

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

**Eurotelecom.Inc**

**“EL MERCADEO EN RED COMO UN CANAL ALTERNO EN LA COMERCIALIZACIÓN  
Y COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE CLIENTES”**

**TESIS**

Para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presenta

**MAURICIO ARTURO YERENA LANZA**

Director: Dr. Gerardo Herrera Villanueva

Lectores: Dra. Oana Beatriz Díaz Luna / Mtra. Rocío Gutiérrez Hernandez

Ciudad de México. 2017

**"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad".**

# INDICE

**Agradecimientos** ..... 3

**Introducción:** ..... 4

**Caso:** ..... 5

**Marco Teórico.** ..... 20

    La Evolución De La Venta Directa: ..... 22

    El Network Marketing / Marketing Multi Nivel ..... 24

    La Legitimidad Y Apego A Las Regulaciones ..... 26

    Datos Estadísticos ..... 27

    Modelos De Estructuras De Planes De Compensacion ..... 30

        I) Plan De Ruptura ..... 30

        Ii) Plan De Nivel Único O Uninivel Original..... 31

        Iii) Plan De Matriz Forzada O Matricial..... 31

        Iv) Esquema Binario Hibrido..... 32

        V) Plan Australiano 2-Up ..... 33

    7 Tendencias Importantes Del Network Marketing..... 34

    Compañías Referentes Del Nwm En Telecomunicaciones ..... 38

**Diagnóstico** ..... 45

    Factores Que Influyen En La Industria Y Estrategia Comercial. .... 45

    Análisis De Fuerzas De Porter. .... 47

    FODA ..... 49

    La Estrategia:..... 49

**Solución** ..... 51

    Tabla De Desempeño Y Evolucion Del Modelo..... 56

**Conclusiones** ..... 58

**Anexo A** ..... 59

**Bibliografía** ..... 62

## *Agradecimientos*

Con gran satisfacción cierro un ciclo muy importante en mi vida, durante mi etapa universitaria jamás o muy vagamente cruzo por mi mente realizar estudios de maestría, sin embargo los tiempos, las necesidades, realidades y personas cambian, y de pronto 18 años después me encuentro concluyendo mi MBA.

Agradezco a mis padres que claramente podrán recordar aquel tiempo cuando en mi etapa de educación primaria y hasta bachillerato causé algunos dolores de cabeza, les agradezco infinitamente el apoyo, la enorme paciencia y dedicación que tuvieron y que gracias a eso, a su ejemplo y a los principios inculcados, hoy por propia iniciativa decidí continuar con mi crecimiento profesional y personal. Los amo y estoy sumamente orgulloso de ellos como padres.

Esta etapa tampoco hubiera sido posible sin dos grandes amigos, compañeros y cómplices, haber tomado esta decisión requirió de emoción, valor y apoyo en los momentos duros de este proceso, Gerardo Simón y Dante Morales mi agradecimiento y amistad. A ti Lucia Pérez Lira te agradezco también el apoyo y paciencia por el tiempo que tuve que dedicar así como las palabras de aliento y felicitaciones por cada logro que iba alcanzando. Finalmente también tuve la oportunidad de conocer grandes personas entre ellos muchos compañeros, profesores y personal administrativo de la institución que hoy son amigos y parte de mi historia.

## ***Introducción:***

El presente documento tiene como objeto el análisis situacional para una compañía de telecomunicaciones cuyo reto es ampliar su base de usuarios activos netos mediante el diseño de nuevas estrategias comerciales que le permitan reducir el número de bajas o abandonos de modo que colaboren al incremento en la participación de mercado de la industria.

Los textos y situaciones aquí relatadas intentan representar una problemática y las actividades cotidianas entre colaboradores y no son copia fiel ni hacen alusión precisa a alguna empresa o persona en específico, sin embargo si tiene como finalidad la simulación de situaciones a las cuales se pueden enfrentar los equipos de trabajo, el texto del presente documento pretende realizar un estudio de métodos y canales de comercialización más que un modelo financiero.

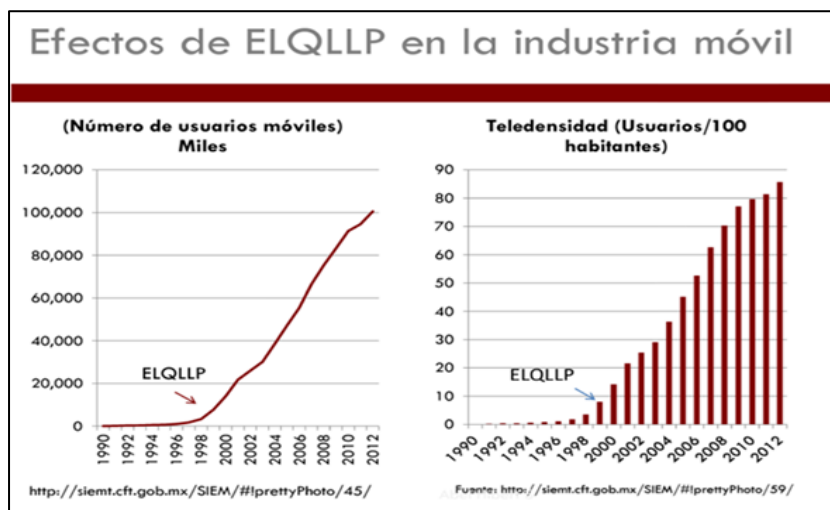
## Caso:

### EUROTELECOM.INC

Con la entrada del siglo XXI se han dado importantes cambios en México entorno a las regulaciones en el ámbito de las telecomunicaciones, uno de los más relevantes fue el conocido como *El que llama paga*, que en la industria recibió la nomenclatura EQLLP.

“EQLLP, traducido del inglés *Calling Party Pays (CCP)*”<sup>1</sup>, es una modalidad de cobro en la que el usuario de telefonía que origina una llamada es quien carga con todo el costo de llevar la llamada al usuario de destino. Anteriormente los usuarios de un teléfono móvil incurrían en costos del servicio por el simple hecho de hacer o recibir alguna llamada.”

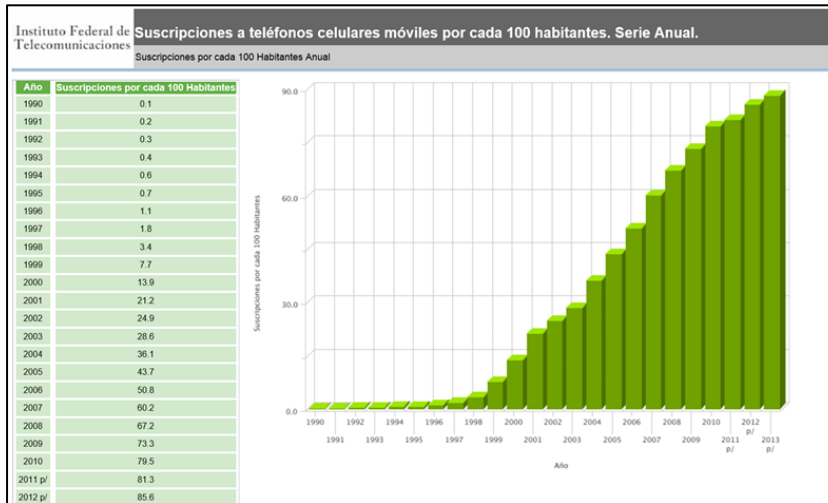
El cambio por el CPP o EQLLP dio origen a un nuevo comportamiento de los usuarios de telefonía móvil, a partir de este momento el crecimiento en el uso de líneas de telefonía móvil fue dramático, lo que originó una tendencia decreciente en el uso y contratación de la telefonía fija (casa / negocio) hasta llegar a una base de usuarios bastante pequeña contra el número de líneas de telefonía móvil.



