

# El sistema mexicano del club de clientes en Panamá

Graciela López Méndez\*

Fernando Velázquez González\*\*

## Resumen

En este trabajo se demuestra, mediante un trabajo experimental participativo, que el sistema mexicano del club de clientes (smcc) es una alternativa de desarrollo para los distribuidores independientes de suplementos nutricionales bajo el sistema multinivel en otras regiones. El objetivo se cumple al constatar que los distribuidores en Panamá que aceptaron participar en el plan piloto de adopción del smcc pudieron al final del periodo de experimentación aumentar sus ventas directas, así como su ingreso por concepto de regalías. El smcc se desarrolló en México para ampliar el mercado hacia segmentos de poder adquisitivo limitado mediante la venta de porciones diarias a precios accesibles, en vez de comercializar sólo paquetes de productos que significan un desembolso alto en una sola exhibición. Esta modalidad, además de aumentar la venta directa facilita el reclutamiento de nuevos distribuidores, por lo que también mejoran los ingresos por las ventas de los distribuidores de su red.

## Abstract

In this work it is demonstrated by means of a participative experimental work that the Mexican System of the Club of Clients (smcc) is an alternative of development for the independent distributors of nutritional supplements under the system multilevel in other regions. The objective is fulfilled when stating that the distributors in Panama who accepted to participate in the pilot plan of adoption of the smcc could at the end of the period of experimentation increase their sales direct, as well as its entrance by concept of exemptions. The smcc was developed in Mexico to extend the market towards segments of spending power limited by means of the sale of daily portions accessible prices, instead of commercializing only product packages that mean a high payment in a single exhibition. These modalities besides to increase the sale direct facilitates the recruitment of new distributors, reason why also they improve the income by the sales of the distributors of its network.

**Palabras clave:** sistema mexicano del club de clientes, empresas multinivel, distribuidores independientes, adopción, desarrollo de mercados e investigación experimental.

\* Profesora-investigadora del CUCEA, UdeG, licenciatura y maestría en Economía, autora de temas relacionados con organización industrial, estrategias empresariales, economía ambiental y desigualdades regionales. lmg21408@cucea.udg.mx Tel-Fax 3770 3404.

\*\* Maestro en Comercio y Mercados Internacionales y subdirector de comercialización para Centroamérica de distribuidora de complementos alimenticios multinivel. feve76@yahoo.com

## Introducción

El Club de Clientes se desarrolló en México para ampliar el mercado de suplementos alimenticios hacia segmentos de poder adquisitivo limitado mediante la venta de porciones diarias a precios accesibles, en vez de comercializar sólo paquetes de productos que significan un desembolso alto en una sola exhibición. Además de aumentar la venta directa, esta modalidad facilita el reclutamiento de nuevos distribuidores, por lo que también mejoran los ingresos por las ventas de los distribuidores de su red.

Como el sistema ha tenido muy buenos resultados en México, el plan piloto de trasplantar el SMCC a Panamá nace con la idea de mejorar la penetración en ese mercado y, si tiene éxito, ampliar el sistema a otros países, en particular los de Centroamérica.

El plan piloto se puso en marcha sobre *la hipótesis* de que el sistema mexicano de los clubes de clientes podía ser una alternativa de desarrollo en Panamá para distribuidores independientes de suplementos nutricionales bajo el sistema de multinivel, que les permitiría tener acceso a un mayor mercado al proporcionar los mismos productos que se comercializaban de modo más accesible y atractivo.

*Los objetivos* buscados con este trabajo fueron trasladar los beneficios del sistema de los clubes de clientes a los distribuidores panameños, identificar el grado de adaptación en ese país y determinar las perspectivas de desarrollo que les ofrece la puesta en práctica de este sistema.

## Metodología

La forma para constatar la hipótesis fue empírica experimental, que consistió en la puesta en marcha del citado sistema y documentar los resultados de la implementación de este modelo de comercialización con evaluaciones al primer mes, a los tres y seis meses de iniciado el estudio.

Para ello se procedió de la siguiente forma.

- Se seleccionó aleatoriamente un grupo de 20 (de entre 49) distribuidores independientes dispuestos a participar como grupo de experimentación. Éstos debían tener al menos dos años como distribuidores y ser ésta su actividad principal.
- Se entrevistó a los participantes con el fin de conocer su problemática de ventas y el reclutamiento inicial.

- Se capacitó a este grupo y ellos se comprometieron a instalar al menos un club de clientes y tenerlo en operación mínimo los seis meses que duró esta investigación.
- Se dio seguimiento de los resultados con evaluaciones al primer mes, a los tres meses y a los seis.
- Se efectuó una evaluación general de los resultados y se obtuvieron las conclusiones.

Las variables de desempeño a las cuales, mediante un formato que se anexa, se les dio seguimiento para constatar si el club de clientes (CC) era una opción de desarrollo, fueron: valor de ventas, regalías, número de clientes y de distribuidores descendentes promedio. Esta información se tomó también retroactiva (un año y seis meses antes del estudio) para poder hacer el comparativo con y sin club. Como punto complementario se vio el crecimiento de la instalación y funcionamiento de los CC a partir de los 20 que lo iniciaron.

El marco teórico conceptual que da la pauta para la creación del sistema mexicano del club de clientes son modelos de ventas multinivel, así como las teorías del consumo y de las organizaciones. Por su parte, el modelo para replicar se determinó con base en entrevistas a profundidad con distribuidores mexicanos con experiencia de al menos dos años en este sistema.

