficinas administrativas formales y con una clara definición de los diferentes departamentos, también se busca que posea un inventario de literatura, de sus productos así como de ventas / mercadotecnia, y con las instalaciones de almacenaje y distribución de productos (Augenstein, 2004).

La metodología empleada para seleccionar a las mejores compañías de Network Marketing involucra una recopilación exhaustiva por parte de un equipo de consultores expertos en el área y posteriormente se evalúan los criterios de desempeño críticos para el buen funcionamiento, tomando lo mejor tanto de los esquemas de negocios tradicionales como en los de Network Marketing. Los criterios bajo los cuales se evalúan a las mejores compañías de Network Marketing son: Administración, Producto, Plan de Compensación, Soporte y Longevidad (Augenstein, 2004).



Fig. 2.24 Modelo Evaluación Mejores Compañías Network Marketing
(Augenstein, 2004)

Longevidad: Tiene que ver con la sustentabilidad de la compañía y su perpetuidad en el tiempo. Este concepto está relacionado con los sistemas de planeación de la compañía y en la manera en que su modelo de negocios responda a los cambios de los factores externos como son los económicos, políticos, sociales tecnológicos, etc. Esta función es llevada a cabo por la alta gerencia o los directivos de la empresa.

Producto: Este criterio evalúa los productos o servicios que la compañía ofrece al mercado. Involucra las actividades principales de la compañía y se observa en las operaciones diarias.

Administración: Este criterio tiene que ver con las actividades de administración dentro de la organización así como con los perfiles del personal en los puestos gerenciales, el editor de la revista, Corey Augenstein recomienda que el CEO debe ser un híbrido entre la corriente corporativa tradicional y con experiencia en dirección de empresas de Network Marketing.

Plan de Compensación: Busca evaluar un plan que sea legítimo y factible de realizar para todos sus distribuidores así como basado en las ventas y no solo en el reclutamiento de personas, busca que facilite a los distribuidores el desarrollar sus propios negocios de manera eficiente y confiable. Este plan es desplegado en los distribuidores y por los distribuidores.

Soporte: Este concepto se relaciona con las herramientas que la compañía proporciona a los distribuidores para ayudar a que se desarrollen exitosamente, también se refiere al respaldo que la compañía brinda respecto a la imagen y confiabilidad de la marca. Entre las herramientas de soporte que algunas compañías ofrecen podemos encontrar materiales de mercadeo, apoyos para la venta, número gratuito de apoyo a distribuidores, "call centers", tele conferencias, entrenamientos, juntas y reuniones corporativas, convenciones, concursos, página Web, relaciones públicas etc.

2.2.17 MODELO DEL NETWORK MARKETING PROPUESTO

En base al modelo de evaluación utilizado por Augenstein (2004) se propone el siguiente modelo, el cual es una traducción a términos empresariales e ingenieriles, esto debido a que dicho modelo de evaluación no clarifica sus conceptos en términos que las organizaciones los puedan entender.

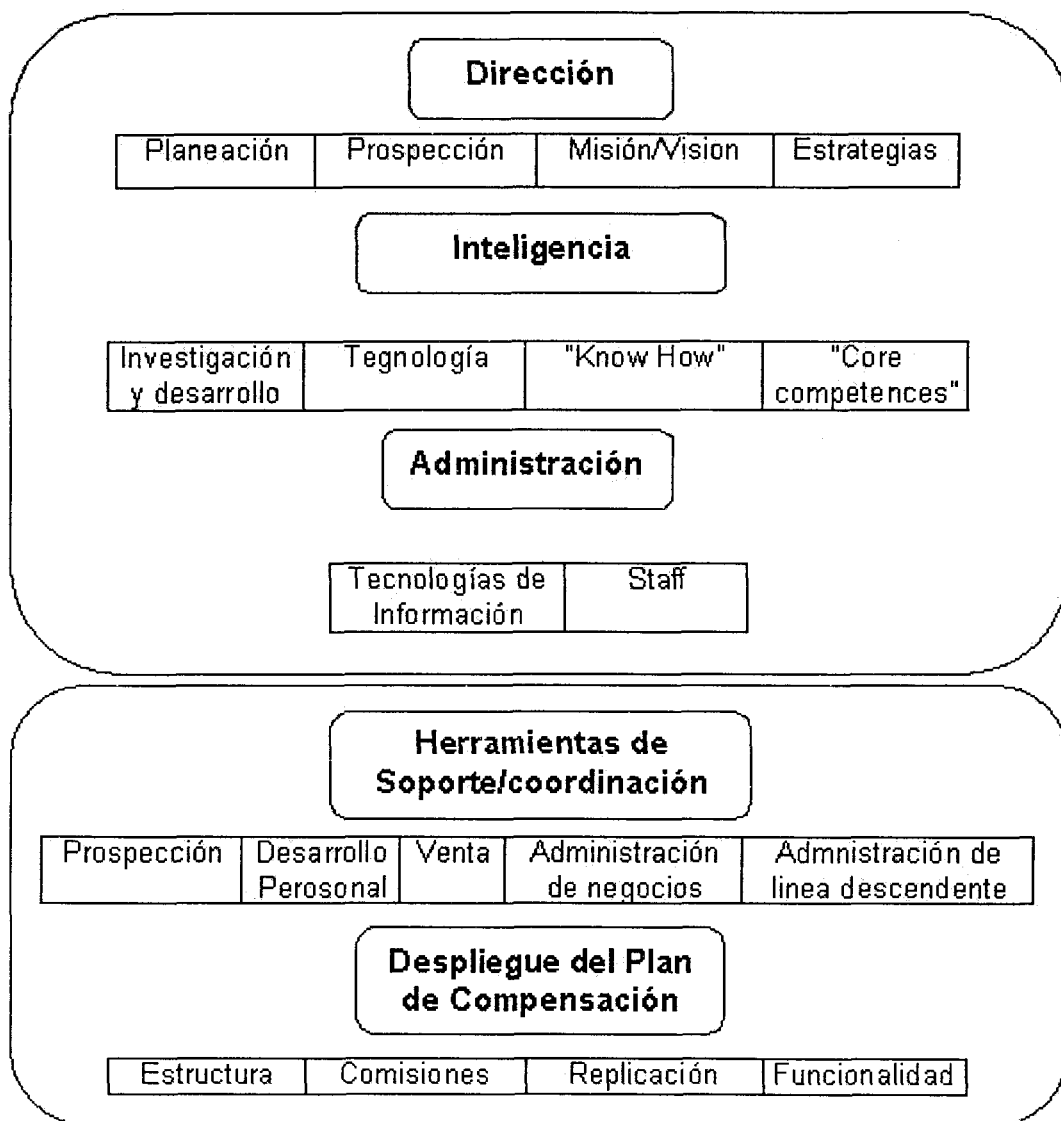


Fig. 2.25 Modelo de Negocios del Network Marketing

Dirección: Se refiere a las funciones de los puestos ejecutivos o alta gerencia, es aquí donde se llevan a cabo los procesos de definición de la misión / visión de la organización, los dueños de la organización tienen mucha participación, pues se les involucran en los procesos de toma de decisiones, aquí se define el rumbo estratégico de la organización y por lo general las compañías con sistemas formales de planeación incluyen escenarios a corto, mediano y largo plazo. Esta función se encuentra en constante comunicación con las funciones de inteligencia y administración pues a través de ellos obtiene información del ambiente y despliega sus estrategias para reaccionar de la mejor manera a los cambios.

Inteligencia: Tiene que ver con la actividad principal de la empresa (producto o servicio) el cual se diseña para interactuar en un sector de mercado específico, en una industria y lugar específico. Esta función está en constante contacto con la industria realizando análisis de posicionamiento de marca, participación de mercado, etc., que les permitan ser más competitivos. Se relaciona directamente con las actividades de investigación y desarrollo y es aquí donde se genera el valor, también se desarrolla la tecnología (procesos, métodos, herramientas, conocimiento). En las compañías de Network Marketing aquí es también donde se diseña el plan de compensación, pues este tiene que estar ligado directamente al producto o servicio ofrecido por la empresa, también se diseña en base a otros factores como su funcionalidad y la capacidad de replicarse en base a las intenciones de la organización.

Administración: Esta función se refiere a las actividades de gestión de las diferentes áreas de la organización como son (mercadotecnia, RH, finanzas, contabilidad, etc.) pero a la vez es la función que sirve de enlace entre la dirección, inteligencia y el despliegue del plan de compensación así como con la función de soporte facilitando la comunicación e interacción. En las organizaciones de Network Marketing se observa una tendencia a reducir el personal administrativo y un incremento en la utilización de Tecnologías de Información, pero también se observa un incremento en el número de proveedores de servicios en la modalidad de outsourcing, por lo que la función de administración se tiene que volver más estratégica, debido a esto las compañías de multinivel deben diseñar y elegir cuidadosamente el perfil de su staff administrativo.

Herramientas de Soporte: Esta función está relacionada con las herramientas que la compañía puede ofrecer a sus distribuidores para que realicen sus actividades diarias, las

cuales son vender, prospectar, capacitarse, capacitar, finanzas personales y trabajo en equipo entre otras. Este tipo de herramientas se puede ver físicamente como folletos, libros, centro de servicio telefónico, software de apoyo en línea, páginas de Internet entre otros. Actualmente las compañías de Network Marketing se apoyan en gran medida de los sistemas de información para poder ofrecer mejores herramientas, a la vez que estos sistemas proporcionan información muy relevante de cómo son usadas las herramientas, con que frecuencia, y permiten interactuar constantemente con los distribuidores y sus necesidades de soporte.

Despliegue del Plan de Compensación: Esta función es mediante la cual la compañía llega a sus clientes finales, y es mediante la cual se ofrecen los dos principales productos de la compañía, el producto o servicio físico, y la oportunidad de negocios como distribuidor independiente. A través de este se contacta a la gente ya sea para la venta o para ingresarlo a la red de distribuidores. Dependiendo de la estructura y las comisiones con que se diseñó se determinará la velocidad con que se replica así como la funcionalidad para vender y crecer.

3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO CUALITATIVO

En la presente investigación se desarrolló una metodología de cualitativa, la cual tiene ciertas características especiales como es el hecho que busca la comprensión del fenómeno desde el interior del mismo y cada caso se estudia en profundidad antes de compararlos con los otros, en esta metodología la realidad está construida por diferentes actores, no es única y el texto es la base para la reconstrucción y la interpretación (Anguera, 1995).

Una Metodología cualitativa usa técnicas interpretativas que tratan de describir y decodificar un fenómeno de ocurrencia natural y está más orientada a determinar el significado del fenómeno que su cuantificación, además defienden la existencia de relaciones abiertas y permite conocer la percepción que los sujetos tienen de su realidad (Anguera, 1995).

Axiomas comunes (Anguera, 1995)

- Concepción múltiple de la realidad
- Principal objetivo científico: comprensión de la teoría
- Interacción entre el investigador y el objeto de la investigación
- Pretensión ideográfica
- Simultaneidad
- Los valores están implícitos en la investigación

La investigación cualitativa se puede usar en estudios exclusivamente cualitativos y en combinación con métodos cuantitativos, para efectos de la presente investigación se utilizó únicamente el estudio cualitativo.

Se utiliza una investigación cualitativa cuando se necesita entender un área poco conocida o en la comprensión de situaciones complejas, así como donde haya que entender la experiencia, el sentido y la interpretación de los participantes, para construir una teoría que refleje la realidad, evitando perspectivas preestablecidas buscando entender fenómenos en profundidad (Anguera, 1995).