Tabla; Efectos de “EL QUE LLAMA PAGA”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (DIARIO OFICIAL, COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, 2007)

<sup>2</sup> (Universidad Metropolitana de Monterrey, Abel Hibert S, 2013)



“Grafica IFT a 2013 de comportamiento anual de adopción”<sup>3</sup>

Para aquel entonces, la regulación en el país no estaba totalmente acorde con los cambios tecnológicos, políticos y de mercado que se venían dando. La llegada de nuevas compañías con presencia a nivel nacional empujó a abrir la caja de Pandora con regulaciones relativamente más modernas en busca de “una libre competencia” que contribuyó a la expansión de infraestructura en antenas y celdas para ofrecer el servicio.

El operador preponderante en el país contaba en 2002 con aproximadamente el 90% de los clientes, una abrumadora cifra, esto soportado mediante el despliegue de antenas como estrategia para blindar a su parque de usuarios la mayor cobertura posible. Aunque con deficiencias y huecos de cobertura, era finalmente quien contaba con este diferenciador de manera más clara dificultando así el acceso al mercado (usuarios) a los competidores bajo la promesa de mejor cobertura.

Mientras todos estos cambios se daban los nuevos jugadores en el mercado nacional para la industria de las telecomunicaciones móviles trataban de seguir el paso en cobertura de servicio; sin embargo, existía una barrera comercial y regulatoria adicional, conocida como *La última milla*, procedimiento desventajoso para los nuevos competidores que consistía en bajar una llamada hacia una central telefónica para comunicar un teléfono móvil a uno fijo. En términos de telecomunicaciones, la «última milla» es definida como el tramo final de una línea de comunicación, ya sea telefónica o un cable óptico, que llega al usuario final. Dado que el servicio de telefonía fija era prácticamente un monopolio en aquellos años, *La última milla* resultaba una garantía de ingreso para el operador preponderante y, a su vez, una competencia desleal para los demás participantes en la industria como parte esencial del desarrollo del país debido a que el monopolio en las líneas domiciliarias (telefonía fija o convencional) pertenecían a un particular al haber privatizado este servicio que anteriormente era controlado por el estado.

Poco a poco durante la primera década del siglo, las regulaciones avanzaron para cerrar la brecha y poder ofrecer mayor calidad a los usuarios, quienes pudieron elegir el proveedor de servicio que mejor cubriera sus necesidades o preferencias. El principal competidor que afrontó el reto de entrar al mercado a pesar

<sup>3</sup> (INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, 2007)

de las condiciones ya descritas surge primero por los incipientes cambios en las regulaciones y segundo por venir respaldado por importante capital de una empresa transnacional. Se consolidó en nuestro país con base en la fusión de diferentes empresas regionales de telecomunicaciones, cuatro en el norte del país y una de modesto tamaño aunque con presencia prácticamente a nivel nacional.

Desde su nacimiento en nuestro país, la empresa Eurotelecom (1998) tuvo siempre como footprint o distintivo la innovación y el impulsar cambios. Una empresa dinámica y con un ADN fresco, que siempre buscaba promover cambios que iban desde el ámbito regulatorio y legal operante en el sector hasta una oferta de servicio innovadora, teniendo como objetivo que mayor parte de la población pudiera gozar de más y mejores servicios de telecomunicaciones, y democratizar la telefonía móvil.

Intrínsecamente el reto inmediato a su nacimiento era la rápida integración tecnológica como resultado de consolidar las diferentes adquisiciones. Como paso siguiente y estratégico sabía que era indispensable contar con una amplia red mediante al despliegue de infraestructura tecnológica pero también la creación de una red de distribuidores y puntos de venta. Lógicamente era imposible lograr el crecimiento esperado sin socios comerciales, de modo que se dio a la tarea de desarrollar alianzas a través de contratos comerciales con particulares, tanto personas como empresas independientes, que fungirían como los pioneros en la distribución y difusión, para así comenzar a penetrar el mercado. No está de más mencionar que en aquellos momentos la velocidad con la que se hicieran las acciones, principalmente en el ámbito comercial, eran asunto de vida o muerte

El momento era perfecto, las condiciones se estaban dando y era sumamente relevante la captación de usuarios. Sin embargo, el crecimiento de la telefonía fija se estancó desde el año 2005, se detuvo la tendencia manteniéndose en el orden de los 20 millones de líneas por el reemplazo tecnológico hacia la telefonía móvil.

Por mi parte, después de casi seis años de colaborar en Eurotelecom Inc., de 2008 a 2014, donde los últimos años habían sido muy intensos por tener importantes cambios directivos, al grado que durante mi relación laboral con la empresa la corporación en México estuvo bajo tres diferentes Directores Generales con diferentes visiones, políticas, estrategias y objetivos estratégicos, pasando por las correspondientes sustituciones de personal directivo. Como consecuencia vivieron significativos cambios en todos los ámbitos de la corporación, algunos derivados en parte por efectos globales como crisis económicas que afectaron las decisiones en la central corporativa fuera del país (HQ). Aunado a estos cambios globales, regulatorios y de mercado locales, comenzaron a experimentarse algunos momentos difíciles y de incertidumbre. Ante la fuerte presión de reportar cifras que proyectaran crecimiento y confianza a los inversionistas, pero con resultados no satisfactorios, se tomaron fuertes decisiones y en consecuencia acciones, algunas de ellas muy radicales.

Como colaborador en esta empresa inicialmente dentro del área de mercadotecnia y como responsable de la creación de servicios ligados al *core business*, entendí, por obvio que parezca, que el negocio de la telefonía es mucho más que adquirir una base de usuarios de voz. El negocio se extiende más allá hacia otros servicios como los SVA (Servicios de Valor Añadido) que son, por mencionar algunos, datos móviles, contenidos de cualquier tipo, mensajes cortos de texto SMS, mensajes cortos multimedia SMM, entre



otros. Los SVA son todo lo necesario para generar valor como empresa y lograr buena experiencia a los clientes y así retenerlos en la compañía.

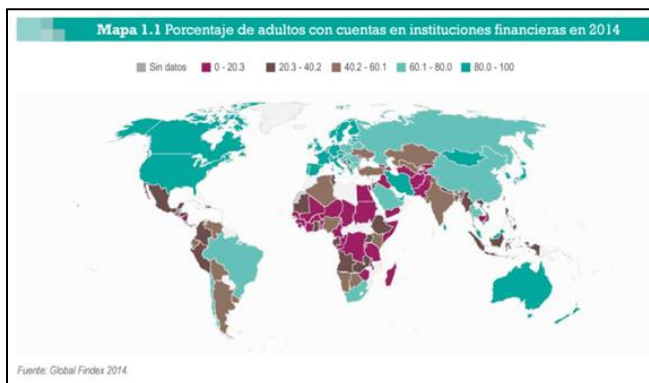
Después de un tiempo decidí cambiar de rumbo dentro de la compañía e introducirme un poco más en las áreas comerciales y entendí mucho más sobre el mundo de la telefonía y lo que implica llevar un servicio hasta los puntos de venta de líneas.