La determinación de Panamá como país piloto fue con base en la similitud de algunas características económicas y demográficas de ese país con México, y porque la penetración de ese sistema de comercialización es apenas de una quinta parte que la que tiene México.

## **Marco teórico conceptual**

### *Sistema multinivel de ventas*

El multinivel es una estrategia de ventas en la cual cada distribuidor independiente puede integrar a otros distribuidores, y éstos pueden hacer lo mismo con más gente, de forma que se va creando una red de asociados.

Al multinivel también se le conoce como distribución en redes o *network marketing*. De esta manera cada distribuidor puede obtener ganancias de sus ventas directas y también regalías de los distribuidores que tenga en los niveles descen-

dentes. Mientras más extensa sea la red mejores perspectivas de ingresos tienen los distribuidores.

Al marketing multinivel también se denomina marketing de relaciones porque ellas son la base para formar la red. La distribución se realiza cuando uno comparte esta posibilidad con amigos, familia, conocidos, o cualquier otro interesado (MLM, 2005). Ello se ve como una bondad de este sistema de ventas, ya que además de la venta propia, al reclutar afiliados y enseñarles a patrocinar a otros sistemáticamente se va consolidando la red y acumulando los ingresos. El trabajo consiste básicamente en promover su centro de negocios.

De acuerdo con Roig y Briones (1993), en 1934 inició la empresa California Vitamins (años después cambiaría de nombre a Nutrilite, ahora propiedad de Amway), que ofrecía complementos nutricionales basados en vitaminas y minerales y por primera vez en la historia surge en esta empresa un plan de compensación en diferentes niveles inicialmente llamado mercadotecnia M&yG, que tiempo después cambiaría su nombre a multinivel.

Éste resultó ser un sistema multiplicador, ya que los distribuidores podían reclutar a nuevos distribuidores, quienes podían hacer lo mismo y ganar dinero por las ventas generadas por todos los miembros de la red.

Brice y Urrea (1996) mencionan que a mediados de los setenta este sector sufrió un revés con la incursión de algunas compañías con prácticas deshonestas, que ofrecieron productos de mala calidad prometiendo a los distribuidores reclutados ingresos que los volverían ricos, lo cual no sucedió.

Sin embargo, de acuerdo con la World Federation Direct Selling Association, en 2005 las ventas mundiales de esta forma de comercializar fueron de poco más 100,000 millones de dólares y daban ocupación a cerca de 59 millones de personas. Para ese mismo año en México las ventas fueron de 3,225 millones de dólares, generadas por una fuerza de venta de 1.9 millones de vendedores, para situarse como el segundo país más importante de Latinoamérica en ese renglón.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Directas (2007), las empresas multinivel pioneras en ese sistema en México fueron Avon, Tupperware y Stanhome e incursionaron a mediados del siglo pasado en nuestro país.

El extraordinario crecimiento de las ventas multinivel se ha dado porque las empresas tienen beneficios tales como comercializar productos de buena calidad en la comodidad del hogar y de acuerdo con necesidades sentidas; se ahorran los costos publicitarios porque basan su crecimiento en la venta de persona a perso-

**Cuadro 1.** Ventas directas mundiales 2005

<i>País</i>	<i>Ventas millones de dólares</i>	<i>Vendedores (miles)</i>
Argentina	724.0	669.0
Brasil	5,261.0	1,457.0
Ecuador	190.0	130.0
Colombia*	583.0	650.0
México	3,225.0	1,900.0
Panamá	31.0	12.5
Uruguay*	21.8	34.5
Chile	394.0	234.0
Guatemala	77.0	37.0
Otros países	92,115.0	53,514.0
Total mundial	102,600.0	58,591.0

\* Cifras a 2004

Fuente: [http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=1](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=1)

na y porque en el sistema de multinivel los costos tradicionales de distribución son evitados con un beneficio para el consumidor final (Tapia, 2004).

Este sistema también presenta beneficios para los distribuidores al no tener *restricciones*: cualquier persona puede ser distribuidor, sin importar su edad, sexo, condición económica, estado civil o nivel escolar.

### *Actividades fundamentales del multinivel*

Si bien hay muchos autores que dan las pautas para organizar con éxito un sistema de ventas multinivel, exponemos las ideas de algunos de ellos que ofrecen un panorama claro al respecto. Para Tapia (2004), las actividades fundamentales para asegurarse que un negocio triunfe son: *usar los productos y recomendarlos, un fuerte reclutamiento de personas a la red, la venta de productos, capacitar a sus afiliados y controlar.*

Los productos los deben usar los distribuidores para poder recomendarlos con credibilidad. Reclutar a un gran número de personas a través de videos, folletos, audio casetes, y sobre todo el testimonio personal sobre resultados obtenidos con los productos y/o con el negocio. Entre mayor número de reclutados mayor posibilidad de ventas.

Una vez integrados a la red hay que capacitar a todos sus afiliados, es decir crear un buen modelo de negocio y que los distribuidores en línea descendente lo aprendan. Y por último hay que llevar un control con la intención de evaluar los resultados de los distribuidores. También hay que controlar a los clientes, es decir mantenerse en contacto con ellos, para saber si les interesa algún otro producto o si necesitan reponer aquel que ya compraron previamente.

Cestauz (2003) por su parte dice que para obtener buenos resultados con la venta directa, modalidad a la que pertenece el multinivel, hay que cumplir con las siguientes “máximas”: contar con un producto o servicio que acepte este tipo de comercialización; un precio uniforme para todos los clientes; que el mismo producto o servicio sólo se consiga por ese medio; posicionar la marca, “atención personalizada, excelente calidad en los productos, excelente servicio de posventa, variedad en la oferta y *stock* suficiente, etcétera”.