3.2 LA APLICACIÓN DEL METODO EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó el método de triangulación, el cual busca tratar un fenómeno, combinando diferentes métodos, grupos de estudio, ambientes y tiempos, así como perspectivas teóricas. Existen diferentes tipos de triangulación que se enlistan a continuación:

- Triangulación de los datos: Uso de diferentes fuentes de datos
 - Estudiar un fenómeno con diferentes sujetos, tiempos, lugares y ambientes
- Triangulación del investigador: Diferentes entrevistadores observadores
- Triangulación teórica: Acercarse a los datos desde diversas perspectivas
- Triangulación metodológica, intra e inter método:
 - Intra: Uso de diferentes subescalas de un cuestionario
 - Inter: Recoger datos mediante encuesta y entrevista en profundidad

Para la presente investigación se utilizaron la triangulación de datos y la triangulación teórica, ya que se utilizaron diferentes métodos para entender la complejidad del Modelo de Negocios del Network Marketing. Se busco entender e integrar las perspectivas de las organizaciones desde el punto de vista de los dueños del sistema así como desde el punto de vista del subsistema de distribuidores. Una vez conjuntado todos los datos relevantes de los dos modelos se procedió a realizar una comparación entre los modelos contrastando que se cumplieran con las características mínimas necesarias para asegurar que cada función del Modelo de Negocios del Network Marketing, es viable de acuerdo con los requisitos del Modelo del Sistema Viable.

Se realizó una primera entrevista con expertos no estructurada donde no hubo selección previa de temas ni redacción previa de preguntas, con el propósito de hacer una exploración inicial del conocimiento de los expertos, posteriormente se hicieron entrevistas donde se estructuró un marco contextual base y se busco entender las principales causas por las que los sistemas de Network marketing fallan.

Dentro de los principales problemas de la aplicación de una metodología cualitativa se presenta el cómo asegurar la relación que se estudia y la versión que de ella da el investigador, se debe

hacer un análisis de la situación de entrevista para determinar si la información recibida está sesgada y posterior a la entrevista debe de hacerse una validación comunicativa, la cual es un segundo encuentro tras la transcripción de la entrevista. Estos aspectos se consideraron al seleccionar a los expertos consultados, y se realizaron las entrevistas de validación de la información.

De la misma manera se tomaron en consideración los siguientes factores recomendados por Anguera (1995) para asegurar la validez del procedimiento:

- El investigador debe escuchar y no hablar
- Debe tomar notas
- Las notas deben ser claras para que otros las interpreten igual
- El informe debe ser completo y sin interpretaciones
- Debe buscar retroalimentación con otros colegas

3.3 DIAGRAMA DEL MÉTODO CUALITATIVO

La figura 3.1 muestra los pasos de la metodología de investigación cualitativa de Anguera (1995), seguidos en el presente trabajo de investigación.

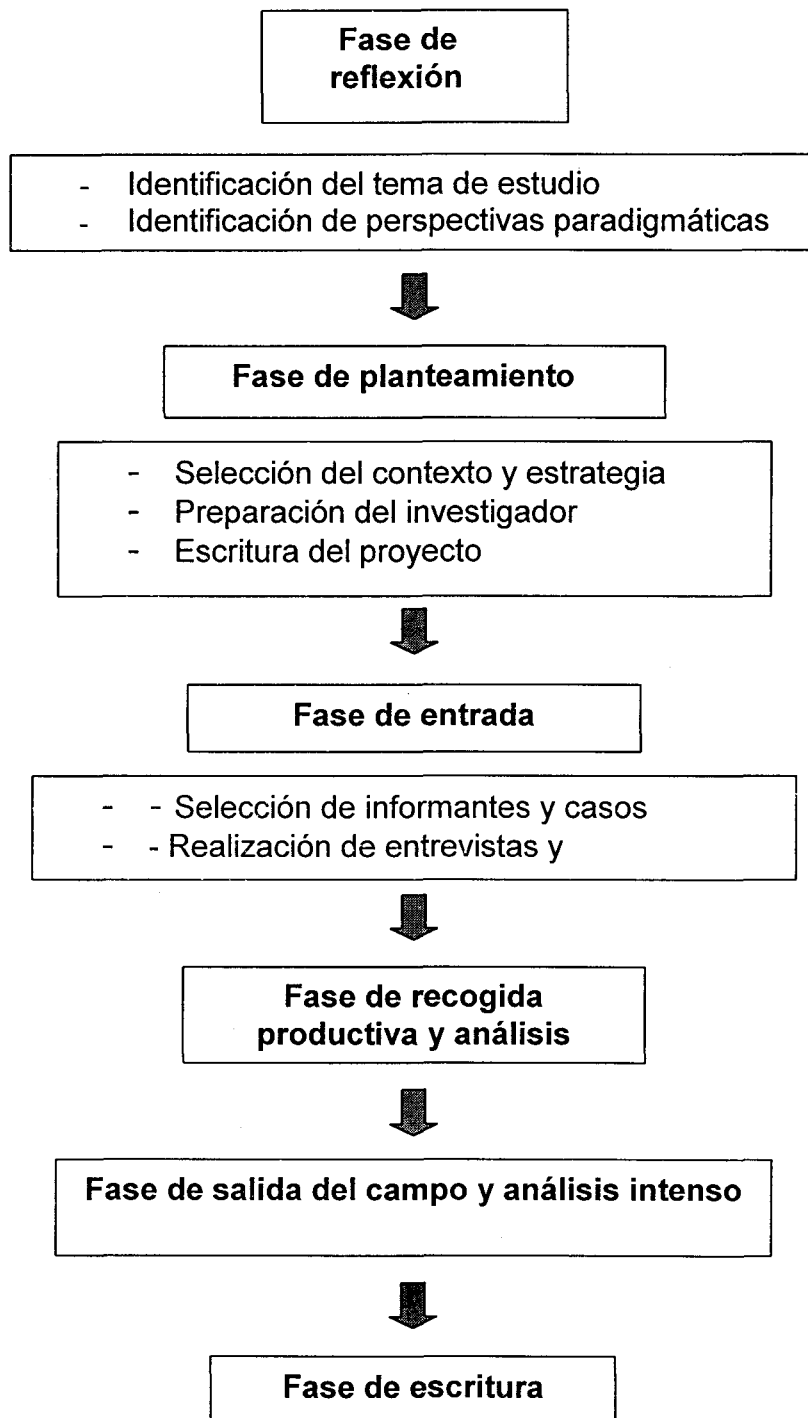


Fig. 3.1 Metodología de Investigación Cualitativa (Anguera, 1995).

4 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO CONCEPTUAL DE NEGOCIOS DEL NETWORK MARKETING PROPUESTO UTILIZANDO EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

4.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se evaluará el Modelo Conceptual propuesto por el autor en el presente trabajo de investigación, es decir se evalúa la viabilidad del Modelo de negocios del Network Marketing tomando los fundamentos del Modelo del Sistema Viable.

Como se describió en el capítulo 3, se puede ver al sistema de Network Marketing como un esquema de distribución de productos que permite una mayor interacción entre la empresa, los distribuidores independientes y sus clientes finales. Se puede observar también que los beneficios de utilizar una red de distribución impactan diferentes áreas de la organización como son costos, inventarios, ventas, etc. También se observa que utilizar una red de personas para distribuir sus productos incrementa la complejidad y requiere de un mejor desempeño de las funciones administrativas y de dirección. A pesar de los beneficios palpables que ofrece la comercialización multinivel, la organización no queda exenta de los factores externos, a los cuales debe reaccionar de la mejor manera, sin descuidar sus operaciones diarias. Los principales elementos que una organización de Network Marketing debe tener son los propuestos por el autor y se enlistan a continuación.

1. Dirección: Funciones de la alta gerencia, Planeación del rumbo estratégico de la organización.
2. Inteligencia: Se definen de las actividades principales donde se crea el valor (producto, servicio), se desarrollan también funciones de investigación y desarrollo.
3. Administración: Encargada de supervisar las operaciones diarias, así como de comunicar y coordinar entre todas las áreas de la organización.
4. Soporte: Son las herramientas que la compañía proporciona a su fuerza de ventas (red de distribuidores) para que se puedan desempeñar óptimamente, entre estas se encuentran herramientas de venta, prospección, administración, crecimiento personal.
5. Plan de compensación: Es la estructura definida mediante la cual se llevan a cabo las operaciones de venta y prospección, su estructura determina la funcionalidad para vender y para ingresar nuevos distribuidores a las redes de comercialización.

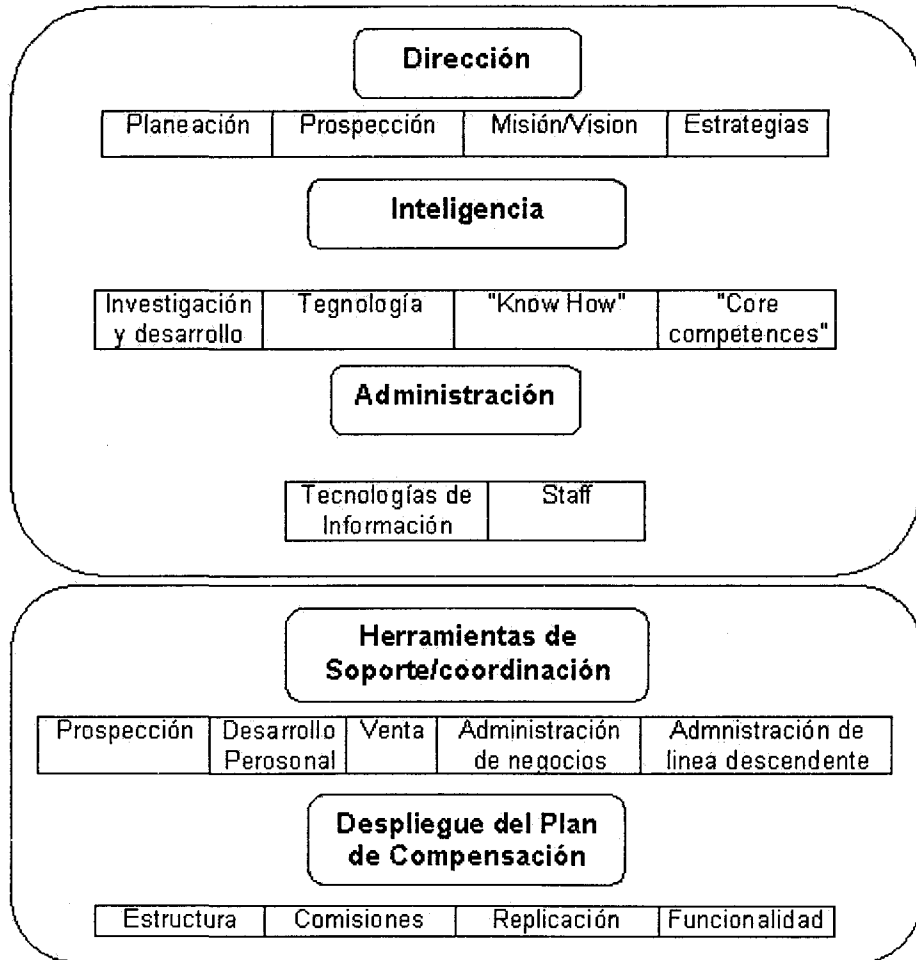


Fig. 2.25 Modelo de Negocios del Network Marketing

El principal problema de un sistema para alcanzar viabilidad, es la extrema complejidad e incertidumbre que existen en su ambiente. Stafford Beer desarrollo el Modelo del Sistema Viable para permitir encontrar maneras de entender el funcionamiento de un sistema especificando los mínimos componentes funcionales por los cuales el sistema puede mantener su viabilidad, es decir puede mantener su existencia en un ambiente cambiante. Estos componentes funcionales son los siguientes:

1. Implementación: Esta función se encarga primordialmente de implementar las actividades primarias del sistema.
2. Coordinación: Se encarga de coordinar a las actividades primarias para que actúen en armonía.
3. Control: Es la función responsable de la estabilidad interna del sistema.
4. Inteligencia: Se encarga de la adaptabilidad del sistema en su ambiente externo, además de ser un enlace de doble sentido entre la actividad primaria y el medio ambiente externo.
5. Política: Considera el propósito o la identidad del sistema y es responsable de la dirección del sistema completo.