Tengo una formación educativa alineada con el Marketing (MKT) y finanzas pero nunca había estado de lleno en la parte comercial. La mayor parte de mi trayectoria estaba más en el diseño y desarrollo de productos, investigación, gestión de proyectos, lanzamientos, etc. Pero hasta que llegué a un área comercial pude cerrar esa pinza y comprender cómo lo que hacíamos en las áreas de MKT era mucho más que diseñar un servicio. También pude percibir cómo este tipo de industria literalmente estaba cambiando la realidad de este país y de las personas en general.

Yo venía de la industria bancaria, donde todo o casi todo es un poco aburrido, monótono, cuadrado y frío, o al menos así me lo parecía. Pocos bancos, y no sólo en México sino en el mundo, logran un *engagement* con los clientes que proviene del desarrollo de conceptos innovadores. Pero en la telefonía sucedían cosas diferentes, ya que los cambios son mucho más rápidos, es una industria más flexible, dinámica y estás en realidad en contacto con el cliente 7/24, el usuario en verdad “te necesita”, la disponibilidad puede ser incluso más importante que la de un banco para el común de las personas.

Para ejemplificar, ¿Cuántas veces no hemos llegado a un banco y con la mano en la cintura nos dicen que no hay sistema, que hay que volver después? Y bueno pues toca regresar y listo, no quiere decir que los bancos no sean muy importantes en la vida de las personas y empresas, pero para entender la magnitud, la penetración de los servicios bancarios en este país no llega al 30% (En México a 2015, sólo 27% de los individuos mayores de 15 años tiene una cuenta bancaria). Pongamos el término *bancarización* muy entre comillas, debido a que estamos considerando una cuenta de ahorro muy básica. Por otro lado, como podemos apreciar en las gráficas anteriores, la penetración de la telefonía móvil es de casi de 108 millones de líneas al 2015 (En Anexo). Además la telefonía ha sido integrada como parte de la canasta básica y para los indicadores de desempeño del país. Lo relevante del punto es que la mayoría de la gente ama hablar por teléfono, usar chats y redes sociales, mientras que, ¿cuántos aman usar un banco?

“En México, el porcentaje de adultos con una cuenta pasó de 27% a 39%, lo que implica un aumento de 12 pp (en línea con el promedio de la región)” Sin embargo sigue siendo un país con importantes rezagos en esta materia como lo muestra el mapa 1.1”<sup>4</sup>



<sup>4</sup> (CONSEJO NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (CONAIF), 2016, pág. 21)

Volviendo al punto de mi cambio a las áreas comerciales, y en particular dentro de la estructura responsable de la distribución de la venta de **Tiempo Aire**, mi principal función radicaba en coordinar y gestionar el buen funcionamiento de la red de distribuidores. Fue hasta entonces que entendí mucho más el negocio.

**Primero**; terminé de comprender de dónde viene el dinero en una empresa de este tipo, el 85% del flujo de efectivo proviene del segmento de clientes denominando *Prepago*, lo que implica para el cliente tener la libertad de usar su teléfono móvil hasta donde su bolsillo le permita. Esto hace todo el sentido con la realidad económica de la gran mayoría de la gente y no sólo en México, este fenómeno se presenta en todo el mundo, principalmente en países en vías de desarrollo.

**Segundo**; cuando un servicio se vuelve básico y con una penetración de mercado cercana al 90%, el nombre del negocio se llama (participación de mercado) *Róbele clientes al de junto*. Aunque se pueden ver penetraciones del servicio de telefonía móvil mucho mayores en otros países, incluso en LATAM.

**Tercero**; los cambios regulatorios estaban surtiendo efecto en la democratización del servicio, por ejemplo, con la liberación de números para poder cambiar de compañía manteniendo la misma línea telefónica (Portabilidad numérica), que inició en 2008 con 2.3 millones de líneas portadas ese año. Así, el negocio siguió evolucionando y aumentó la posibilidad de que un cliente migrara hacia otra compañía.

Según un estudio realizado en el 2Q2008 previo a la liberación de la reglamentación para la “Portabilidad” anticipaba los cambios en el comportamiento de los usuarios...

“Se espera que en los trimestres siguientes se eleve el churn estructural impulsado por la entrada en vigor de la portabilidad numérica en lo que puede definirse como churn incremental de corto plazo para volver a estabilizarse alrededor de su media histórica por lo que los operadores deberán tener especial cuidado de retener, en primer lugar, a sus clientes más redituables y atraer tanto a los nuevos usuarios como a los de la competencia”<sup>5</sup>

Según el Primer informe trimestral Estadístico 2015. “La penetración de suscripciones móviles por cada 100 habitantes en México se encuentra aún por debajo de economías similares en cuanto a nivel de ingreso” como lo muestra la siguiente gráfica<sup>6</sup>.



<sup>5</sup> (The Competitive Intelligence Unit, 2008, pág. 12)  
<sup>6</sup> (IFT Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2015, pág. 64)

**Cuarto;** me convencí de que el “cliente *no necesariamente sabe lo que quiere* (hasta que lo ve en otra persona)”, por ello entró un nuevo factor a considerar en la ecuación, y éste fue el poder de negociación entre los operadores móviles y las marcas fabricantes de teléfonos (que en el argot de la industria se les denomina “terminales”).

Para 2008, con la acelerada masificación y penetración de los equipos inteligentes o *Smartphone* y entrada al mercado de productos innovadores, principalmente con la llegada de Apple, volvió a dar un giro el negocio, y ahora los “terminales” fueron un nuevo factor para la captación y retención de clientes.

Dentro de las compañías de telefonía móvil, este factor implicó realizar elevadas inversiones y aumentar el factor de riesgo por obsolescencia en caso que los inventarios no tuviesen la rotación necesaria.

Del lado de la demanda, los usuarios cada vez más consideraban esta variable como factor de decisión “driver de compra” al momento de elegir una compañía de telefonía móvil.

Haciendo un ejercicio de observación ¿cuánto puede llegar a invertir una persona en un equipo Smartphone de gama media alta o alta?

Es increíble cómo personas de Niveles Socio Económicos bajos buscan la forma de poder tener un teléfono inteligente, a veces gastando una buena parte de sus ingresos.

**Quinto;** si hablamos de fidelidad claramente los clientes somos lo menos fiel que puede existir en la faz de la tierra. La aparición y expansión del internet ha hecho que las personas modifiquemos nuestros hábitos y comportamientos de consumo, hoy estamos con una marca y mañana con otra, la velocidad con la que las marcas y productos son sustituidos es impresionante.

Lo anterior nos lleva a utilizar un concepto que en el mundo moderno y principalmente en el sector de las telecomunicaciones se escucha con mucha frecuencia, una palabra que pone a temblar a todas las compañías; la palabra “*Churn*” que básicamente es el ratio o tasa de cancelación o abandono, representado por un porcentaje de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una empresa durante un período de tiempo determinado.

Como responsable de un área comercial, y en mi caso específicamente de la venta de tiempo aire o comúnmente llamado “*Recarga*”, una buena parte de nuestra responsabilidad en el equipo era apoyar a nuestros principales distribuidores colaborar con ellos en buscar crecimiento en la penetración y afiliación de más puntos de venta para aumentar la capilaridad, también nos esforzábamos en mantener nuestro nivel de servicio de las plataformas electrónicas en índices de 99.5% de disponibilidad en el suministro de tiempo aire electrónico. Como dato de referencia, este servicio evolucionó de la utilización de *pines mediante* fichas físicas de recarga con saldo hacia un modelo de transacciones electrónicas, donde el saldo era abonado en línea en un par de segundos. Este modelo electrónico desplazó en muy pocos años al esquema físico hasta llegar a una proporción de 99% electrónico contra 1% físico. Nosotros habíamos sido los pioneros en el mercado nacional en implementar las plataformas de recarga electrónica.