Otro punto importante es dar una “capacitación que le permita a la fuerza de ventas no solamente contar con las herramientas para vender más sino también crecer como individuos. Tener claro que para que la fuerza de ventas tenga resultados consistentes hay que validar a los vendedores, capacitarlos en los productos, objeciones, etc. “Y contar con un sistema de incentivos y premios diferenciado y motivador que surja en parte de los aumentos de promedios de ventas de los equipos” (Cestauz, 2003: 2 y 3).

Guerrero expone que

El *network marketing* es una estrategia muy bondadosa pero requiere de un trabajo serio y comprometido de la empresa en posicionar su nombre, y sobre todo dar una imagen de seriedad en los pagos de las comisiones; aparte de esto, contar con precios competitivos, calidad garantizada de sus productos y toda la maquinaria necesaria para cumplir efectivamente con los pedidos de sus clientes-distribuidores en cualquier parte de la región donde se pretenda localizar (Guerrero, 2006: 2).

### *Teoría del consumo*

Di Mare (1992), con base en la teoría del proceso económico, sustenta que las relaciones entre necesidades, medios de satisfacerlas y los recursos que se tengan disponibles determinan los bienes que serán demandados en un periodo establecido.

Arcos (2000) habla de cuatro teorías que explican el comportamiento del consumidor para adquirir bienes y servicios para su vida cotidiana.

La teoría racional económica plantea el consumo como directamente relacionado con el ingreso del comprador. El proceso de compra se realiza haciendo una evaluación básica de la relación precio-beneficio entre las diferentes alternativas que se tienen para satisfacer una necesidad.

La teoría del aprendizaje considera que el consumidor está influido por factores económicos y de funcionalidad de los productos. En este enfoque, el concepto de reforzador es fundamental. El estímulo se considera reforzador positivo cuando produce un incremento de la conducta. Una vez que una persona ha probado un producto y ha llenado sus expectativas, el consumidor ya no se arriesgará a probar otros. Considera, a diferencia del enfoque anterior, que la conducta de consumo no es totalmente racional, dado que existe un componente emotivo de habituación a consumir determinado producto.

Arcos (2000) señala una tercera visión: la teoría psicoanalítica que propone que el consumidor se guía por impulsos internos. Finalmente, Arcos habla de la teoría social: en ella se menciona que los consumidores adoptan ciertos comportamientos de consumo con la finalidad de integrarse a un grupo social, parecerse a los miembros de su grupo de referencia y diferenciarse del resto de la gente.

Por otro lado, Fischer (2004) cita varias teorías sobre el comportamiento del consumidor. La primera de ellas es de Marshall, quien menciona que las decisiones de compra son resultado de la previa realización de cálculos económicos, racionales y conscientes. Según Marshall (Fischer, 2004), el comprador trata de gastar dinero en aquellas mercancías que le proporcionen utilidad de acuerdo con sus gustos.

Marshall sugiere que a menor precio de un producto, mayor será su venta y viceversa. Cuanto más elevado sea el ingreso, este producto se venderá en una cantidad mayor, siempre y cuando sea de buena calidad, y cuanto más altos sean los costos de promoción las ventas serán también más grandes.

Por su parte, Veblen (Fischer, 2004) plantea la teoría psicológico-social, la cual considera al hombre como un animal social adaptado a las normas de su cultura; por ello, sus deseos y conducta están forjados con afiliaciones a aquellos grupos a los cuales pertenece o a los que quiere pertenecer. Y considera que muchas de las compras son hechas o son al menos motivadas por la búsqueda de obtener prestigio o estatus.

## **Teoría de las organizaciones**

Para Fernández (1995), la teoría general de la administración se encarga del estudio de las organizaciones y la concibe como aquella que estudia la administración de las empresas y otros tipos de organizaciones desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre cinco variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente, las cuales interactúan mutuamente.

Fernández también define las características fundamentales de las organizaciones: tienen un propósito definido, éste se expresa en términos de una meta, están compuestas por personas y poseen un arreglo estructural y sistemático que define y limita el comportamiento de sus miembros.

García (2000) explica que la teoría de la empresa se encarga de estudiar cómo en las empresas se toman decisiones económicas en contextos de escasez y limitación de recursos.

Morgan (Islas, 2003) señala que la empresa reacciona frente al ambiente y que los fenómenos macro afectan su posicionamiento. Asimismo, menciona que cada organismo debe tener una estrategia de sostenimiento.

Stalker (Islas, 2003) señaló la manera como las organizaciones más eficientes adoptan estilos organizacionales que son consistentes con las demandas planteadas por su medio ambiente.

Por lo anterior, la propuesta de comercialización por medio de redes así como las teorías referidas, en particular lo establecido por Arcos respecto a que el consumo está directamente relacionado con el ingreso del comprador, lo propuesto por Marshall respecto a que a menor precio de un producto mayores serán sus ventas, así como lo mencionado por Morgan sobre la forma en que las empresas deben tomar en cuenta las influencias de su entorno, los fenómenos macro que afectan su posicionamiento en la sociedad y la forma en que esto puede producir ventajas de tipo competitivo, sirvieron de marco al modelo del Club de Clientes en México y también para esperar que en Panamá pudiera dar buenos resultados.