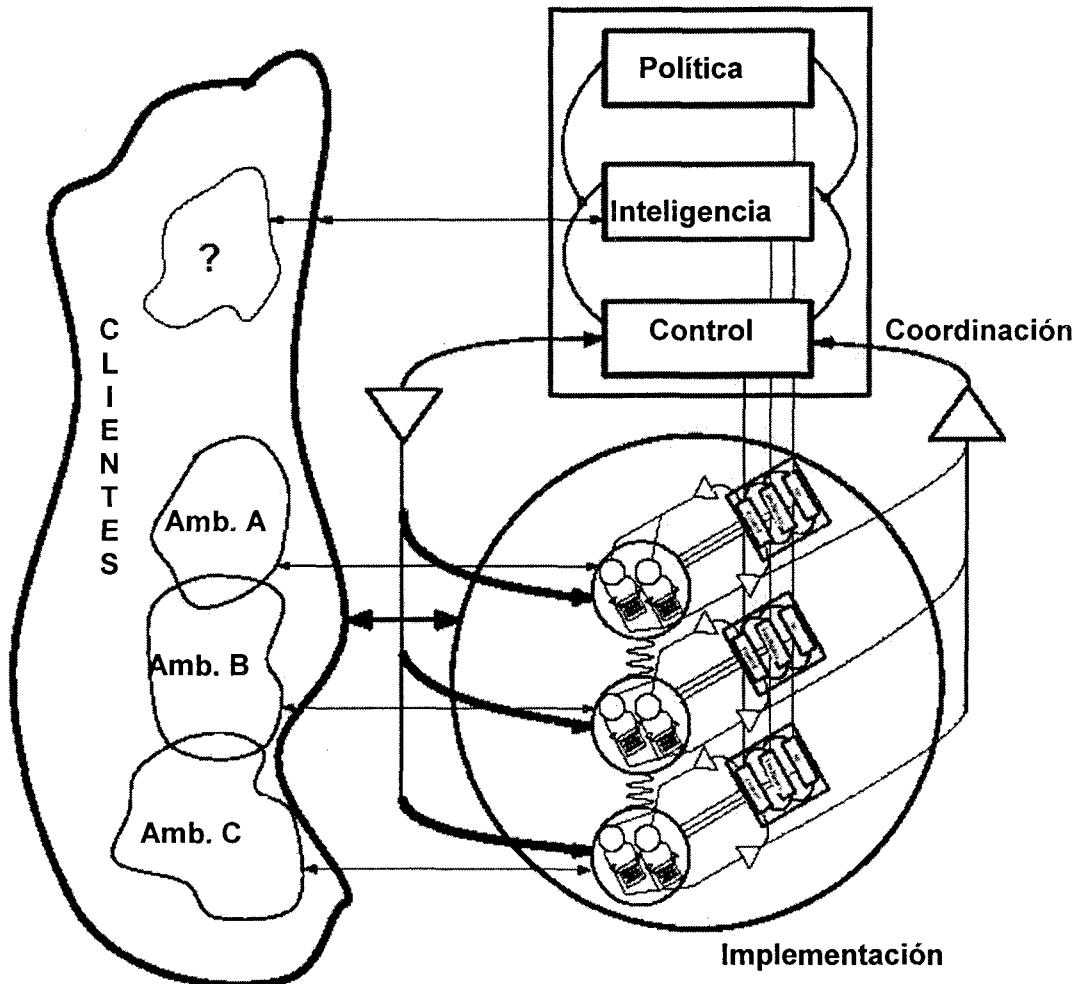


Fig. 2.12 El Modelo del Sistema Viable

4.2 EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DEL MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO DEL NETWORK MARKETING

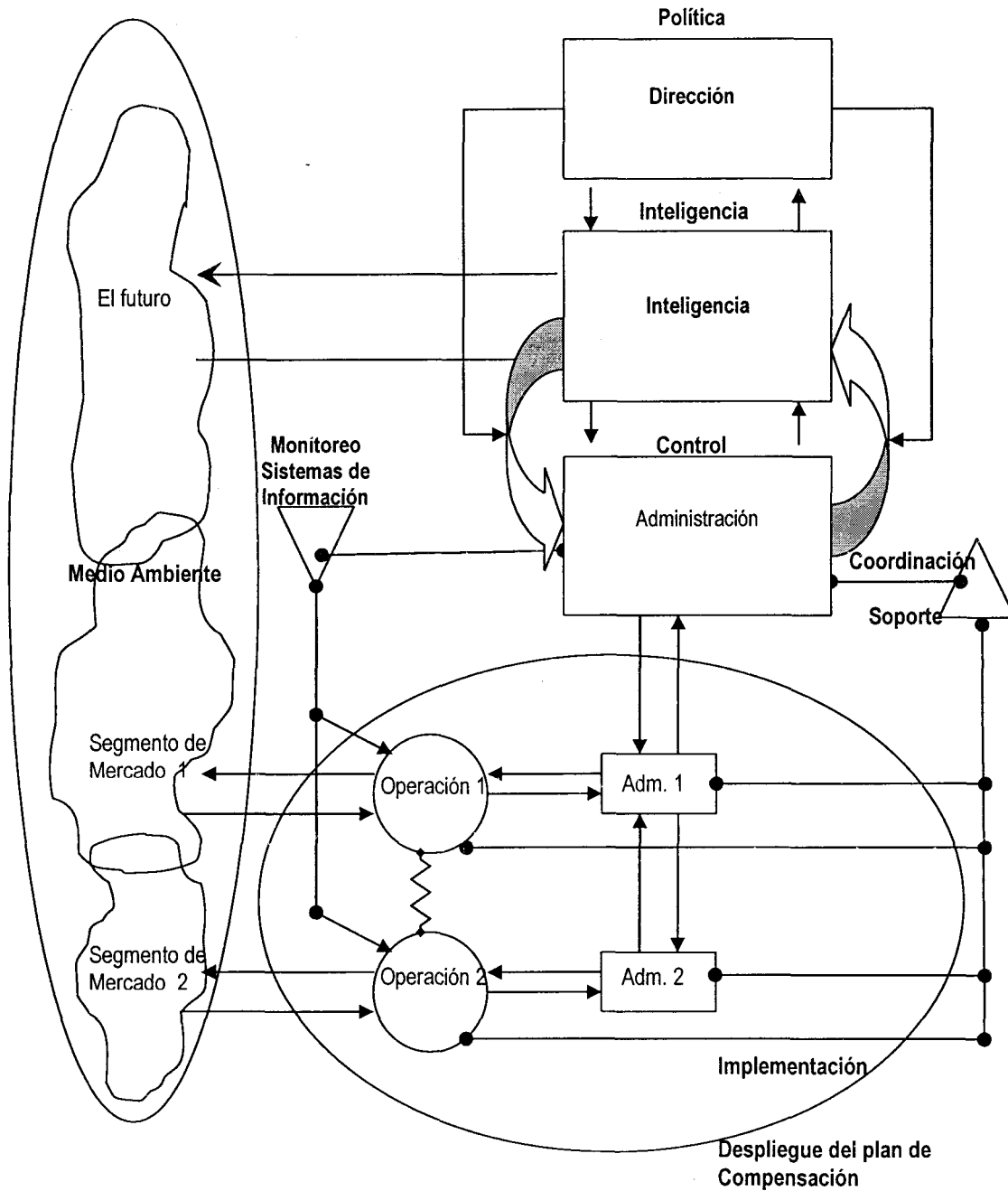
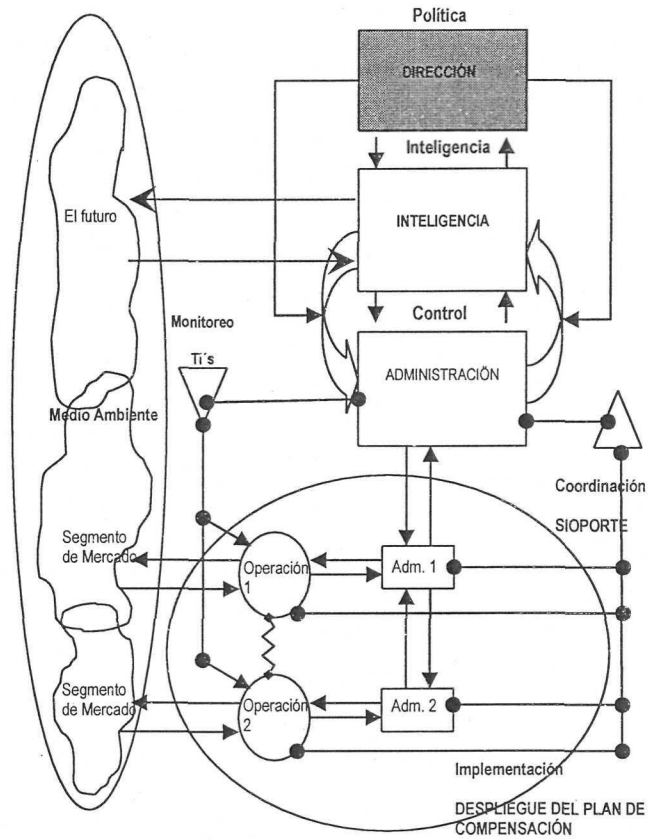


Fig. 4.1 Evaluación de la viabilidad del Modelo Conceptual del Network Marketing

4.3 POLÍTICA

Una parte importante de toda organización es la fijación de los cimientos en los cuales estará soportada su razón de ser, su dirección. La misión, visión y valores conforman estos cimientos y estos son incluidos en el plan estratégico (Beer, 1985).

El concepto de misión de una empresa, es definido por Kaplan y Norton (1990) como la razón de existir de la organización, es decir, para qué se está en el negocio. Puede incluir una definición de productos y servicios que proporciona la organización, las tecnologías usadas para proporcionar estos productos y servicios, los tipos de mercado, las necesidades importantes de los clientes y una aptitud distintiva (lcs conocimientos que separan a la empresa de las demás).



La misión de una empresa es la que guía el desarrollo de las estrategias hechas por los distintos grupos dentro de la misma. Establece el contexto en el cual se toman las decisiones operativas cotidianas y traza límites en las opciones estratégicas disponibles. Además, reglamenta el intercambio entre diversas medidas de desempeño y metas a corto y largo plazo. Finalmente, puede alentar a los empleados a que enfoquen sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.

En el Modelo del Sistema Viable, la función de Política es la encargada de proveer claridad acerca de la dirección general, valores y propósito de la unidad organizacional (Beer, 1985).

4.3.1 Dirección

La función de Dirección en las compañías de Network Marketing se apega al modelo propuesto ya que en la mayoría de las compañías observadas todas muestran tener una estructura bien definida de los puestos directivos, como son el CEO o director general, realizan las actividades principales de planeación y definición del rumbo estratégico de la organización, todas muestran tener una declaración de su misión y sus objetivos principales. A continuación se describen las principales actividades descritas en el modelo propuesto por el autor.

Planeación: Esta función define los proyectos más relevantes a realizar en el futuro, así como también se determinan los recursos que serán requeridos para llevar a cabo cada proyecto. Dicha función maneja diferentes niveles de detalle para cada uno de los niveles y unidades organizacionales y de la misma manera los proyectos generales se dividen en subproyectos individuales logrando así una sinergia en toda la organización. Esta función tiene mucho que ver con la administración de proyectos y recursos.

Prospección: Esta actividad se relaciona con búsqueda y análisis de la información del medio ambiente, para identificar aquellos factores que puedan afectar el rumbo de la organización. Dentro de los factores que se llegan a considerar están los posibles cambios en la economía, política, tecnología, competidores que de una manera u otra puedan afectar el desempeño en el corto, mediano y largo plazo. Dentro de las técnicas de prospección se utilizan métodos de diseño de escenarios posibles, los cuales son posibles realidades en las que la organización se podría desarrollar, lo que permite a los directivos prever aquellas situaciones que podrían suceder y estar preparados con planes de contingencia o emergentes para aprovechar cambios que afecten positivamente.