Otro factor importante a nuestro cargo como equipo comercial era mantener sanas y funcionando las líneas de crédito de nuestros distribuidores para mantener en rotación el producto (tiempo aire o recargas).

Adicionalmente, bajo nuestras funciones estaba el desarrollar algunos proyectos de canales de venta alternos para tener disponible la de venta de tiempo aire en modo de auto servicio que iban desde quioscos en puntos de alto tráfico hasta aplicaciones para teléfonos inteligentes con cargo a tarjetas de crédito o débito y así poder proveer más opciones a nuestros usuarios.

Sin embargo, los volúmenes de venta no crecían lo suficiente, nos preguntábamos cada mes: ¿qué más podemos hacer? Pensábamos: debe de existir alguna otra forma de poder contribuir un poco más con el negocio y la empresa. Sabíamos que nuestra parte del negocio estaba influenciada directamente por factores donde había que trabajar en conjunto con otras áreas horizontalmente, principalmente por aquellas encargadas de la generación y retención de clientes que a su vez derivarían en el “*parque recargador*”, que se reflejaba en la cantidad de usuarios que realmente estaban haciendo uso de su línea y abonando saldo a su teléfono móvil.

Entonces había que tener muy claro los factores internos y externos que afectaban el negocio y nuestros indicadores clave “*KPI’s*”. Los factores externos son principalmente la oferta de la competencia, que dicho sea de paso, las tarifas por minuto y por paquetes de voz y datos han ido disminuyendo drásticamente, lo que ha derivado una guerra de precios con el riesgo que esto implica, como por ejemplo fomentar clientes cada vez menos leales y la reducción de márgenes de utilidad.

Los factores internos corresponden principalmente a niveles de servicio, cobertura del canal de venta (distribuidores), procesos de capacitación e información a los distribuidores, superávit de procesos de portabilidades de clientes provenientes de otras compañías y disponibilidad de puntos de recarga de tiempo aire en cada esquina el país (alrededor de 200,000 unidades)

En 2013 nuevos cambios regulatorios permitieron realizar sub concesiones de licencias frecuencias para operadores móviles, mediante los cuales los operadores tradicionales, conocidos como *MNO*, pueden otorgar una sub licencia (una especie de franquicia) a un tercero para comercializar bajo otra marca servicios de telefonía móvil, estos nuevos jugadores se denominan técnicamente *MVNO*, que son básicamente operadores de telefonía móvil “virtuales”, y buscan principalmente atender a nichos de mercado específicos, de modo que se especializan en pequeños segmentos de usuarios con necesidades o características particulares. Esta figura de *MVNO* ayuda a los operadores tradicionales a captar nuevos clientes o bien retener a sus usuarios bajo una promesa de valor agregado y adecuado especialmente a diferentes perfiles de personas.

**Evolución del Segmento Móvil en México: Líneas e Ingresos**

Declaratoria de Preponderancia → Diferencial de 2.2 p.p.

|         |               | 1Q12  | 2Q12  | 3Q12  | 4Q12  | 1Q13  | 2Q13  | 3Q13  | 4Q13  | 1Q14  | 2Q14  | 3Q14  | 4Q14  | 1Q15  | 2Q15  | 3Q15  | 4Q15  |                              |
|---------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
| Líneas  | Preponderante | 69.8% | 69.9% | 70.0% | 69.8% | 69.9% | 70.1% | 70.3% | 69.9% | 70.6% | 69.3% | 68.8% | 67.8% | 69.4% | 69.5% | 69.6% | 68.4% | Preponderante                |
|         | Eurotelecom   | 20.1% | 19.7% | 19.3% | 19.0% | 18.9% | 18.6% | 18.6% | 19.3% | 18.6% | 19.7% | 20.1% | 20.6% | 21.7% | 22.0% | 22.3% | 23.1% | Eurotelecom                  |
|         | Competitor 2  | 6.2%  | 6.5%  | 6.9%  | 7.3%  | 7.4%  | 7.5%  | 7.6%  | 7.6%  | 7.9%  | 8.2%  | 8.4%  | 8.7%  | 5.7%  | 8.2%  | 7.7%  | 8.1%  | Fusión de Competidores 2 y 3 |
|         | Competitor 3  | 3.9%  | 3.9%  | 3.9%  | 3.9%  | 3.8%  | 3.8%  | 3.5%  | 3.1%  | 2.9%  | 2.8%  | 2.8%  | 2.7%  | 2.7%  |       |       |       |                              |
|         | MVNOs         | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.3%  | 0.4%  | 0.5%  | MVNOs                        |
| Ingreso | Preponderante | 70.7% | 71.1% | 71.7% | 71.7% | 71.2% | 72.7% | 73.3% | 73.9% | 73.0% | 73.8% | 73.1% | 73.6% | 73.6% | 74.5% | 71%   | 72.4% | Preponderante                |
|         | Eurotelecom   | 11.4% | 11.3% | 10.9% | 11.4% | 10.9% | 10.9% | 10.5% | 11.3% | 11.8% | 11.7% | 11.9% | 12.3% | 12.8% | 12.9% | 13.2% | 11.5% | Eurotelecom                  |
|         | Competitor 2  | 5.8%  | 6.1%  | 6.1%  | 6.3%  | 6.7%  | 6.4%  | 6.7%  | 6.3%  | 6.8%  | 6.7%  | 7.2%  | 7.1%  | 6.0%  |       |       |       | Fusión de Competidores 2 y 3 |
|         | Competitor 3  | 12.1% | 11.6% | 11.3% | 10.6% | 11.3% | 10.0% | 9.5%  | 8.4%  | 8.4%  | 7.8%  | 7.7%  | 7.0%  | 7.4%  | 12.5% | 15.3% | 15.8% |                              |
|         | MVNOs         | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.1%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.2%  | 0.3%  | MVNOs                        |

© TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS por The Competitive Intelligence Unit S.C. 2016  
**Fuente:** The Competitive Intelligence Unit con información de los operadores

Tabla con Datos reales, nombres simulados para efecto del caso <sup>7</sup>

Dicho lo anterior, para lograr atacar el problema de manera más eficiente identificamos que el *Churn* es un fenómeno presente en muchas otras industrias, pero el sector más afectado es el de las telecomunicaciones con una tasa que ronda el 2.5% mensual. Esto implica que prácticamente cada 3.3 años el parque de usuarios se renueva por completo.

Este porcentaje es considerablemente alto, como dato al margen, el segundo lugar lo ocupa la banca y aseguradoras con 6% hasta del 18% anual seguido por turismo y ocio con un 15%. Todas estas industrias invierten literalmente fortunas en costos de captación, campañas de *MKT (ATL y BTL)*, incentivos de ventas, incentivos mediante bonos a mismas áreas internas lo cual puede convertirse literalmente en un barril sin fondo.

Nos dimos a la tarea de analizar mediante equipos de trabajo inter-áreas esta situación para buscar alternativas y diseñar estrategias para combatirlo. Investigamos que las empresas suelen destinar enormes cantidades de recursos a la captación de clientes.