En este mismo tenor, se tomó en cuenta lo mencionado por Stalker respecto a que las organizaciones más eficientes adoptan estilos organizacionales que son consistentes con las demandas planteadas por su medio ambiente.

Antes de pasar a referenciar lo que se dio en Panamá con el experimento, se explican las características más importantes de los clubes de clientes.

## **El sistema de los clubes de clientes<sup>1</sup>**

El club de clientes (CC) se define como una herramienta para los distribuidores de suplementos nutricionales, mediante la cual se ponen estos productos al alcance de más población al comercializarlos en “porciones individuales” con un escaso desembolso bajo un esquema de reuniones en las que los clientes consumen los productos en un ambiente de camaradería y amistad, creando una sensación de pertenencia de grupo que los mantiene como clientes a largo plazo.

Tradicionalmente los suplementos alimenticios se venden en forma de un “programa nutricional” o un “paquete” de productos, es decir varios productos vendidos en conjunto en un solo pago, limitando ampliamente el mercado.

En los clubes de clientes se tuvo la visión de comercializar los productos en porciones individuales, con un precio proporcional a lo consumido en cada ocasión, permitiendo que el desembolso en el momento de consumo se reduzca en forma notable y le permita a personas de menor capacidad adquisitiva tener acceso a ellos.

Los distribuidores mexicanos asesores en el sistema de los clubes de clientes que apoyaron esta investigación explican el esquema básico en que trabaja un CC. A continuación se exponen los puntos generales más destacados relacionados con esta herramienta de negocios.

### *Adquirir el estatus de distribuidor*

El primer paso para poder ser dueño de un club de clientes es firmarse como distribuidor independiente de una compañía de suplementos nutricionales en el sistema multinivel.

### *Ubicación y arreglo de las instalaciones*

Se debe tener un lugar con un flujo importante de gente en forma natural y que sea de fácil acceso. Un espacio limpio y bien ventilado donde celebrar las reuniones del club. Suficiente mobiliario para los asistentes. Sanitarios funcionales y limpios. Suficientes productos del programa nutricional básico (se detalla más

---

1. La forma en que se expone el sistema de los clubes de clientes corresponde a la propuesta de distribuidores pioneros y expertos en la materia en México, con base en sus experiencias.

adelante). Otros alimentos para mezclar con los productos (leche, agua, yogur, fruta) y utensilios de cocina y para servir los productos (licuadora, cucharas, vasos, etcétera).

### *Abastecimiento de productos*

Es indispensable contar con un pequeño inventario de los productos básicos, que se irá renovando inclusive de manera diaria usando los recursos que sus clientes le proporcionan con su consumo. La inversión inicial se constituye por un paquete nutricional básico de aproximadamente 75 dólares. El número de clientes irá determinando la cantidad de producto necesario para su funcionamiento y qué tan frecuentemente debe ser resurtido.

### *Conseguir clientela para un club de clientes*

Una vez listo para arrancar, se debe comenzar a establecer estrategias para la captación de socios de su club. Cada distribuidor es libre de utilizar las que más se adapten a su personalidad y forma de trabajar; entre otras, las siguientes:

- Invitar a las personas de su círculo de influencia.
- Con el pretexto de una encuesta de salud y nutrición, poner a consideración el club entre transeúntes.
- Repartición de folletos y volantes, en las casas o locales aledaños al club, automóviles o la gente que camine por los alrededores.
- Promociones. Obsequiar a los transeúntes de uno a tres días gratis de asistencia al club, o cualquier otro tipo de descuentos para que el prospecto viva el concepto y pueda interesarse en convertirse en socio permanente.

### *Servicios adicionales*

Aunque no es generalizado, como parte de las tácticas que se utilizan para la captación de clientes, los distribuidores ofrecen servicios adicionales sin costo, como pueden ser: clases de aeróbicos, de baile, de cocina, de pintura, de karate, masajes relajantes u otros que puedan ser valiosos para el cliente.

### *La membresía*

La membresía es una parte muy importante del esquema de negocios del club. Ésta debe tener dos características básicas: ser acorde con el ingreso de la población y permitir al dueño cubrir gastos y obtener una utilidad por cada cliente que asiste.

**Cuadro 2.** Costos promedio por cliente en un club de clientes

<i>Concepto</i>	<i>Dólares</i>
Porción de bebida nutricional	0.40
Porción de bebida herbal	0.30
Agua, leche y fruta	0.20
Contribución proporcional (luz, mantenimiento, etc.)	0.10
Costo total	1.00

Fuente: Distribuidores mexicanos.

Como se presenta en el cuadro anterior, el costo aproximado por cliente es en promedio de un dólar por día de asistencia, por lo que las membresías al club generalmente se establecen en dos dólares por día, lo que proporciona un margen de ganancia aceptable.

Dos dólares diarios es un precio mucho más accesible para adquirir suplementos nutricionales, que lo que representaría la compra de un paquete nutricional básico, que tiene un precio promedio de 75 dólares. A lo anterior se debe añadir que los CC ofrecen el valor agregado de la convivencia y los servicios que pueda proveer cada club en específico.

### *Ingresos mediante clubes de clientes*

Un club debe en promedio atender diariamente a un mínimo de 30 personas y abrir seis días por semana, obteniendo un ingreso semanal promedio de 180 dólares, y mensual de 720 dólares.

A estos ingresos podemos agregar la venta de otros productos adicionales a los básicos, mismos que según los asesores su venta promedio puede ser de alrededor de 30 dólares por semana, lo que significa entonces 120 dólares adicionales por mes. Dependiendo del horario, los ingresos pueden incluso duplicarse.