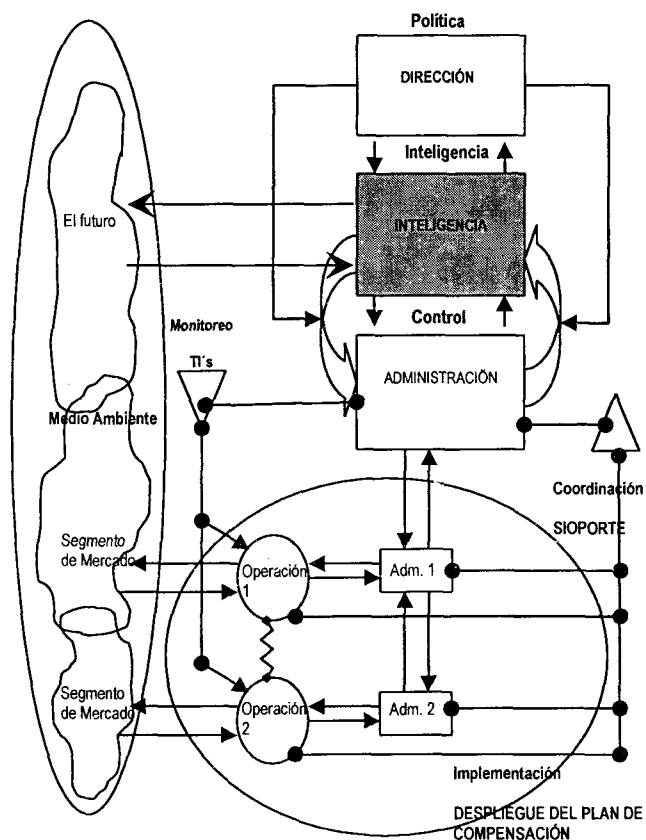
Misión / Visión: La misión y visión son definidas generalmente por los dueños de la organización, en ella se define la razón de ser de la compañía así como sus objetivos específicos, también se ubica a la organización en un contexto y tiempo específico. La declaración de la misión ayuda a delimitar las actividades principales de la organización, limitándolas a aquellas que estén orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Estrategias: De cierta manera esta función es la que conecta la misión de la compañía con las actividades y proyectos, así como la manera en que estos se definen para reaccionar al medio ambiente en el que se desempeña la organización. Mucha de la información del medio ambiente que se utiliza en las actividades de prospección y planeación es proporcionada por la función de Inteligencia y tienen como resultado estrategias bien definidas orientadas a apoyar la misión.

La función de Dirección en el Modelo de Negocios del Network Marketing cumple con los objetivos de la función de Política del Modelo de Sistemas Viable.

4.4 INTELIGENCIA

Los grandes adelantos que hoy en día se ven en muchas organizaciones son el fruto de las investigaciones hechas en las grandes empresas, que hoy son compañías competitivas en el ámbito internacional. En general, esto se debe a que en cada momento los administradores, economistas y todas aquellas personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad y por supuesto, mayores utilidades.



El modelo del Sistema Viable establece que una de las funciones necesarias y suficientes para otorgar viabilidad a cualquier empresa es la función de inteligencia. Esta función es fundamental para la adaptabilidad, ya que primeramente provee a la actividad primaria con retroalimentación constante de las condiciones del ambiente, además proyecta la identidad de la organización hacia el ambiente (Beer, 1985).

4.4.1 Inteligencia

La función equivalente en el modelo de negocios del Network Marketing se llama también función de inteligencia e involucra a las áreas de investigación y desarrollo, tecnología, y conceptos como el “know how” y las “core competences” que se describirán a continuación.

Investigación y desarrollo: Estas actividades tienen como objetivo analizar el ambiente y crear los mecanismos necesarios para reaccionar a este de la mejor manera posible, algunos ejemplos pueden ser mejorando el producto, mejorando el servicio, optimizando los procesos, desarrollando tecnología, realizando benchmarking con los competidores, etc.

Tecnología: La tecnología es todo aquello desarrollado por el hombre para facilitar sus tareas, pueden ser métodos, procesos, conocimiento, experiencia aplicada, herramientas, maquinaria hasta llegar a los sistemas automatizados. La tecnología se puede desarrollar o se puede adquirir pero lo más importante es que sea útil en el proceso de creación de valor ya sea un producto o servicio que se ofrece al cliente final. En las organizaciones de Network Marketing existen dos productos principales a ofrecer, uno es el producto en sí, y el otro es el plan de compensación, pero no se limitan solo a eso, ya que el producto viene acompañado del conocimiento que al cliente le interesa debido a que los clientes modernos son los más exigentes y requieren de una mayor interacción llegando al servicio. Por otro lado el plan de compensación no solo ofrece una comisión, sino una estructura, funcionalidad y otras características que determinan la velocidad con que se replica.

El “Know How” significa el “saber como” hacer las cosas, es el conocimiento específico del negocio o de la organización, para las compañías de Network Marketing este viene acompañado con productos y servicios innovadores, y dicho conocimiento se debe proteger para que no sea replicado por otro competidor. En las compañías de Network Marketing también se protegen los conocimientos relacionados con el manejo de redes de personas, con sus necesidades de capacitación así como de desarrollo personal, la manera en que se motiva y se ofrecen incentivos para apoyar el crecimiento de las redes de distribuidores.

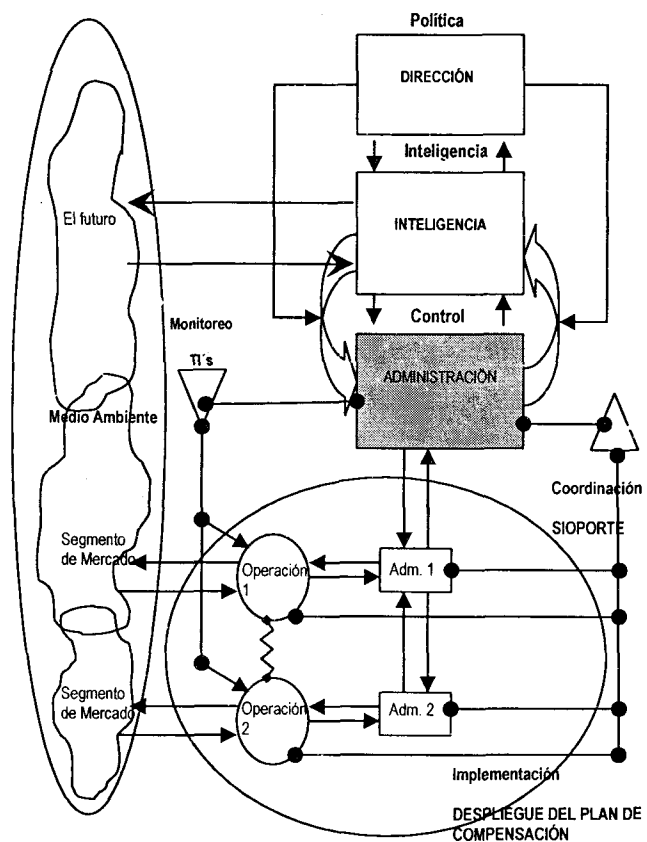
Core Competences: Son aquellas características claves que diferencian a la organización de todas las demás, puede ser el proceso de transformación, o el producto en si, también puede ser un manejo efectivo del personal o de las finanzas. El tener identificado cuales son las características que diferencian a la organización puede incurrir en una mejor administración de los recursos así como en la planeación de estrategias que aprovechen al máximo dichas características.

La función de Inteligencia en el Modelo de Negocios del Network Marketing cumple con los objetivos de la función de Inteligencia del Modelo de Sistemas Viable.

4.5 CONTROL

La función de Control del Modelo del Sistema Viable es responsable del control interno e inmediato de la organización. Esta función es realizada por la administración senior de la empresa. También supervisa la función de Coordinación del MSV (Beer, 1985).

Como se menciona anteriormente, la función de Política se encarga de la planeación, este es un proceso analítico y de toma de decisiones que termina cuando se desarrolla un plan específico. Los planes se ejecutan por medio de acciones detalladas dirigidas a la realización de los objetivos, es aquí donde entra en juego la función de Control. Esta función trata de asegurarse de que las acciones sean realizadas conforme a los planes. La función de control compara la información relativa a lo que está



ocurriendo realmente, durante la ejecución de un plan (datos reales), con los presupuestos, programas, normas y demás que se habían fijado durante las etapas de planeación (datos planeados).

La función de control del MVS debe contar con un canal de monitoreo constante sobre las actividades primarias para asegurar que la autonomía otorgada a estas permanezca consistente con las políticas globales de la función de política.

4.5.1 Administración

En la organización de Network Marketing esta función es de suma importancia ya que además de administrar las funciones tradicionales de producción, mercadotecnia, proveedores, etc. también se espera que administre la red de personas, lo que hace que esta labor sea más compleja. Dentro de las interacciones comunes entre la compañía de Network Marketing y la red de distribuidores se puede observar una constante búsqueda de capacitación por ambas partes, se espera que la administración respalde cualquier problema relacionado con las actividades de venta, prospección y promoción, así como con aspectos como el pago de comisiones, eventos, entrenamientos, cambios en los productos etc. La función de Administración recurre a ciertas actividades para aumentar la variedad requerida y disminuir la complejidad de las operaciones.

Tecnologías de Información: Los sistemas computacionales facilitan las funciones de la administración ya que permiten un mejor monitoreo de las actividades diarias, así como un muy buen canal de comunicación tanto entre la administración y los niveles directivos como con las operaciones diarias de manufactura y los distribuidores. Han surgido programas computacionales especializados diseñados exclusivamente para apoyar la administración de esquemas de Network Marketing, mediante estos se sabe en tiempo real cada vez que se procesa una venta, quien la hizo, donde la hizo, y la forma de pago, inmediatamente después se procesa la orden y se manda el producto al cliente final mediante el proveedor de servicios de paquetería. Estos sistemas han logrado automatizar la mayoría de los procesos administrativos que van desde calculo y pago de comisiones hasta la petición de los requerimientos de materia prima con los proveedores permitiendo al staff administrativo realizar tareas que tienen que ver mas con la iteración humana de la red de distribuidores.

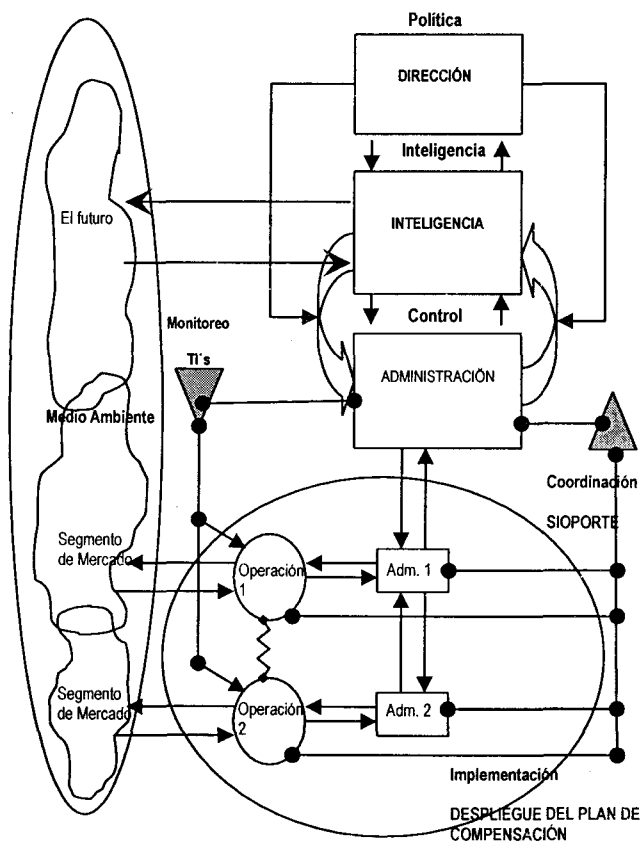
Staff: el perfil del staff administrativo cuenta con características del mundo de los negocios tradicionales así como del Network Marketing. Dentro de los principales atributos de estas personas se encuentra el trato con la gente, debido a que la iteración con distribuidores y los clientes es constante. De acuerdo con la asociación mundial de ventas directas las compañías del Network Marketing están incrementando considerablemente el uso de sistemas de información así como el outsourcing lo que los esta llevando a reducir considerablemente el número de personal administrativo haciéndolos más eficientes y rentables.