“Un estudio de Daemon Quest; retener a un cliente cuesta entre cinco y quince veces menos que captar a uno nuevo” (...) En el Reino Unido, el mejor ejemplo de las cotas alarmantes a las que ha llegado el *churn*, las empresas en el ámbito de las telecomunicaciones destinan en torno a los 122 millones de euros al año en la captación de nuevos clientes que sustituyan a los que han decidido abandonarles” (...) Según una encuesta elaborada por la firma CRM Guru, “el 80% de los directores de las grandes compañías valoran de manera primordial la lealtad de los clientes. Sin embargo, el 40% de los entrevistados declaró considerar más importante la captación de nuevos usuarios frente al 22% que aboga por el mantenimiento de la cartera (...) A pesar de lo que suelen pensar las

<sup>7</sup> (The Competitive Intelligence Unit, 2016, pág. 2)

empresas, la causa de su abandono no obedece a cuestiones económicas. Por el contrario, el servicio de atención al cliente suele ser el principal motivo de causar baja”<sup>8</sup>

Entonces nos dimos cuenta de estar prendiendo fuego al momento de exhibir ante los directivos de más alto nivel de nuestra empresa que estábamos ante un problema de “miopía y viejos vicios”. Tocar fibras sensibles como lo son las creencias y cotos de poder por algunas malas prácticas, pisar cayos por aquí y por allá sería un tanto complejo y arriesgado para quien o quienes que se atrevieran a afirmar esto.

Peor aún, encontramos malas prácticas comerciales con comisiones mal asignadas, altas de líneas fraudulentas por defectos u omisiones en los procesos de control de distribuidores, lo que podía comprometer hasta los bonos salariales de mucha gente incluyéndonos, o también de funcionarios con responsabilidades no enteramente comerciales o de staff corporativo.

Durante esta investigación y ejercicio de auto cuestionamiento indagamos a profundidad y se llegó a evidenciar procesos poco éticos de algunas áreas, que si bien reportaban indicadores de desempeño clave, podía considerarse información sesgada debido a que algunos indicadores se obtenían con parámetros cuestionables, y podían existir ciertos vicios o trucos para mejorar algunos indicadores clave.

Por ejemplo, se ejecutaban automáticamente llamadas de salida hacia líneas que tenían un número específico de días de inactividad, de modo que los sistemas podían identificar esos números y reportarlo como un cliente activo. Así de grave podían estar las cosas, pues era una constante el manejo de información deliberadamente manipulada y por ende, poco fidedigna.

Ante la volatilidad de clientes, se implementaron medidas para tratar de fidelizarlos, caímos en el cliché de puntos de lealtad, club de clientes con “*súper beneficio*”, esquema de recompensas que también nos permitió darnos cuenta de que el cliente pide o dice cosas que en realidad no son lo que piensa, es decir, no es consistente.

Esta variable convierte el problema en un laberinto, porque entonces se pueden estar tomando decisiones y acciones en función de algo que no es exactamente la causa real de deserción. Por ejemplo, si de acuerdo a los indicadores de la industria la compañía tiene la mejor evaluación en cuanto a niveles de servicio y menor índice de quejas entre las autoridades competentes, quiere decir que aunque todo puede ser perfectible, el servicio no es del todo malo, pero el cliente siempre verá el jardín del vecino más verde y querrá lo que el otro tiene aunque no necesariamente sea mejor.

Durante las incontables reuniones que realizamos en el equipo de trabajo inter-área que denominamos Comité DNA, porque teníamos como fundamento encontrar áreas de oportunidad desde lo más básico recorriendo área por área, buscando información, explorando el entorno y tratando de obtener cualquier dato o iniciativa útil para resolver el problema, nos preguntábamos recurrentemente: ¿Y entonces qué hacemos? ¿Qué es en realidad lo que quiere el cliente? ¿Qué clientes son los que queremos tener? ¿Queremos centenas de miles de clientes nuevos mensualmente o sólo algunos millares de *buenos* clientes? ¿Qué tanto queremos involucrarnos con ellos, debemos o mejor dicho, podemos dejarlos de ver como una masa de personas que consumen nuestros servicios? ¿Cómo ponerle cara a decenas de

<sup>8</sup> (marketingdirecto.com, 2006)

millones de clientes? ¿Cómo reinventamos un producto que es prácticamente un *commodity* altamente reemplazable? Esto nos lo confirmaba el indicador de *Churn* mes con mes. Esas preguntas nos rondaban por la cabeza día tras día.

En algunas de las sesiones iniciales partíamos de exponer hallazgos tanto de dentro de las propias áreas como de fuera de la compañía, incluso detectar algunas prácticas fuera del mercado nacional. Dentro de las alternativas pudimos identificar algunas prácticas con la finalidad clara de agregar valor a los clientes y así mantenerlos un mayor tiempo posible.

Tuvimos que recurrir desde *brainstorming* donde en teoría “todo” era válido para explorar la viabilidad y tratar de encontrar mejores formas de hacer las cosas. Hasta otras metodologías y sesiones de reportes con información recabada y esto fue lo que sucedió en algunas de las sesiones de trabajo...

Enrique, uno de los integrantes del equipo, propuso reestructurar el club de clientes, donde podamos en verdad ofrecer beneficios mediante alianzas “reales” para que nuestros clientes pudieran beneficiarse en la compra de productos y servicios que iban desde productos de consumo para el hogar, restaurantes, bares, servicios de belleza, viajes, etc. Algunos otros, como Sergio con visión más financiera, propusieron desarrollar una tarjeta bancaria “Cobranding” mediante alguna alianza donde hubiera un banco sponsor con el objetivo de poder utilizar este mecanismo para migrar clientes de esquema prepago hacia planes con vigencia forzosa donde naturalmente el cliente es mucho menos volátil. Por las áreas más comerciales, Fernando proponía una reingeniería comercial de cara a los distribuidores, hacer una evaluación y reducir el número de ellos aproximadamente en 50% y pasar de de 150 a sólo 50 u 80 para concentrar un poco más las ganancias elevar el valor de su negocio y en contraparte que nos pudieran dar respuesta a nuestras peticiones sin perder cobertura comercial a nivel nacional y cuidando por otro lado que no se redujera demasiado el número para no depender del poder de algún distribuidor y entonces poder establecer nuevas condiciones comerciales donde se evalúen las nuevas altas, veracidad en la calidad de las ventas para evitar ventas fraudulentas o ficticias, permanencia, volumen de uso y que las comisiones fueran pagadas en forma de cascada una vez que se fueran validando y comprobando la cada una de las ventas. Esto implicaba algunos riesgos, era bastante delicado tocar el área comercial y podía llevar bastante tiempo la negociación y cancelación de los contratos comerciales con aquellos distribuidores que serían eliminados o que podían ser absorbidos por los de la nueva lista. Adicionalmente, existían también algunos vicios, cotos de poder, deficiencias y huecos en la operación comercial que han sido difíciles de modificar.

Alguno más audaz propuso manejar un esquema exclusivo franquicias. Recuerdo que ésta levantó alguna polémica porque ante la gran cantidad de puntos de venta debido al número de franquiciatarios requerido sería casi un récord en la industria de las franquicias en México. Además lo complejo que puede llegar a ser el alineamiento, control y cumplimiento de las normas de la franquicia, aunado a que los distribuidores actuales deberían de cambiar de perfil legal y ahora ser franquiciatarios en lugar de distribuidores, lo que incurriría en un costo por la licencia que dicho sea de paso, esto traería un ingreso adicional de corto plazo por las licencias otorgadas, sin embargo un esquema de franquicia es bastante potente por la situación económica donde muchas personas están buscando emprender un negocio y las franquicias prometen cumplir con esta función. Por otro lado nuestra marca tiene el potencial suficiente para poder pensar en un modelo de éste tipo.