Las regalías por ventas de los distribuidores en línea descendente varían entre las diversas compañías entre 3 y 5% de las ventas. Estos ingresos son difíciles de estimar; no obstante, y sólo a manera de ejemplo, se presenta el siguiente caso.

**Cuadro 3.** Ingresos promedio mensuales de distribuidores por el manejo de clubes de clientes

<i>Concepto de Ingresos</i>	<i>Dólares</i>
Ventas directas productos básicos	720
Ventas directas productos específicos	120
Regalías distribuidor 1	42
Regalías distribuidor 2	42
Total	924

Fuente: Distribuidores mexicanos.

Como se puede observar, el importe de ingresos del distribuidor en cuestión es de 924 dólares al mes.

### **Investigación experimental del sistema de los clubes de clientes en Panamá**

El desarrollo del mercado en América Latina llevó a la compañía distribuidora de complementos alimenticios a realizar este experimento en Panamá, porque este país tiene similitud con México en cuanto a su ingreso per cápita,<sup>2</sup> pero sobre todo porque las ventas promedio por persona en este sistema de comercialización en México son de alrededor de 2.5 veces respecto de las que se registran en Panamá.<sup>3</sup>

Asimismo, las características culturales en las que los grupos de referencia cercanos son muy importantes, hicieron considerar a este país como factible de asimilar y aprovechar la propuesta del club de clientes, misma que, dependiendo de su éxito, multiplicaría la experiencia en otros países de esa región.

Los pasos para la evaluación de la adopción y aprovechamiento del club de clientes en Panamá fueron: identificación de problemática de ventas y recluta-

2. En 2004 según el Banco Mundial el PIB per cápita en México fue de 6,770 dólares; para Panamá el *World Fact Book* reporta 6,900 dólares para ese mismo año.

3. Esta relación se estimó con datos de World Federation Direct Selling Association, INEGI y [http://www.contraloria.gob.pa/dec/Aplicaciones/poblacion\\_vivienda/](http://www.contraloria.gob.pa/dec/Aplicaciones/poblacion_vivienda/)

miento; retención y reactivación de distribuidores; capacitación o entrenamiento de los participantes; evaluación a un mes de iniciado el proceso para ver el avance y la problemática; otra evaluación a los tres meses con los mismos objetivos, y una evaluación final a los seis meses para cuantificar resultados globales, que nos llevaron a las conclusiones.

### *Problemática inicial*

Para conocer la opinión de los distribuidores del grupo de estudio respecto de la problemática para venta directa de productos y para reclutamiento, retención y reactivación de distribuidores, se aplicaron entrevistas a los participantes, encontrando que los principales obstáculos percibidos para la venta fueron: alto precio de los productos; la población requiere dedicar su dinero a cuestiones fundamentales para vivir y no a la compra de suplementos; el mercado es muy reducido. En lo anterior todos los socios coincidieron. Entre la problemática no fue menos importante la percepción de que los suplementos nutricionales no funcionan, no son necesarios y que hay gran cantidad de competidores; esta opinión la externaron 80% de los involucrados en el estudio.

Por su parte, los principales problemas para el reclutamiento, retención y reactivación de distribuidores fue la desilusión por pocas ventas iniciales, preferencia por obtener un sueldo seguro y no comisiones y regalías, y miedo a las ventas en 100% de los participantes. Alrededor de 60% externaron que la problemática para reclutar socios tiene que ver con la percepción de que es una pirámide y porque dicen tener poca capacidad de invertir.

### *Entrenamiento*

El entrenamiento básico se llevó a cabo en Panamá durante tres días a mediados de enero de 2005. Éste consistió en proporcionarles los lineamientos de operación del sistema de los clubes de clientes, que se resume en el apartado del mismo nombre. Con base en el esquema sugerido se otorgó una semana a los distribuidores participantes para que prepararan lo necesario y abrieran su club el 31 de enero de 2005, por lo que a esa fecha se establecieron 18 de ellos en casas habitación y dos en locales exclusivos para el club.

### *Evaluación al primer mes*

El 2 de marzo se realizó la primera evaluación de los resultados. Las variables que se evaluaron fueron las mismas del estudio inicial, más un rubro que tiene que ver con la cantidad de clubes de clientes que los distribuidores del grupo de estudio y sus distribuidores en línea descendente tuvieron.

Los puntos más importantes comentados por los distribuidores fueron los siguientes:

- El cobrar a los clientes una membresía de dos dólares diarios por asistir al club y tener derecho a consumir los productos, permitió tener una cantidad de clientes nuevos que jamás antes se habían logrado.
- Debido a que se dedicó mucho tiempo a la apertura y establecimiento del club de cada distribuidor, éstos en general mencionaron haber descuidado lo que tiene que ver con el reclutamiento de nuevos distribuidores y la reactivación de distribuidores antiguos.
- Los clientes tuvieron buenos resultados con los productos y siguen asistiendo varios días de la semana.
- La mayoría de los distribuidores mencionaron comprender ya el concepto de los clubes de clientes, y afirmaron que además de la atención de su club pretenden lograr un crecimiento de sus regalías permeando ahora el concepto entre sus distribuidores activos y nuevos distribuidores que recluten.