La función de administración cumple con los requisitos mínimos de la función de control del modelo de sistemas viable.

4.6 COORDINACIÓN

Como se ha mencionado, el Sistema de Coordinación del MSV es necesario con el fin de evitar lo más posible la probabilidad de que ocurran respuestas inconsistentes por parte de las actividades primarias una vez que se les ha otorgado la autonomía a las mismas. El Sistema de Coordinación es responsable de la correcta interacción entre las actividades primarias lo cual provocará respuestas consistentes (Beer, 1985).

En los esquemas de Network Marketing, esta es talvez una de las funciones más importantes ya que cada distribuidor es un organismo independiente y autónomo, pero a la vez es parte del sistema de Network Marketing y requiere una constante interacción con la compañía.



4.6.1 Herramientas de Soporte / Coordinación

Las dos principales actividades de los distribuidores son vender y hacer crecer su red de distribuidores sin embargo para poder hacer esto requieren de actividades de soporte como son el capacitarse y capacitar a su línea descendente en las labores de venta y prospección así como interactuar con el sistema. Para lograr hacer esto las compañías de Network Marketing ofrecen una serie de herramientas de soporte que por lo general están disponibles mediante los sistemas de información en forma de sitios personales de Internet y software administrador de negocios. Dentro de las herramientas podemos encontrar las relacionadas con prospección, ventas, desarrollo personal, administración de negocio y administración de línea descendente. Otra herramienta de coordinación muy empleada son los centros telefónicos (call centers) donde los operadores pueden interactuar con una persona que los orienta a cerca de cualquier problema relacionado con las tareas antes mencionadas o con el uso de los sistemas de información (Aungenstein, 2004)

Herramientas de Prospección	Herramientas de Desarrollo Personal	Herramientas de Venta	Administración de negocios	Administración de línea descendente
<ul style="list-style-type: none"> •Videos •Folletos •Conferencias Semanales •Informes •Pagina WEB •Correo de Voz 	<ul style="list-style-type: none"> •Libros •Desarrollo de habilidades de negocios •Motivación personal •Superación personal •Seminarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Catálogos •Lista de precios •Operadoras de ventas numero 01 800 •Distribución física de productos 	<ul style="list-style-type: none"> •Administración de la estructura de la red de distribuidores •Manejo de utilidades e impuestos •Agendas y organizadores •Correo Electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajo en Equipo •Transmisión de experiencia de la línea ascendente •Comunicación entre distribuidores •Reconocimientos

Tabla 2.5 Herramientas de soporte y comunicación

Cabe aclarar que la función de coordinación que propone el Modelo de Sistema Viable se da en el Modelo de Negocios del Network Marketing en forma de “ coordinación por ajuste mutuo” y no de una manera tradicional de supervisión o monitoreo.

La función de herramientas de soporte y coordinación del Modelo de Negocios del Network Marketing cumple con los requisitos mínimos de la función de coordinación del MSV.

4.7 IMPLEMENTACIÓN

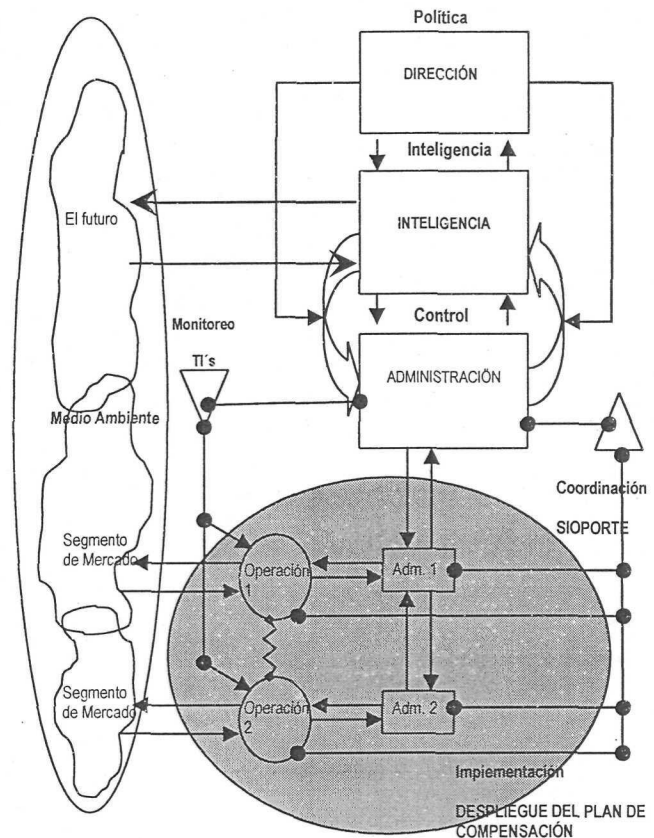
En el Modelo del Sistema Viable, las actividades primarias básicas deben contar con la autonomía necesaria para que puedan implementar de manera efectiva las diversas tareas organizacionales necesarias para poder crear los diversos productos o servicios ofrecidos por la compañía (Beer, 1985).

4.7.1 Despliegue del Plan de Compensación

En los esquemas de negocios de Network Marketing las actividades primarias se pueden decir que son y están relacionadas con el método de distribución de productos y servicios pues es ahí donde se genera la principal riqueza tanto para los distribuidores como para la compañía;

erróneamente se podría llegar a pensar que en estos esquemas la actividad principal se encuentra en la manufactura de algún producto o en la prestación de algún servicio, mas como se describe en el capítulo 3 la creación de valor en estos esquemas se da en no distribuir por los canales tradicionales sino con un esquema que se duplica en personas y en el tiempo.

Cada persona es un negocio independiente que utiliza recursos (Tiempo, Energía, Capital) en la producción de una actividad comercial que en este caso es la venta y desarrollo de su propia red de distribuidores por lo cual recibe una comisión ya que la empresa dueña del producto le paga por realizar dichas actividades. De esta manera están interconectados al depender uno del otro, la empresa además debe capacitar a los distribuidores para que estos puedan desarrollar mejor sus tareas y a la vez beneficiarse.



Cada persona es un organismo autónomo que se autorregula y solicita apoyo a la persona que lo invito a formar parte de la red y también a los sistemas de soporte de la compañía. De la misma manera a medida que pasa el tiempo y se desarrollan correctamente las actividades las personas se vuelven dueños de una organización cada vez mayor en numero de distribuidores, así también se vuelven los ingreso percibidos, pero podría pensarse que también se incrementa la complejidad, mas sin embargo, no es así, ya que cada persona inicia el ciclo de nuevo y podemos observar claramente que están presentes los principios de recursividad y variedad requerida necesarios en todo sistema viable. La estructura y las comisiones con que se diseñe el plan de compensación determinan la funcionalidad y la rapidez con que este se replica así mismo. Las comisiones están ligadas directamente al costo del producto por lo que aunque las redes sigan creciendo la posibilidad de pagarle comisiones a todos sigue siendo sustentable.

La función de despliegue del plan de compensación cumple con los requisitos mínimos de la función de implementación del modelo de sistemas viable.

4.8 TABLA RESUMEN

La tabla 4.1 resume las relaciones encontradas entre las funciones del modelo conceptual del Network Marketing y los subsistemas del MSV.

	POLITICA	INTELIGENCIA	CONTROL	COORDINACION	IMPLEMENTACIÓN
Investigación y desarrollo		✓			
Tecnología		✓			
“Know How”		✓			
“Core competences”		✓			
TI’s	✓	✓	✓	✓	✓
Staff	✓		✓		
Estrategias	✓		✓		
Planeación	✓		✓		
Misión Visión	✓				
Prospección	✓			✓	
Desarrollo Personal				✓	
Venta				✓	
Administración de negocios				✓	
Administración de línea descendente				✓	
Estructura					✓
Comisiones					✓
Replicación					✓
Funcionalidad					✓

Tabla 4.1 Resumen de Relaciones Encontradas entre los Modelos

En base a los resultados obtenidos en la tabla resumen referente a las relaciones entre el modelo conceptual propuesto del Network Marketing y el Modelo de Sistema Viable se puede concluir que el Modelo de Negocios del Network Marketing cumple con los elementos mínimos necesarios para ser un sistema viable.

5 CONCLUSIONES

5.1 CONCLUSIONES DEL MODELO CONCEPTUAL DEL NETWORK MARKETING

Se puede decir que el modelo conceptual propuesto del Network Marketing es un sistema viable. Es decir el Sistema de Network Marketing cuenta con los elementos necesarios para lidiar con la complejidad existente en el medio ambiente y con la capacidad de ser altamente adaptable a los cambios, aunque dichos cambios no sean contemplados cuando el sistema sea diseñado.

5.2 CONCLUSIONES DE LA TESIS

En la presente investigación se realizó un análisis cualitativo para comparar los modelos conceptuales del Modelo de Sistema Viable y el Modelo de Negocios del Network Marketing. El MSV se utilizó como la herramienta contra la que se contrastó el modelo propuesto del Network Marketing con la finalidad de evaluar su viabilidad. Se procedió a evaluar los elementos encontrados en los esquemas de negocio de Network Marketing con cada uno de los subsistemas el MSV y se buscaron áreas de oportunidad específicas en las que se pudieran proponer mejoras para incrementar la viabilidad del sistema bajo análisis.

Se cumplieron con los objetivos del trabajo de investigación al evaluar y el Modelo de Negocios del Network Marketing mediante el Modelo de Sistema Viable y encontrar que la hipótesis planteada es verdadera, es decir, el Modelo de Negocios del Network Marketing cumple satisfactoriamente con los requisitos del Modelo de Sistema Viable creado por Beer, para considerar que un sistema es auto sustentable en el medio ambiente que lo rodea, y que garantiza su viabilidad en el tiempo.

Se encontraron recomendaciones de mejora en diferentes áreas del Modelo del Network Marketing que permitan mejorar la viabilidad del mismo ya sean mejorando alguna de las funciones o referente a las propiedades de recursividad y variedad requerida.

6 APORTACIONES

6.1 POLÍTICA

El propósito principal de la función de política del MSV es el de proveer claridad acerca de la dirección general, valores y propósito de la unidad organizacional. La función de política en una organización es descargada en aquellas personas responsables de definir la identidad de la compañía, es decir, las personas responsables de planear las políticas a seguir en la organización (Beer, 1985).

Aunque el Modelo de Negocios del Network Marketing presenta evidencias de que se llevan a cabo las funciones de política propuestas por el sistema viable es necesario establecer o seguir alguna metodología que ofrezca un proceso integral para la definición del rumbo estratégico de la organización. Una herramienta que puede ser utilizada en por las organizaciones de Network Marketing para desempeñar esta función de Política del MSV es el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, es una herramienta que proporciona a los directivos un grupo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El BSC se divide en dos grandes partes, una es la parte de planeación (definición de la misión, visión, rumbo estratégico) y la otra es la parte de llevar estas intenciones a toda la organización y de regreso retroalimentando a través del sistema de medición de desempeño, de la misma manera se observa que solo logrando integrar estas dos partes se pueden obtener beneficios de la implementación de esta herramienta. Para la función de política se propone el uso de la primera parte, donde se define el rumbo estratégico, la parte de gestión y despliegue de indicadores de desempeño se propone para la función de Control.

6.2 INTELIGENCIA

Las grandes corporaciones saben que para sobrevivir en un mercado altamente competitivo y hacerlo, además con éxito y reconocimiento habrá que mirar con bastante frecuencia hacia fuera y hacerlo bien; esto es, sistemática y organizadamente. Esta tarea es realizada por la función de inteligencia del MSV. Su tarea es fundamental para la adaptabilidad de la organización en su ambiente exterior, además de que proporciona información constante de las condiciones del ambiente y proyecta la identidad de la organización hacia el ambiente (Beer, 1985).