En alguna de las sesiones, Carla, una de las integrantes del equipo, hizo lo que podemos decir *Pensar en voz alta*, y afirmando algo como... “¿Y si diéramos el servicio gratis?”. De primera instancia la propuesta se nos hizo muy extraña, inviable, imposible, tanto así que ameritó que más de uno reaccionara con alguna exclamación y mirada incrédula. Sin duda, más de uno pensó que sería bueno que Carla se fuera a despejar un poco en lugar de decir cosas obvias.

Seguramente sintió estas miradas incómodas y afirmó: “Sí, exacto tengo un familiar que está muy involucrado en empresas de Network Marketing o mercadeo en red”.

Y fue ahí donde comenzó a salir de control la sesión, quizá por cansancio, frustración o simplemente por incompatibilidad y ante esta postura. Inmediatamente Oscar, otro de los integrantes, interrumpió diciendo... ¿cómo? Sólo eso nos faltaba después de escuchar de tarjetas de crédito, una franquicia con despliegue colosal, recorte de distribuidores ahora queremos también hacer una “pirámide” como si estuviéramos en el negocio de vender Tupperware o productos de catálogo.

Esta reacción causó de entrada algo de molestia porque dividió al grupo y estuvo a punto de generar una de las peores prácticas que se pueden tener cuando se forman equipos de trabajo donde todas las ideas deben de explorarse sin juzgar objetivamente.

Carla afirmó: “Sí, permítanme explicar la lógica de mi ridícula idea. Miren, estamos de acuerdo que hoy la economía cada vez se vuelve más precaria, tenemos un producto o servicio que si bien es prácticamente de primera necesidad competimos con otras necesidades básicas, ¿cierto? Por ejemplo, una persona que trae ya solo \$50 pesos y por la tarde de regreso a casa comienza a llover y además necesita comer algo, utilizará parte de ese dinero para pagar transporte, quizá un taxi para llegar seco a casa o definitivamente prefirió pagar una torta en cualquier puesto callejero, nuestra competencia no necesariamente son las otras empresas de telefonía en lo que a la venta de tiempo aire se refiere”, hizo una pausa y dijo:

“Bueno si de alguna forma sí, pero cuando tenemos ya un cliente con nosotros nuestra competencia se vuelve todo aquello en lo que una persona puede gastar de su presupuesto diario, recordemos que nos caracterizamos por tener un parque de usuarios no del mayor nivel socio económico, entonces nuestra competencia son las bebidas de carbonatadas, café, donas, cigarrillos, taxis, etc. Todo aquello en lo que una persona puede gastar durante el día. No tiene la misma importancia un celular para cualquiera de nosotros que para una persona que trabaja en labores domésticas, un mesero, chofer, etc. ¿Qué pasa si nosotros olvidamos nuestro teléfono móvil en casa? nos sentimos incompletos e incómodos todo el día, incluso al grado de regresar a casa por él porque no podemos hacer nuestra vida sin este servicio, pero para una persona de nivel socioeconómico menor es quizá un poco más salvable esta misma situación. ¿Estamos de acuerdo?”, preguntó de forma retórica. Casi todos asentimos con la cabeza y permanecimos escuchando. Carla continuó con el relato de su hipótesis:

“Entonces qué pasaría si reordenamos los esfuerzos comerciales y premiamos a nuestros mismos clientes, hagámoslos de verdad embajadores y promotores de nuestra marca y servicio, por qué no pagarle a ellos mismos por traer a un cliente, y mejor aún, ¿qué cliente se iría a otra compañía si pudiera obtener su servicio gratis o incluso ganar algo de plata con él?”.

--Sé que no estamos acostumbrados a hacer esto y justo por eso nos suena imposible.



--Pero Carla --replicó Oscar-- de verdad me sigue pareciendo ridícula tu propuesta y de paso algunas otras que hemos comentado, por si no sabes llevo más de 12 años en este negocio y respecto a esta propuesta creo que no estás enterada que ya han existido intentos de otros operadores móviles para hacer este tipo de esquemas "piramidales".

--Entiendo Oscar y no dudo de tu experiencia en telecomunicaciones pero evidentemente no tienes una idea objetiva y clara de lo que representa la industria multinivel y por lo que comentas tampoco de las demás propuestas expuestas, de hecho un esquema piramidal es otra cosa diferente pero bueno, eso por el momento está de más --respondió desafiante Carla--.

Definitivamente se estaban encendiendo los ánimos en la reunión y quedaba poco tiempo para encontrar algunas propuestas para presentar al comité directivo de la compañía. Sergio quien junto con Oscar eran las personas de mayor rango en el equipo, intervino y dijo: "Señores hagamos algo, como Carla dice, evidentemente no tenemos toda la información a la mano de ésta y las demás propuestas, podemos pasar horas discutiendo sin tener claridad de lo que estamos hablando. Propongo que nos vayamos con la tarea de investigar lo más que podamos sobre la industria, igualmente averigüemos sobre los casos que menciona Oscar y que no han sido efectivos, reunámonos en una semana y veamos que viabilidad a priori tiene esta propuesta".

Una semana después puntualmente acudimos a la reunión los 12 integrantes con nuestra labor de investigación hecha, inmediatamente se pudieron identificar grupos, cada quien pensaba que su propuesta era la correcta y viable, pero en particular sobre la propuesta de Carla, los que aún permanecían un poco escépticos y los que apoyaban seguir investigando sobre el tema, claramente pude identificar que el primer grupo, encabezado por Oscar y cinco integrantes más, tenían un común denominador: su investigación había sido poco objetiva, poco profunda y de fuentes no formales, en otras palabras, no estaban ni de cerca convencidos y se dedicaron a buscar mayormente información poco constructiva y barata.

El resto del grupo investigó más profesionalmente, en principio acudieron igualmente al internet pero se refirieron a algunas publicaciones serias, estadísticas e incluso algunos buscaron a familiares o conocidos que hubieran tenido experiencias en este tipo de industria.

Y el debate comenzó. Por las propuestas más disruptivas que eran el esquema de franquicia y por supuesto el de mercadeo en red, estas dos propuestas robaron la atención primordialmente debido a que habían dividido mayormente las opiniones

Inmediatamente Oscar se lanzó al abordaje citando un anterior caso de otra empresa de telefonía que siete u ocho años atrás había lanzado un esquema similar sin mayor impacto en el mercado, rematando su argumentación con un irónico (lo ven se los dije, éste es un ejemplo de por qué no es viable la excelente idea del Multinivel.)

Otro de los integrantes, que tampoco estaba a favor, investigó sobre otro caso donde uno de los más grandes distribuidores del operador dominante había hecho también un intento de organizar una red de distribuidores independiente bajo un esquema de mercadeo en red que recién llevaba poco más de un año, en solo una región del país y que tampoco había tenido el suficiente éxito.

A continuación, Sergio tomó la palabra y dijo: Primero tengamos en cuenta que los factores económicos juegan cada vez más en contra de nuestra sociedad, las crisis recurrentes e impactos consecuencia de movimientos globales afectan con mayor frecuencia los bolsillos de las personas. Esto viene al caso porque recordemos qué tipo de usuarios que tenemos en el grueso de nuestros clientes, qué factores de crisis pueden ocurrir en cualquier momento, en cualquier parte del mundo, las empresas por nuestro lado luchamos cada vez más duro para poder tener crecimientos sostenibles, constantemente estamos en búsqueda de mayor eficiencia y mantener las cuotas de mercado son cada vez más complicadas...