### *Evaluación al tercer mes*

El 2 de mayo de 2005 se realizó la segunda evaluación, destacando los siguientes aspectos:

- Continuó la tendencia a la alza en las ventas directas, ya que muchos de los clientes recomendaron a sus amigos y a sus familias asistir a este tipo de clubes. El crecimiento fue moderado, debido a que hubo cierta rotación de los clientes originales.
- En el caso de las regalías, el aumento fue importante debido a que los distribuidores del grupo comenzaron a permear el concepto entre sus distribuidores de línea descendente, quienes instalaron varios clubes de clientes, generando regalías para los primeros.

- También aumentó el número de distribuidores activos y el número de nuevos distribuidores reclutados. Los distribuidores que estaban firmados pero no activos, vieron en abrir un club de clientes una forma más sencilla de hacer el negocio y decidieron reactivarse. Por otro lado, se mencionó que también algunos clientes de los clubes decidieron firmarse como distribuidores, y abrir su club, al considerar el lugar al que solían asistir como una forma viable de negocio.
- Aunque siempre hay algo de rotación de clientes, en su gran mayoría siguen asistiendo varios días de la semana.

### *Evaluación al sexto mes*

A los seis meses se realizó la última evaluación del grupo, destacando los siguientes aspectos:

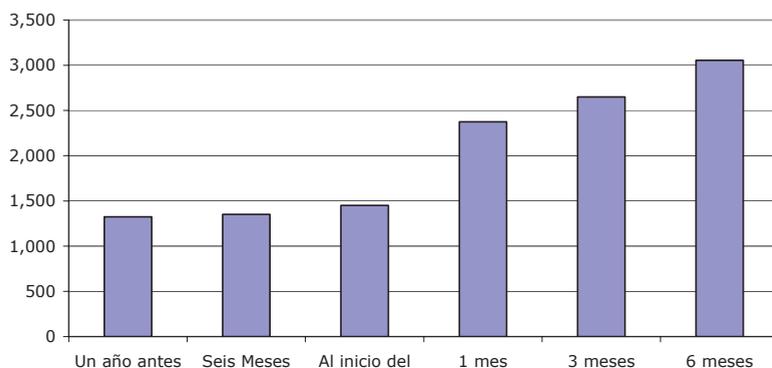
- Se continuó con la tendencia moderada a la alza en los clientes y en las ventas directas aún con rotación de clientes.
- Muy importante fue el aumento de los ingresos por regalías al propagar el concepto.
- Igualmente aumentó el número de distribuidores activos. Varios distribuidores firmados pero sin actividad abrieron sus clubes de clientes durante este periodo.

### *Evaluación general*

En este apartado se sintetiza y compara el estatus de las ventas, regalías, clientes y distribuidores descendentes promedio y clubes de clientes por distribuidor al mes, antes, durante y tras la conclusión del estudio.

En la gráfica 1 se puede constatar que, mientras que en los dos periodos previos se tuvo un crecimiento de las ventas directas de 1.8% y de 7.4% en promedio, respectivamente, el crecimiento acumulado en todo el periodo del estudio (seis meses) fue de 110.69%, superando por mucho lo obtenido en periodos similares recientes por los mismos distribuidores. Las ventas promedio mensuales pasaron de 1,450 dólares a 3,055.

**Gráfica 1. Promedio mensual de ventas directas (dólares)**

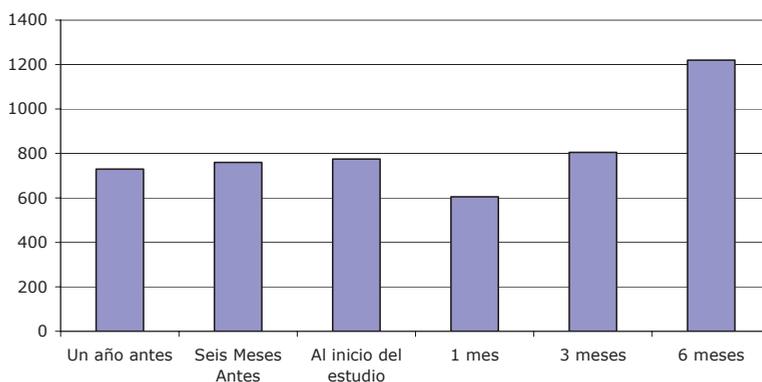


Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

En lo que respecta a los ingresos por concepto de regalías (gráfica 2), se observa que en los dos periodos de seis meses previos a la investigación los distribuidores obtuvieron incrementos porcentuales de 4.1 y 1.9%, respectivamente. Mientras que el acumulado de los seis meses de estudio fue de 57% por arriba de la cifra con que se inició.

Con lo anterior los ingresos totales de los distribuidores participantes en el estudio se vieron altamente mejorados en el periodo estudiado, al pasar de 775 dólares a 1,220 en promedio.

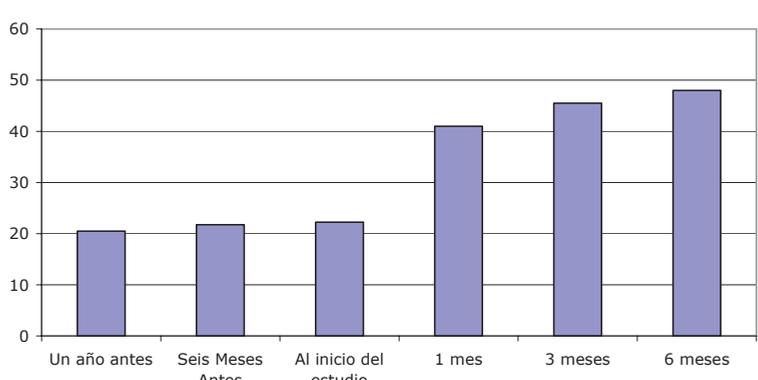
**Gráfica 2. Promedio mensual de ingresos por regalías (dólares)**



Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

Los clientes promedio con el nuevo sistema crecieron en 118.18%, ritmo muy superior al que traían. En números absolutos pasaron de 22.25 a 48.00 al mes (gráfica 3).