Las empresas de Network Marketing se caracterizan por ofrecer productos y servicios innovadores, pues en cierta forma es una manera para impulsar el posicionamiento de la marca así como la participación de mercado, constantemente innovan en productos, en los métodos de entrega, en la información que proporcionan a sus clientes y por lo general sus argumentos están basados en la ciencia pues sus productos se benefician notoriamente de la demostración o de la argumentación debido a venta directa. Por lo general las empresas de Network Marketing destinan fuertes cantidades de sus presupuestos a las actividades de investigación y desarrollo y están muy pendientes de los cambios en los mercados por lo que también cuentan con departamentos formales de mercadotecnia analizando la información proveniente del medio ambiente. De la misma manera que en la función de política se proponen establecer métodos integrales para realizar dichas actividades, recomendando principalmente los análisis FODA propuestos por Porter así como un proceso integral de Benchmarking. Estos se pueden integrar fácilmente a un BSC para lograr una integración con las funciones de Política y Control. La descripción de estas herramientas se podrá observar en la sección de recomendaciones. El análisis FODA es parte del proceso de implementación del BSC por lo que se incluye en ese apartado.

6.3 CONTROL

El propósito principal de la función de Control es asegurar que se estén ejecutando los planes actuales y que los futuros se desarrollen más eficazmente. Una función de Control bien diseñada realizara retroalimentación de los informes de control al grupo que está siendo supervisado. Si la función de Control se limita a dar estos informes a los superiores para vigilar a sus subalternos, se pierde la eficacia de la misma: las personas cuya actuación se está monitoreando tal vez nunca se enterarán de lo que deben hacer para desempeñarse más eficazmente, y realizar las medidas correctivas que sean necesarias, ya que ellos son los más próximos a la actividad que se pretende controlar (Beer, 1985).

Una función de Control confiable y eficaz debe poseer exactitud, es decir, la información que posea acerca del desempeño del proceso debe de ser verídica. Los datos inexactos de un sistema de control pueden causar que la organización tome alguna medida inapropiada para corregir desviaciones, o bien podría crear una desviación que no existía anteriormente. Por esto la función de Control del MSV debe poseer un lazo de monitoreo para conocer el verdadero estado de las actividades primarias, es decir, de los procesos.

Para tener una función de control eficaz, primero se deben identificar indicadores significativos que representen el ambiente interno de la organización, es decir que midan el desempeño real del proceso. Estos indicadores deben estar dentro de sus límites de operación para que el proceso opere eficazmente, y en caso contrario, deben proporcionar la información necesaria y suficiente para tomar acciones a tiempo que permitan corregir algún problema interno de la organización.

Con solo revisar estos indicadores, la función de Control debe entender lo que esta ocurriendo, debe tener la capacidad para detectar desviaciones oportunamente, indicar responsables y señalar puntualmente la falla. El Sistema o método para medir el desempeño debe de ser exacto, objetivo, claro y flexible.

Como se había mencionado, los dos principales factores de la función de administración en el modelo de Network Marketing son las Tecnologías de Información (TI's) y el Staff, entiéndase

por staff el perfil del personal administrativo en niveles medios y superiores. La razón por la que estos dos factores se consideran críticos es porque el perfil de los administradores debe poder supervisar dos tipos de negocios, uno es el proceso de manufactura o producción donde se involucran todas las actividades como, trato a proveedores, planeación de la producción, pronósticos de demanda, mercadotecnia, contabilidad, etc. Y por otro lado deben poder administrar adecuadamente a una red de personas a las que se les tiene que capacitar, orientar y regular, por lo que esta actividad se hace más compleja ya que se esta tratando con sistema suave que son en lo que participan los aspectos sociales y humanos.

Las TI's vienen a jugar el papel del mecanismo mediante el cual se aumenta la variedad de la función de Control / administración tratando de disminuir la complejidad. Las organizaciones de Network Marketing han demostrado que el uso de programas computacionales, bases de datos y sistemas computacionales de administración (CRM, MRP, Data Mining) son una herramienta mas que necesaria para el buen desempeño de la función de administración. Mediante esta se puede monitorear las actividades diarias, pero a la vez también se pueden ofrecer herramientas personalizadas en línea, donde se apoya a la función de soporte / coordinación que a su vez apoya a la función de implementación.

Existen programas computacionales comerciales diseñados específicamente para la industria del Network Marketing, pero se recomienda que se consulte a un asesor calificado y se consulte con los directivos de las compañías para que se describan los requerimientos específicos y se diseñe el software a la medida, acorde con las necesidades de la organización.

6.4 COORDINACIÓN

Como se ha mencionado, el Sistema de Coordinación del MSV es necesario con el fin de evitar lo más posible la probabilidad de que ocurran respuestas inconsistentes por parte de las actividades primarias una vez que se les ha otorgado la autonomía a las mismas. El Sistema de Coordinación es responsable de la correcta interacción entre las actividades primarias lo cual provocará respuestas consistentes (Beer, 1985).

Las compañías de Network Marketing utilizan la función de soporte en la forma de "coordinación por ajuste mutuo", lo cual significa que no se da una función de supervisión sino que existe una constante solicitud de los distribuidores por orientarse o autorregularse, por ende

las compañías tienen que poner a disponibilidad de los distribuidores una serie de herramientas, que en la mayoría de los casos son de capacitación y orientación acerca de los procedimientos y políticas de uso diario. Las TI's han permitido automatizar dichas herramientas, pero la complejidad de interactuar con un sistema suave requiere que la función de coordinación aumente su variedad utilizando centro telefónicos gratuitos (Call Centers) donde se interactúa con una operadora que permite tomar los casos de mayor complejidad. Esta función es de suma importancia para la viabilidad del sistema de Network Marketing, pues la red de distribuidores exige de una constante interacción con la compañía.

6.5 IMPLEMENTACIÓN

La función de Implementación del MSV se encarga de implementar las actividades primarias, las cuales producen los bienes o servicios que son ofrecidos por la organización al medio ambiente externo. Para poder absorber la enorme cantidad de variedad que proviene del ambiente exterior, la organización debe maximizar su variedad interna para poder hacer frente a una mayor diversidad de perturbaciones que prevengan del ambiente exterior (Beer, 1985).

Como se había mencionado anteriormente las principales actividades de los negocios de Network Marketing son la venta y distribución de productos combinando la venta directa con un esquema de comisiones residuales. La actividad de manufactura de los productos ha pasado a ser una actividad controlada por los sistemas automatizados y el costo se ha reducido al mínimo, aunque si requiere de cierto control, pero las actividades que más están generando valor se encuentran en el método de distribución.

Las actividades principales de venta y prospección son desarrolladas por personas que se registran como distribuidores independientes, las ventas y comisiones que reciban dependen solamente del esfuerzo personal, el crecimiento de sus organizaciones depende de las habilidades personales para vender y prospectar gente. Debido a que cualquier persona puede ingresar como distribuidor dentro de las redes existentes, no se cuenta con un filtro de selección, esto debido a que prácticamente cualquier persona podría desempeñar las actividades básicas, ya que además cuenta con el apoyo de las personas que la invitaron así como de las herramientas de soporte. Pero la mayoría de las personas que están ingresando como distribuidores no cuentan con los conocimientos de negocios necesarios para entender que son un organismo autónomo que realiza una operación mercantil y que como todos los

negocios debe pagar impuestos, administrar sus recursos (Tiempo, Dinero, Energía) así como planear sus estrategias y tener bien claro sus objetivos. Para muchas personas este es su principal obstáculo pues se desaniman una vez que encuentran que el tener éxito como distribuidor independiente no es tan fácil como solo firmar un contrato mercantil y pagar una pequeña cuota de entrada. Sin embargo este conocimiento de negocios esta disponible en la mayoría de las compañías serias del Network Marketing, es labor de la función de soporte y administración facilitar el acceso a dicho conocimiento, así como es el hecho de solicitarlo por parte de los distribuidores. El mayor valor que las personas pueden obtener de participar con algún esquema de Network Marketing no es solamente monetario, sino educativo, pues este conocimiento puede ayudar a muchas personas llevar y administrar negocios, y este conocimiento no se enseña en los sistemas educativos actuales. (Kiyosaki, 2004)

Debido a que la organización de Network Marketing se replica en cada persona, esto reduce la complejidad pues cada distribuidor busca administrar su organización buscando tener el mejor crecimiento en el menor tiempo posible, controlando también sus recursos. La manera en que la organización logre pasar su conocimiento de negocios a cada distribuidor a través de sus funciones de soporte y administración determinará la velocidad con que el número total de distribuidores aumente, también aumentará el volumen total de ventas y se puede también llegar a disminuir la tasa de abandono al hacer de los distribuidores unidades de negocio más sólidas y mejor preparadas. La presente investigación arroja los argumentos suficientes para proponer el uso de la Herramienta de BSC a nivel personal, con la intención de que se defina un plan de trabajo con un mejor entendimiento del negocio a nivel distribuidor y así identificar los requerimiento personales de aprendizaje, entender cual es y de que manera se están realizando las actividades básicas (Vender, Prospectar), controlar las finanzas personales así como establecer metas y objetivos particulares, identificar y optimizar las relaciones con los clientes.

7 RECOMENDACIONES

7.1 BENCHMARKING

Una manera de incrementar la viabilidad del Modelo de Negocios del Network Marketing, consiste en reforzar la función de Inteligencia, utilizando el benchmarking. Este es un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., utilizando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta (Boxwell, 1995).

El proceso de Benchmarking puede aplicarse a cualquier organización que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas comerciales para implementarlas en las áreas a mejorar.

El uso del benchmarking (Boxwell, 1995):

- Desarrolla ventajas competitivas
- Estudia las mejores prácticas en las organizaciones de cualquier industria.
- Compara el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adoptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño.

Benchmarking es una herramienta para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes.

Por lo general, el primer paso es identificar aquellas áreas o procesos que se desea mejorar: competencias medulares de la organización, procesos centrales, o áreas críticas, de cuyo desempeño dependa la satisfacción de los clientes. Es importante comenzar preguntándose ¿Quién es el cliente del área o proceso evaluado y cuáles son sus necesidades? Así se asegura que no se pierdan de vista los clientes y sus necesidades. La segunda pregunta que debe hacerse es: ¿Qué evaluar?, ¿Cuáles áreas están ocasionando mayores problemas?, ¿Cuáles contribuyen más a la satisfacción del cliente y cuáles no satisfacen sus expectativas?, ¿Cuáles tienen mayor potencial para diferenciar la organización de la competencia?

El corazón del Benchmarking es el proceso de recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño de la organización, en las áreas seleccionadas (Boxwell, 1995).

7.2 EL BALANCED SCORECARD

A principios de 1990 fue desarrollado un nuevo enfoque aplicable a la administración estratégica por el Dr. Robert Kaplan y David Norton..

El Balanced Scorecard es un sistema administrativo que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acciones. También da retroalimentación sobre los procesos internos del negocio y los resultados externos de tal modo que se mejore continuamente el desempeño estratégico y los resultados. Cuando se utiliza en su totalidad, el Balanced Scorecard transforma la planeación estratégica desde una simple práctica académica en el control central de una empresa (Kaplan, Norton 1996).

El Balanced Scorecard ayuda a los administradores a dirigir diversos objetivos corporativos para alcanzar los resultados deseados. Es un sistema que ve hacia delante, lo que permite a la administración ver al futuro con más precisión que los métodos financieros tradicionales que se enfocan en el desempeño pasado.

La estrategia del Balanced Scorecard se basa en 4 perspectivas del negocio que están definidas a continuación.