Tenemos muy claro que hoy por factores tecnológicos los clientes o usuarios están mucho más enterados y expuestos a información que sabemos que deriva en menor lealtad hacia una marca, frecuentemente están siendo afectados por la oferta de nuevos competidores, nuevos servicios de telefonía o bien por la exigencia económica que obliga a buscar productos a menores precios, ¿correcto?

Todos nos mantuvimos atentos a la argumentación de Sergio que continuó:

Entonces tenemos dos caras de una misma moneda, las empresas tratando de sobrevivir, arrancándonos clientes, bajando precios y recortando gastos, plantilla de empleados, incluso el presupuesto en actividades de publicidad, implementando esquemas de austeridad, que están generando pobreza en las compañías, los márgenes no son por mucho lo que solían ser hace algunos años, y por otro lado los consumidores tratan de hacer compras más eficientes maximizando sus recursos y priorizando sus gastos”, al inicio la telefonía móvil era incluso aspiracional y pagaban precios muy altos, hoy es un servicio masivo y el perfil de cliente ha cambiado mucho replicó Sergio.

Hay que entender este conjunto de situaciones, donde condiciones económicas y sociales en prácticamente la totalidad de América Latina.

Sergio puso en contexto y expuso; “¿Cómo hoy por hoy se puede encontrar una empresa operando en red de mercadeo para cualquier tipo de producto o servicio? Cada vez más empresas incursionan en este modelo y utilizan las redes de mercadeo como modelo comercial de negocio, ya sea con su propia marca o bien mediante una línea de productos diferenciada, incluso en otros casos han adquirido empresas de *network marketing* ya en marcha”.

Sergio hablaba con argumentos y seguía aportando valiosa información: “Podemos encontrar por ejemplo casos como Unilever, Citigroup, Primerica Financial Services, L’Oreal, que también han contado con subsidiarias que operan utilizando redes de mercadeo para así lograr mayor participación de mercado y lealtad por parte de sus consumidores.”

Sergio sabía de lo que hablaba y dio ejemplos conocidos que todos pudiéramos comprender como algunas compañías importantes que han adquirido empresas de *network marketing*, casos como el de Gillette a Jafra, Colgate-Palmolive a Princess House, Teleglobe a Excel Communications, o P&G que firmó un acuerdo de promoción con Tupperware, por mencionar algunos.

Y en industria de telecomunicaciones, existen casos como ACN, Sprint y MCI que han adoptado sistemas para ofrecer el servicio de telefonía a larga distancia bajo este modelo de comercialización.

Incluso a raíz de la desregulación de la industria telefónica de larga distancia y la pérdida de su monopolio en Estados Unidos... “El Grande (AT&T) y las Dos Pequeñas (MCI y Sprint) trabaron batalla por el servicio telefónico de larga distancia. El combate estaba destinado a ser sangriento y las víctimas numerosas. La participación de mercado de AT&T en el servicio de larga distancia descendería de 90% en 1984 a 50% en la década siguiente”<sup>9</sup> sentenció con seguridad Sergio.

Oscar se mantenía atento a la información, anotando en una libreta datos que seguramente corroboraría más adelante, era el tipo de persona arrogante que presumía de cierta inteligencia y reputación.

Mientras tanto Sergio continuó con su presentación: “Ahora bien, del otro lado de la moneda, viéndolo desde la perspectiva de las personas comunes y corrientes. Es más no vayamos más lejos, muchos de nosotros mismos que formamos parte de la fuerza laboral es decir los empleados, el panorama no pinta mejor. Primero, dejemos claro que sólo una parte de nosotros tendremos derecho a una pensión de jubilación que si hoy la hiciéramos efectiva difícilmente superaría los 40mil pesos, ¡Ojo en el mejor de los casos!”.

En ese momento Carlos, otro de los miembros interrumpió afirmando: “¡Claro! De hecho leí en un diario que existe una iniciativa propuesta por la OCDE para reducir las pensiones, se estima que:

“26 millones de mexicanos que comenzaron a cotizar antes del primero de julio de 1997 e implicaría una reducción de entre 30 y 70 por ciento en el monto de su retiro”<sup>10</sup> coincidió alterado y continuó: Para la mayoría de los que estamos aquí presentes la situación es aún más crítica, la alternativa de retiro es el ahorro mediante planes voluntarios en el sistema de pensiones o algún otro instrumento de ahorro personal voluntario, que difícilmente podrá ser suficiente, sentenció Carlos mientras otros en la sala nos mirábamos entre nosotros con expresión de asombro.

Oscar impulsó su silla hacia atrás e irónicamente lanzó al aire el comentario descalificador:

-- Pero Sergio, ahora resulta que también seremos los salvadores y ayudaremos a las personas a poder jubilarse. Vamos de mal en peor, estamos desperdiciando el tiempo. Además, ¿qué vamos a decir al comité de dirección? Señores hemos encontrado la fórmula de salvar la jubilación de los mexicanos, Sergio dejemos esto por la paz y enfoquemos este grupo a cosas reales.

--OK, Oscar—contestó Sergio mientras se levantaba de su silla-- entiendo que continúes incrédulo con esto, y no estoy afirmando categóricamente que ésta opción sea un hecho, tampoco he asumido que será fácil argumentarlo y proponer un esquema simple de comprender y vendible hacia la alta dirección de nuestra empresa, pero propongo que hagamos una pausa justo aquí y emitamos una votación de manera anónima entre nosotros de quiénes están a favor de seguir explorando las alternativas expuestas y principalmente ésta que nos ha hecho discutir su viabilidad y para que definamos si continuamos explorándola o la dejemos de lado ¿o alguien tiene una mejor opción al respecto?

---

<sup>9</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 144)

<sup>10</sup> (El Financiero. Torres, Yuridia, 2015)

Todos estuvimos de acuerdo en hacer la votación a sobre cerrado, la única condición era que no habría abstenciones y en caso de haber votos faltantes se repetiría hasta que todo el equipo emitiera su propuesta.

El ejercicio democrático se llevó a cabo y sorprendentemente la proporción se incrementó, sólo dos personas no estuvieron de acuerdo y los otros 10 votaron a favor.

Fue indescriptible el rostro de Oscar, creo que podían vérselo las venas de los ojos. Inmediatamente intentó aparentar empatía con el grupo, seguramente echó mano de toda su inteligencia emocional.

La sesión finalizó y nos llevamos nueva tarea, ahora que había mayor conciencia en el grupo del porqué no era descabellada la opción, serían mucho más productivas las sesiones.

La siguiente semana llegó rápidamente, la tarea era analizar con mayor profundidad los detalles y causas de por qué no habían sido exitosas las iniciativas. Necesitábamos a la brevedad empezar a contar con información antes de entrar a la jaula de los tigres y presentar nuestra arriesgada y disruptiva idea.

Finalmente, se podía percibir que Oscar dada la reputación que ya se había formado seguramente tendría preparado un discurso de salida si las cosas se ponían difíciles ante el comité de dirección al momento de presentar la propuesta. Mientras tanto:

Sería el momento de seguir buscando alternativas, ¿Le convendría a Eurotelecom. Inc. abrir sus canales de comercialización hacia alguno de los modelos comentados? y con ello aportar a las métricas y situación de abandono de clientes? ¿Y qué tal si probaran continuar con un modelo únicamente de competitividad en el precio”? Una cosa sí sabían: los siguientes meses tendrían mucho trabajo...