**Gráfica 3. Promedio mensual de clientes**



Fuente: investigación directa con el grupo de estudio en Panamá.

Por su parte, los distribuidores en línea descendente en activo pasaron de 21.0 a 26.8 como resultado del reclutamiento de nuevos y la reactivación de algunos inactivos, con un crecimiento en el semestre de 27.61%.

Para finalizar, el promedio de clubes de clientes en panamá funcionando por distribuidor pasó de 1.0 a 4.8 en promedio, con lo cual a seis meses de iniciado el experimento los clubes de clientes pasaron de 20 a 96.

## Conclusiones

Con la puesta en marcha de clubes de clientes en Panamá y el seguimiento de resultados, a los seis meses de operación se pudo constatar la hipótesis que se planteó al inicio del estudio, ya que el sistema mexicano de los clubes de clientes constituyó una alternativa real de desarrollo para los distribuidores independientes de suplementos nutricionales en ese país.

Este nuevo sistema les permitió incrementar sus ventas directas, así como sus ingresos por regalías, al tener acceso a un mercado mayor al comercializar los mismos productos de modo más accesible.

Todos los distribuidores del grupo de estudio pudieron constatar cómo sus ingresos por ventas directas y por concepto de regalías aumentaron en forma considerable. Los clientes aumentaron también en forma notoria, comprobando la relación entre el sistema de los clubes de clientes y el acceso que éste proporciona a un mercado potencial mucho mayor que bajo el sistema tradicional de venta de productos en paquetes.

Por otro lado, el número de nuevos distribuidores, de distribuidores activos y de distribuidores reactivados tuvieron un repunte considerable, lo que indica que el sistema de los clubes de clientes permite que una mayor cantidad de distribuidores tomen el negocio de venta de suplementos nutricionales como una alternativa de trabajo real.

Por lo tanto, el SMCC se posiciona como una alternativa viable de desarrollo para los distribuidores de esta actividad económica, pues ello les permite aumentar sus ventas directas y la cantidad de distribuidores al realizar el negocio en su línea descendente, lo que amplió notablemente sus posibilidades de crecimiento no sólo en el corto plazo, sino también a mediano y largo plazos por el efecto multiplicador que de esto se infiere para los distribuidores que adoptaron el sistema.

Lo anterior, aun cuando deja ver que el SMCC confiere mejores expectativas para los distribuidores de suplementos nutricionales, no es suficiente para permanecer y crecer en un mercado tan competido, por lo que hace falta trabajar sobre las limitantes que se identificaron en el esquema tradicional.

Así, es necesario mejorar la percepción sobre los suplementos nutricionales, ya que gran cantidad no los considera indispensables; aumentar la confianza en el sistema de multinivel como una alternativa seria y real de trabajo, y aumentar la cultura que hacia este sistema se tiene.

Por otro lado, con este trabajo de campo se pudo constatar la congruencia entre la teoría racional económica del consumo (Arcos, 2000) y una de las limitantes de desarrollo que los distribuidores independientes tenían, esto es, el bajo poder adquisitivo de los panameños del mercado base conduce a que el consumo de productos considerados no indispensables sea el mínimo.

Asimismo se constató cómo de acuerdo con Morgan (Islas, 2003) las organizaciones, para ser exitosas, deben de tomar en cuenta las características del entorno en que se desenvuelven y los fenómenos macro que afectan su posicionamiento en la sociedad. En este experimento fue notable el incremento en las ventas de producto ya existentes en el mercado panameño una vez que adopta-

ron el sistema de los clubes de clientes, ya que este sistema es más acorde con las características económicas de su población.

Por último, otra de las lecciones que dejó este experimento es que las innovaciones de sistemas de trabajo, una vez documentadas claramente, son susceptibles de transmitir y reproducir en ambientes de características similares de manera exitosa; por ello, es relevante mencionar que estos conocimientos podrán servir como referencia a distribuidores independientes de suplementos nutricionales en toda Centroamérica, ya que los países de esta región poseen características económicas y sociales similares a las del pueblo panameño; ellos son susceptibles de utilizar una herramienta cuyo éxito ha sido comprobado y puede ser de utilidad para que tengan un mejor negocio y un mejor futuro.

## Referencias

- Brice, L. Fy Ureña, R. (1996). *Network marketing, historia de un paradigma*. México. Time editores.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Edit. Pearson.
- Fernández, J. A. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México. Edit. Trillas.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México. Edit. McGraw Hill.
- González, S. (1993). *Temas de Organización Económica Internacional*. México. Edit. McGraw Hill.
- Islas, O. (2003). Ensayo "Metodologías de la organización en el análisis organizacional", Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Loudon, D. L. y Della, B. A. (1995). *Comportamiento del consumidor conceptos y aplicaciones*. México. Edit. McGraw Hill.
- Pilzer, Z. P. (2003). *El próximo trillón, cómo hacer una fortuna en la industria del bienestar*. México. Kendra.
- Roig, B. y Briones, J. L. (1993). *Marketing directo de red*. Madrid. Iberonet.
- Tapia Salinas, J. L. (2004). *Multinivel en acción*. México. Trillas.
- Torres Gaytán, R. (1994). *Teoría del comercio internacional*. México. Siglo XXI Editores.
- Rachman, M. y Bovee, T. (1994). *Introducción a los Negocios*. México. Edit. McGraw Hill.
- Walter, O. (2003). *Marketing estratégico enfoque de toma de decisiones*. México. Edit. McGraw Hill.