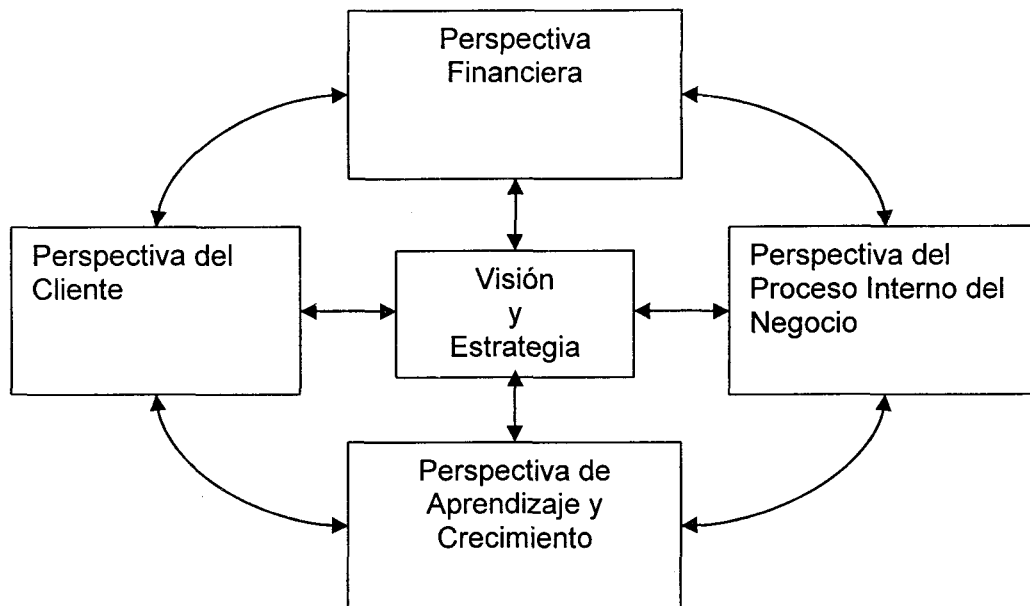


Fig. 7.1 El Balanced Scorecard

Estas perspectivas de negocio son en las que el Balanced Scorecard se basa, diagnosticando, evaluando y mejorando los procesos de negocio de una empresa para satisfacer a clientes, empleados e inversionistas.

7.2.1 Definición de la Misión y Visión de la Organización

EL primer paso del Balanced Scorecard es la definición del rumbo estratégico de la organización, esta parte es de suma importancia porque en base a lo que se defina en esta etapa se determinaran y desplegarán las estrategias y objetivos para cada unidad organizacional. Este proceso se lleva a cabo primordialmente con los directivos de la compañía, quienes tienen las intenciones y razón de ser de la empresa, por lo general estas se definen de manera genérica sin ninguna metodología (Kaplan, Norton 1996).

El Balanced Scorecard propone el uso de herramientas como el diagrama FODA de Porter para determinar las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, esta etapa

se considera como el análisis de la realidad actual de la organización ya que se toma en cuenta a las características internas de la compañía así como las externas del mercado donde se desenvuelve. El conocer el estado actual de la organización es la base para determinar el rumbo estratégico de la organización, el modelo propuesto por el BSC ayuda a considerar todas las variables mencionadas en la definición de las estrategias particulares de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. (The Balanced Scorecard Institute 2002)

7.2.2 Metas y Objetivos Estratégicos de la Organización

Para explotar los beneficios del BSC, la alta administración necesita eventualmente definir su visión y seleccionar su estrategia y objetivos. Además, la alta administración debe claramente definir la estrategia corporativa y ligar los objetivos a la estrategia general, de manera que las metas y tácticas lleguen a toda la organización. Al hacer esto, cada individuo trabajará sobre objetivos comunes y se reducirán los posibles conflictos dentro de la organización.

Al usar el BSC como una guía, las compañías pueden asignar fondos a objetivos que soporten la estrategia corporativa, y eliminar los fondos de objetivos que no contribuyan. Además, el BSC ayuda a mantener a cada persona y departamento alineados con la estrategia, promoviendo el trabajo en equipo en toda la organización (Kaplan, Norton 1996).

Para una organización es esencial que identifique aquello que hace bien, para esto es necesario identificar medidas y establecer metas que cubran un periodo de tiempo razonable (3 a 5 años)

El BSC traduce la visión de la organización en una serie de objetivos de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos de Negocios, y Aprendizaje y Crecimiento. Algunos objetivos son definidos para medir el progreso de la organización hacia el logro de la visión. Otros objetivos se crean para medir las directrices del éxito a largo plazo.

7.2.3 Estrategias Operativas y Tácticas de la Organización

Al usar el Balanced Scorecard, cada compañía y departamento puede ver claramente como su desempeño contribuye a los objetivos corporativos. El Scorecard incluye medidas financieras y de otras índoles, los administradores pueden ver como sus decisiones afectarán no solo a las medidas financieras, pero también la vitalidad general de la compañía.

La influencia del BSC en una compañía se define a partir de su habilidad para traducir la estrategia de una compañía en tácticas y comunicar sus estrategias y tácticas a través de la organización. Adicionalmente, las tácticas están estrechamente ligadas a la estrategia, las cuales promueven la cooperación entre departamentos e incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos globales de la compañía (Kaplan, Norton 1996).

Además, el BSC ayuda a la alta administración con estrategias ante situaciones futuras, incluyendo la habilidad para identificar problemas tempranamente y encontrar soluciones rápidamente.

7.2.4 Indicadores de Desempeño y Monitoreo dentro de la Organización

El objetivo de tener indicadores de desempeño y monitoreo es permitir a los administradores ver la compañía desde diferentes perspectivas con claridad, para que se puedan tomar decisiones con el soporte de datos reales (Kaplan, Norton 2001).

Las medidas e indicadores de desempeño son características mensurables de productos, servicios, procesos y operaciones que las compañías evalúan para mejorar su desempeño.

Los indicadores deben ser desarrollados basándose en prioridades del plan estratégico, el cual menciona las directrices del negocio y el criterio para los indicadores que los administradores deben controlar más.

Los procesos se diseñan de manera que puedan recolectar información relevante para estos indicadores y reducirla a una forma numérica para almacenamiento, despliegue y análisis. Los tomadores de decisiones examinan los resultados de los múltiples procesos medidos y le dan seguimiento a los resultados para guiar a la compañía por medio de retroalimentación.

Con el uso del BSC, la organización monitorea su desempeño actual en su perspectiva financiera, satisfacción del cliente y resultados del proceso de negocios, además de sus esfuerzos para mejorar procesos, motivar y educar empleados y mejorar sus sistemas de información (Kaplan, Norton 1996).

Cuando se crean medidas de desempeño, es importante asegurar que hay una vinculación directa con la visión estratégica de la organización. Las medidas deben enfocarse a los resultados necesarios para alcanzar la visión organizacional y los objetivos del plan estratégico. Cuando se diseñen las medidas y se establezcan las metas, se debe cuestionar si las metas identificadas ayudarán a cumplir con la visión organizacional. (Cohen 2004)

Para establecer medidas con precisión, se debe incluir la población a ser medida, el método de medición, la fuente de datos, y el periodo de tiempo en el que se realizó la medición. Para recomendar la aplicación de las medidas cuantitativas, éstas deben ser factibles y realistas. Las medidas cuantitativas son más objetivas que las cualitativas, las medidas cualitativas involucran aspectos de percepción, y cierta subjetividad debido a que están basadas en experiencias de los clientes, empleados, y administradores, por lo que pueden ser variables e inciertas. Sin embargo, deben ser consideradas en un proceso de monitoreo (Kaplan, Norton 2001).

Las medidas cuantitativas y cualitativas pueden ser asignadas como a continuación se describe:

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, e introducción de nuevos productos
Formación y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Tabla 7.1 Tipo de Mediciones en el BSC

Los indicadores de desempeño y monitoreo dentro de la organización proveen de resultados métricos concretos que son de fácil interpretación, por lo que consisten en:

- Retroalimentación estratégica para mostrar el estatus presente de la organización desde muchas perspectivas para los tomadores de decisiones
- Diagnosticar de acuerdo a la retroalimentación de varios procesos para promover mejoras basadas en hechos.
- Retroalimentación sobre los mismos métodos de medición y sus indicadores.
- Entradas cuantitativas para los métodos de pronóstico y modelos para los sistemas de soporte para toma de decisiones.

7.2.5 Integración de la medición de desempeño y la administración estratégica

Inicialmente el BSC fue erróneamente implementado como herramienta de medición de desempeño de solo algunos indicadores, principalmente financieros o aquellos de suma importancia solo para los inversionistas o dueños de la organización, la problemática radica en que no existía una relación integral para considerar las demás áreas organizacionales por lo que no se tomaba en cuenta la relación causal entre los diferentes departamentos como son operaciones, clientes y recursos humanos (Kaplan, Norton 2001).

La competencia de las empresas de clase mundial obligó a las organizaciones a replantear la manera en que tradicionalmente se administraban, pasando al enfoque de administración estratégica, de esta manera las organizaciones empezaron a buscar valor dentro de la misma organización logrando encontrar mucho en sus activos intangibles, los cuales son aquellos que generan valor a una organización pero no tienen una percepción física real, tales como el posicionamiento de la marca, la inteligencia de la compañía, procesos claves, la lealtad de sus empleado etc. El problema principal con estos conceptos es que es difícil medirlos y monitorearlos, el BSC propone algunas indicaciones de cómo lograr traducir la información de las diferentes área en indicadores relevantes que ayuden a la toma de decisiones así como en el proceso de planeación estratégica. (Kaplan, Norton 2001)

Kaplan y Norton (2001) mencionan la importancia de integrar las diferentes área de desempeño y proponen un análisis para cada una de ellas. Ellos proponen definir aquellas características, factores variables que generen riqueza o valor para cada área organizacional que a su vez contribuyan a la creación de riqueza de la organización, sea cual haya sido definida en la misión y visión de la compañía.

Por ejemplo en el área de finanzas el enfoque pasó de ser solo la medición de la productividad o reducción de costos a medir el valor de la marca, incremento en ventas y en general a crear más valor sin comprometer la integridad de las otras áreas operacionales. En el área de Clientes la creación de valor se define como la diferenciación a través del producto, precio, servicio, imagen, así como crear una relación íntima con los clientes, o ser líder de producto. La parte de procesos internos es el "know how" de la organización por lo que una compañía debería de cuidar mucho lo que ha aprendido para evitar que otra compañía copie su tecnología. En esta área se consideran conceptos como el desarrollo de la franquicia, alcanzar la excelencia operacional integrando toda la cadena de suministro y administrando los recursos, incrementando el valor para los clientes. Por último la parte de crecimiento y desarrollo, integra las funciones de recursos humanos, capacitación y entrenamiento del personal humano (Kaplan, Norton 2001).

Una vez que se han definido aquellos procesos que generan valor para la organización, entonces se puede definir lo que se va a medir, definiendo los indicadores claves de desempeño, es aquí donde el sistema de planeación estratégica y el sistema de medición del desempeño se relacionan complementándose mutuamente logrando que lo que se mide sea congruente con el requerimiento de información que necesita la alta gerencia para la toma de decisiones así como en el proceso de planeación.

Para un sistema de medición de desempeño el Balanced Scorecard demanda mediciones útiles, esto es, saber lo que se va a medir siempre y cuando sea relevante para la organización (Key Performance Indicators). Para esto es de primordial importancia planear para definir objetivos, indicadores, procesos de recolección de datos y procedimientos de análisis que permitan adquirir y evaluar datos correctamente.