## Fuentes Electrónicas

- Asociación Mexicana de Ventas Directas <http://www.amvd.org.mx/>
- Arcos, J. M. (2000). "Teorías de la conducta del consumidor". <http://www.puntoclave21.com/>

- paginas/articulos/conducta%20del%20consumidor.htm Consulta 26 de febrero de 2005.
- Asociación Mexicana de Ventas Directas (2006). Sobre la Asociación Mexicana de Ventas Directas. <http://www.amvd.org.mx> Consulta 10 de enero de 2007.
- Associated Press (2004). "Salarios en Latinoamérica". <http://www.associatedpress.com>. Consulta 11 de marzo de 2005.
- CEPAL (2004). "Reporte económico Latinoamérica". <http://www.cepal.org>. Consulta 11 de Marzo de 2005.
- Daniel Cestauz, L. (2003) VENTA DIRECTA: UN SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN CADA DÍA MÁS VIGENTE. [www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml](http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing031001.shtml). Consulta 18 de diciembre de 2006.
- Di Mare, A. (1992). "Teoría del comportamiento del consumidor". *Revista Acta Académica Universidad Autónoma de Centroamérica*. <http://www.uaca.ac.cr/acta/1992oct/adimare2.htm>. Consulta 11 de marzo de 2005.
- Gallup (2004). "Estudio Anual sobre América Latina". <http://gallup.com.mx>. Consulta 12 de marzo 2005.
- García, L. (2000). "La Teoría de la empresa". <http://macareo.pucp.edu.pe/lgarcia/empresa.pdf>. Consulta 12 de marzo 2005.
- Guerrero EL NETWORK MARKETING O \*\*MERCADEO MULTINIVEL\*\*: UN ACERCAMIENTO <http://www.gestiopolis.com/canales/demarting/articulos/no12/networkmark.htm>. Consulta 18 de diciembre de 2006
- Hernández, A. (2004). "Empleos de Venta Directa Diamante en Bruto". <http://www.economista.com.mx/online4.nsf/c08dae3ee379ed28862568ea000e0b0c/d6ef2eab719a5006256f87000ba061!OpenDocument&Highlight=0,multinivel>, Consulta febrero 13 de 2005.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2004). "Informe Económico Anual". *Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá*. <http://www.presidencia.gob.pa/ministerios/mef.htm>. Consulta 25 de febrero 2005
- MLM Marketing Multinivel. Qué es MLM Network Multinivel Marketing? Abril 06/2005 [http://negocio.us/internet\\_business/multinivel\\_marketing\\_mlm/](http://negocio.us/internet_business/multinivel_marketing_mlm/). Consulta 7 enero de 2007
- Reforma Grupo (2004). "Sistema Multinivel", *Grupo Reforma*, México. [http://gruporeforma.elnorte.com/graficoanimado/negocios/empresas\\_multinivel](http://gruporeforma.elnorte.com/graficoanimado/negocios/empresas_multinivel) Consulta 26 de enero de 2005.
- World Federation Direct Selling Association (2005). "Comercialización multinivel". [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/sp\\_ppaper2.asp](http://www.wfdsa.org/legal_reg/sp_ppaper2.asp) Consulta 1 de marzo de 2005

## Anexo 1

### **Cuestionario para el Grupo de estudio PREVIO A IMPLEMENTACION CLUBES DE CLIENTES.**

1.- Mencione cuantos años tiene realizando como actividad principal la de distribuidor independiente de suplementos nutricionales.

\_\_\_\_\_

2.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de venta directa de productos.

(En multiplos de \$ 500 dólares)

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

3.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de regalías.

(En multiplos de \$ 100 dólares)

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

4.- Mencione su número de clientes promedio mensuales.

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

5.- Mencione su número de distribuidores en activo promedio mensuales.

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

6.- Mencione su número de distribuidores nuevos promedio mensuales.

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

7.- Mencione su número de distribuidores reactivados promedio mensuales.

En este momento \_\_\_\_\_

Hace 6 meses \_\_\_\_\_

hace un año \_\_\_\_\_

7.- Mencione cuales considera usted que son los principales problemas a los que se enfrenta como distribuidor independiente de suplementos nutricionales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 2

### **Cuestionario para el Grupo de estudio A UN MES DE IMPLEMENTAR CLUBES DE CLIENTES.**

1.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de venta directa de productos.  
(En múltiplos de \$ 500 dólares)

---

2.- Mencione sus ingresos promedio mensuales por concepto de regalías.  
(En múltiplos de \$ 100 dólares)

---

3.- Mencione su número de clientes promedio mensuales.

---

4.- Mencione su número de distribuidores en activo promedio mensuales.

---

5.- Mencione su número de distribuidores nuevos promedio mensuales.

---

6.- Mencione su número de distribuidores reactivados promedio mensuales.

---

7.- Mencione la cantidad de Clubes de Clientes que tiene (Sumando los de sus distribuidores en línea descendente).

---

8.- Mencione lo que usted considere más importante que haya sucedido en su negocio, a partir de estar utilizando el sistema de los Clubes de Clientes.

---

---

---

---