El Balanced Scorecard ayuda a desarrollar e implementar sistemas de medición efectivos que requieren liderazgo, compromiso y arduo trabajo. Sin embargo, se requiere de inversión, pero ésta es pequeña respecto a los beneficios que da el sistema de medición implementado, como:

- La habilidad para determinar si los problemas de las ventas y ganancias son causados por estrategias, operaciones o ambos.
- Identificación temprana de problemas y oportunidades

- Incremento de calidad, productividad y servicio al cliente,
- Entendimiento claro de lo que dirige el desempeño financiero y operacional tal que los recursos puedan ser dirigidos a las áreas de más alto retorno
- Tener una organización comprometida a trabajar con metas comunes

7.3 MEJORAS PROPUESTAS AL MODELO DE NEGOCIOS DEL NETWORK MARKETING DESARROLLADO.

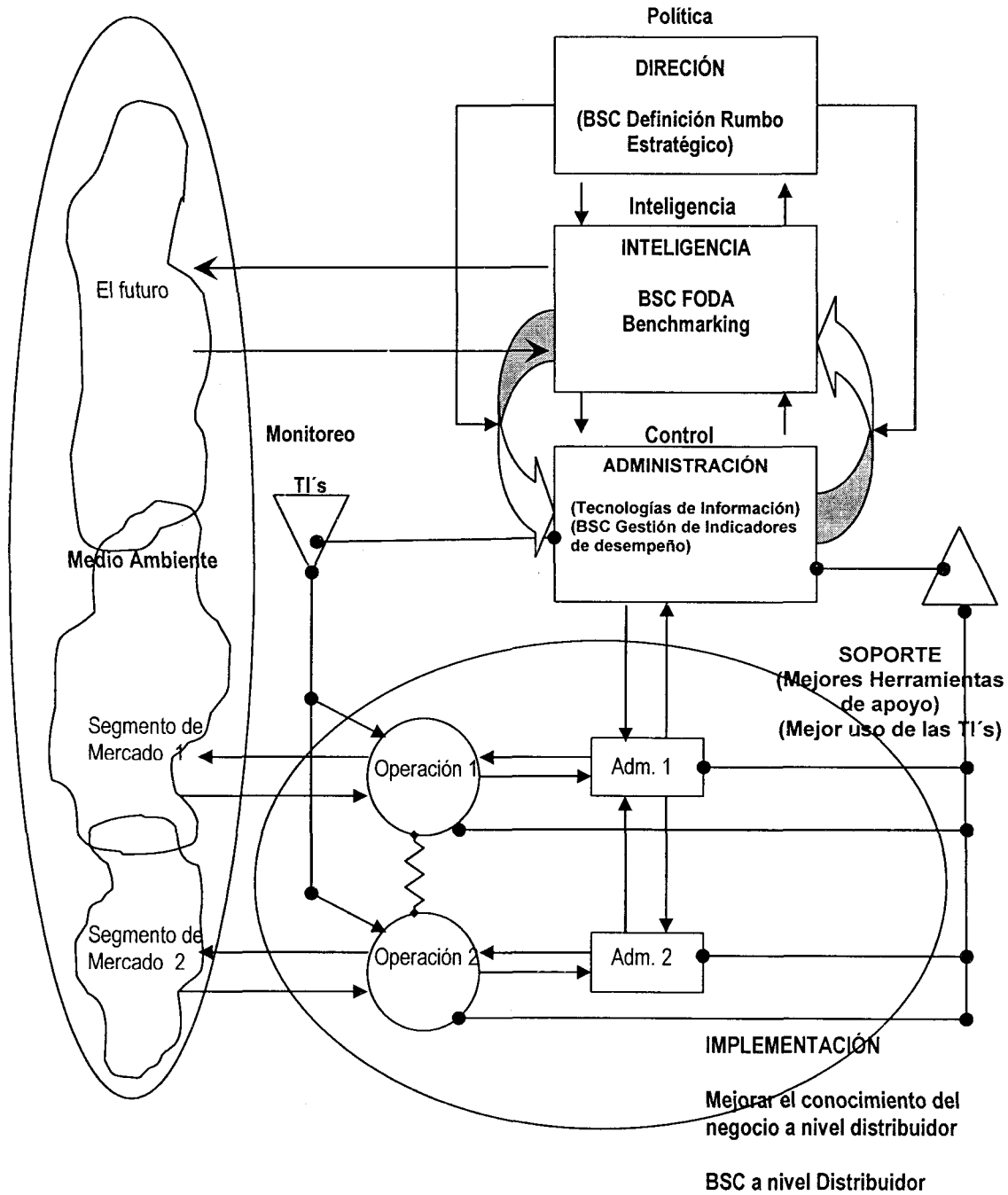


Fig 7.2 Mejoras propuestas

8 INVESTIGACIONES FUTURAS

La presente investigación tuvo como propósito evaluar la viabilidad del Modelo de Negocios del Network Marketing utilizando el Modelo de Sistema Viable desarrollado por Beer. La presente investigación sirvió para definir bases científicas del sistema de mercadeo conocido como Network Marketing, al establecer un Modelo entendible y aplicable a las organizaciones.

Con la evaluación positiva de la viabilidad del Modelo Network Marketing surgen nuevas líneas de investigación relacionadas con mejorar la viabilidad del mismo sistema, con relación al desempeño de áreas o funciones específicas que mejoren las propiedades sistémicas de variedad requerida y de recursividad. Se hacen evidente una investigación más a fondo del uso de las tecnologías de información como mecanismo para aumentar la variedad y absorber la complejidad de administrar este formato de negocios. De la misma manera se hacen necesarias investigaciones orientadas a mejorar la función del despliegue del plan de compensación buscando aumentar el flujo de información que capacite en habilidades de negocios a los distribuidores de una manera más eficientes, rápida y con la solidez necesaria para garantizar la viabilidad de cada distribuidor, se recomienda analizar la viabilidad de utilizar el BSC en el ámbito personal.

Las empresas que han logrado implementar un sistema de mercadeo de Network Marketing son hasta el momento en su mayoría empresas muy grandes y han sido los pioneros en desarrollar las mejores prácticas. A pesar de que existe una industria de consultoría para empresas de Network marketing no se ha observado alguna metodología integral para la implementación de un sistema de Network Marketing, por lo que esta podría ser otra línea de investigación considerando a la vez un modelo para la implementación en pequeñas y medianas empresas ya que este modelo ha demostrado que si se aplica integralmente puede ofrecer la solidez y crecimientos que muchas empresas están buscando.

Otra rama de investigación sería comparar el Modelo de Sistema Viable con las empresas de Network Marketing de servicios ya que estas, aunque se mencionaron en la presente investigación, no se tomaron a fondo ya que se enfocó más en las empresas manufactureras.

9 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ackoff, R., "Whole-ing the parts and righting the wrongs", *Systems Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 43-46, 1995.
- [2] Anguera, M.T. "Metodología cualitativa. En M.T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R.Martínez, J. Pascual y G. Vallejo, *Métodos de Investigación en Psicología*". Madrid: Síntesis Psicológica, 1995.
- [3] Arnold, Rodríguez, "Sociedad y Teoría de Sistemas", Editorial Universitaria. Santiago. Chile. 1991.
- [4] Arnold, Osorio, "Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas", Editorial Universitaria, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl>, 1998.
- [5] AMVD (Asociación Mexicana de Ventas Directas), "Reporte de Industria Consolidado 2002", Tlacoquemecatl 21 desp. 201 Col. Del Valle C.P. 03100 México D.F. www.amvd.org.mx, 2004
- [6] Augenstein, C., "The best companies in network marketing selection criteria, special issue for 2003-2004", *Multilevel Marketing Today & MLM Insider Magazine*, 2004
- [7] Aughton, P., "Participative Design Within a Strategic Context", *Journal of Quality and participation*, Vol. 19, No. 2, pp-68-75, 1996.
- [8] Babener, J., "Outstanding Trade Associations: DSA and MLMIA", www.mlmllegal.com, 2003.
- [9] Barkacs, C., "Multilevel marketing and antifraud statutes: Legal enterprises or pyramid schemes", *Academy of Marketing Science. Journal*; Spring 1997; 25, 2; pg. 176

- [10] Barrett, S., "The truth about network marketing" Nutrition Forum; May/Jun 2000; 17, 3; Health Module pg. 17
- [11] Beer S., "Diagnosing the System for Organizations", Chichester Wiley, 1985.
- [12] Beer, S., "The concept of recursive consciousness", Chapter 14 in "Beyond Dispute: The invention of Team Syntegrity". John Wiley and Sons, Chichester, England 1994.
- [13] Bloch, B., "Multilevel marketing: what's the catch?", Journal Of Consumer Marketing, vol. 13 no. 4 1996.
- [14] Borra, Jill, "Equinox Inc.", The Village Voice; Feb 6, 1996; 41, 6; Academic Research Library pg. 11.
- [15] Boxwell, Robert J., "Benchmarking: Para competir con ventaja", Mc Graw Hill, Madrid, 1995.
- [16] Checkland P., "Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas", Editorial Noriega, 1993.
- [17] Cohen, S. "Balanced Scorecard / Balanced Strategies", SAS Com Magazine, http://www.sas.com/news/sascom/2003q2/column_cohen.html 2004.
- [18] Cook, T.D. & Reichardt, Ch. S. "Métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación evaluativa". Tercera edición, Ediciones Morata, S.L., España, 1997.
- [19] Covey, S.. "Entrevista", Network Marketing Lifestyles, 1999.
- [20] Espejo R., "El modelo viable revisado", en: R. Espejo & R. Harnden (editores) The Viable System Model, Wiley, 1989.
- [21] Espejo R., Harnden R., "The Viable System Model." John Wiley & Sons Ltd, 1990.

- [22] Espejo, Gill, "The viable system model as a framework for understanding organizations", Phrontis Limited & SINCHO Limited, 1997.
- [23] Espinosa, A., "cybernetics of participation. From theory to practice", Hull University Business School, 2004.
- [24] Gibson Rowan., "Rethinking the future." Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997.
- [25] Hines; Rich, Bicheno, Brunt, "Value Stream Management",. International Journal of Logistics Management. Vol. 9, 25-42, 1998.
- [26] Kaplan; Norton, "El cuadro de mando integral", ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- [27] Kaplan; Norton, "The balanced scorecard: translating strategy into action"; Harvard Business School Press, 1996.
- [28] Kaplan; Norton, "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management", Horizons; Mar; 15, 1; pg. 87, 2001.
- [29] Kiyosaki, R., "The Business School for People Who Like Helping People", Cashflow Technologies Inc, Bk&Cassett edition, 2001.
- [30] Koehn D., "Ethical issues connected with multi-level marketing schemes", Journal of Business Ethics; Jan 2001; 29, 1/2; pg. 153.
- [31] Kustin, Jones, "Research note: a study of direct selling perceptions in Australia" , International Marketing Review, Vol. 12 No. 6, 1995, pp. 60-67.
- [32] Lovelle J., "Mapping the Value Stream", IIE Solutions.26-34, 2001.
- [33] Monroy J. "Entrevista Consulta con Expertos", Business Consulting de Mexico, 2004.

- [34] MLMIA (Multilevel Marketing International Association" 1101 Dove St., Suite #116, Newport Beach, CA 92612, tel. USA (714) 622-0300. www.mlmlia.com, 2004.
- [35] Pilzer, P., "The next trillion: Why the wellness industry will exceed the \$1 trillion healthcare (sickness) industry in the next ten years", VideoPlus; Prepublication version edition, 2001
- [36] Poe, R., "Wave 4 : Network Marketing in the 21st Century", Ed. Three River Press, 1999
- [37] Porter, M., "Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors", The Free Press, 1980.
- [38] Usana Health Sciences, "Peridico: Salud y Liberta", Usana Health Sciences, www.usana.com, 2004
- [39] Vander, Keep "Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes", Journal of Public Policy & Marketing; Spring 2002; 21, 1; pg. 139
- [40] Walsh J., "Multi-level marketing skirts legal lines", Consumers' Research Magazine; Jun 1999; 82, 6; Academic Research Library pg. 12
- [41] West, M., "El Eslabón Productivo, Multinivel: Una industria que no para de crecer", www.Soyentrepreneur.com , 2004.
- [42] Womack J., "Lean Thinking." Simon & Shuster, 1996.
- [43] Womack, J., "The machine that changed the world." HarperCollins Publishers, 1991.
- [44] WFDSA (World Federation of Direct Sales Assciations), "Fact Sheet: 2004 Direct Selling Growth & Outlook survey", WFDSA, www.wfdsa.org, 2004