- De las iniciativas comerciales mencionadas en el caso, ¿cuál o cuáles deberían explorarse y presentarse ante el comité de dirección de la compañía?
- ¿Cómo se defendería ante el comité de dirección?
  - ¿Cuánto mercado potencial adicional existe en México para este esquema aplicado a la telefonía móvil en redes de mercadeo?
  - ¿Qué potencial de captación de clientes se puede lograr para incrementar la participación de mercado?
- ¿Qué recursos adicionales se requieren para llevar a cabo el proyecto sobre alguna de las alternativas exploradas?
  - ¿Cómo podemos implementar un esquema de éste tipo?
    - ¿Cuánto tiempo y recursos implicaría hacerlo?
      - Técnico
      - Logísticas
      - RH y Capacitación
      - Dispersión de comisiones
  - ¿Por qué nosotros si seríamos exitosos siendo que algunas alternativas ya han sido probadas y existen casos previos en el país o LATAM?

**\*SÍRVA EL PRESENTE CASO EXCLUSIVAMENTE COMO TEMA DE ANÁLISIS Y DISCUSIÓN...**

## *Marco Teórico.*

La era de los negocios estables quedó en el pasado a raíz del surgimiento de la evolución de las telecomunicaciones, principalmente uso público del internet, dejando la era industrial y entrando a la era de la información. Las tecnologías de la información dieron pie a la globalización con esto a una era de inestabilidad económica, aunado a esto acontecimientos impredecibles como el 09/11 en NY, desastres naturales, cambios en la geopolítica, etc. son factores que pueden generar verdaderas tormentas para las empresas.

La nueva normalidad es una situación de turbulencia y constante cambio que afecta a gobiernos, empresas e individuos. En cuanto a las empresas se refiere es indispensable reinventar estrategias, crear barreras que les permitan estar lo más protegidos posibles ante los constantes cambios. La mejor protección que una empresa puede tener es la información y el manejo de la misma, un constante monitoreo de las condiciones políticas, económicas, climáticas, de competidores, y todo aquello que lo rodea y está fuera de su control para establecer un tablero de monitoreo y así poder prever situaciones nocivas para la compañía. Igualmente importante resulta el monitoreo para poder tomar las oportunidades que presenta el entorno.

Ante un mundo más competitivo, cada día el nombre del juego se vuelve cada vez más la eficiencia, hacer más con menos o los mismos recursos, jugar al filo de la navaja para no desperdiciar recursos ni que una escasez de los mismos nos vuelva vulnerables.

Las compañías exitosas que han sabido aprovechar épocas difíciles, invirtiendo en nuevos negocios, reenfocando esfuerzos, invirtiendo en investigación y desarrollo, modificando estructuras comerciales, revalorizando mercados o nichos en lugar de aventurarse a nuevos segmentos o líneas de negocio, aprendiendo a retener clientes preferentemente los que sean valiosos para la compañía. Tenemos casos como Gillette, Apple, Intel que supieron evitar las tentaciones en las que la mayoría de los directores de empresas caen.

En una época tan competitiva, la creación y retención de clientes es fundamental, analizando un poco el comportamiento de un cliente promedio. El cliente vendrá a una compañía por los bajos precios pero ese mismo atributo hará que éste se vaya, dejando márgenes bajos de utilidad y generando pobreza a las compañías, la realidad actual es que un cliente típico es lo menos fiel que puede existir en la faz de la tierra.

“Es natural que las compañías sean más conservadoras cuando tienen preocupaciones presupuestales, pero las que no toman riesgos, no invierten en desarrollo de producto y juzgan mal la necesidad de colaboración tendrán dificultades para competir cuando el mercado se recupere”<sup>11</sup>

Algunos de los pecados que son cometidos por los directores generales o directores de MKT en las compañías en un momento de turbulencia pueden ser, por mencionar algunos.

---

<sup>11</sup> (Kotler & Caslione, 2010, pág. 72)

- a) Sacar provecho de proveedores explotándolos en lugar de generar una sociedad con ellos.
- b) Oprimir demasiado a los intermediarios en lugar de generar sociedades con ellos, en algunos casos se puede prescindir de algunos si la cadena de intermediación es demasiado larga o no todos los eslabones generan valor.
- c) Perder de vista el beneficio para el cliente y solo ofrecer un producto o servicio.
- d) Acciones comerciales impulsadas por el precio en lugar de por el valor o beneficio al cliente.
- e) Tener una integración comercial demasiado vertical en lugar de estar sustentadas en alianzas estratégicas mediante un ganar-ganar.

Debido a las recientes reformas estructurales en México que vieron la luz durante el sexenio del Lic. Enrique Peña Nieto quien liberó muchos de los trabajos en cuanto a importantes reformas, encontramos entre ellas la concerniente a las telecomunicaciones.

Entre los principales cambios derivados de ésta reforma encontramos la creación de las llamadas MVNOs (Operadores Móviles Virtuales, por sus siglas en inglés). Modelo mediante el cual las compañías de telefonía móvil convencionales pudieron generar un nuevo modelo de negocio que consiste básicamente en sub concesionar sus licencias y frecuencias.

Este modelo de MVNO dio pie a un nuevo enfoque estratégico y ha propiciado la diversificación de sus servicios mediante empresas que han concesionado estos servicios permitiéndoles generar alianzas para comercializar “marcas blancas” con ofertas de servicio de telefonía móvil bajo marcas propias, de modo que se pueden atacar nichos de mercado segmentando a los usuarios ofreciendo productos y servicios más dirigidos como lo expresa Boris Velandia ejecutivo de la compañía Movistar que opera en México según los siguientes reportajes:

**“TELEFÓNICA MÉXICO PREVÉ CERRAR ESTE AÑO CON SEIS NUEVOS OPERADORES MÓVILES VIRTUALES (OMV) QUE OFRECERÁN SERVICIOS LTE –LONG TERM EVOLUTION– O DE CUARTA GENERACIÓN.**

Boris Velandia, director de Negocio Mayorista de la firma, resaltó que con ello, la filial mexicana de la española Telefónica tendrá un total de 14 operadores virtuales compitiendo en el mercado mexicano de telefonía móvil para finales de 2016”<sup>12</sup>

**“MEXICO MVNO COMPANIES**

*In Q1 2016, Mexico became the second-largest market in Latin America in terms of market share of MVNOs, with 1%, second only to Colombia, which has 6%. Boris Velandia, director of the wholesale business of Telefonica Mexico, stressed that the country is the market with the greatest potential in Latin America, besides being one of the seven largest countries in the number of MVNOs in the world. Telefonica alone has eight operational and six more will launch by the end of the year. He added that the company should end the year with 14 MVNOs and over 2 million customers, accounting for a 2 percent share of the Mexican market”<sup>13</sup>*

<sup>12</sup> (The MVNO DYNAMICS, 2016)

<sup>13</sup> (The MVNO DYNAMICS, MVNO DYNAMICS)

Estos nuevos jugadores permiten a las empresas de telecomunicaciones móviles convencionales ofrecer servicios más ad hoc a sus usuarios con la finalidad de frenar el CHURN (tasa de abandono de clientes) y por otro lado captar nuevos clientes de otras compañías.

Existen varios casos ya de empresas que han lanzado servicios bajo este esquema pero las cifras no son lo suficientemente relevantes ni tampoco se ha logrado el volumen de penetración esperado. El modelo no ha encontrado un canal o socio comercial suficientemente hábil o efectivo para penetrar alguna marca bajo este modelo.

Tenemos los casos de Virgin Mobile, Maz Tiempo, Megacel, Qubocel, por mencionar algunas, donde han intentado encontrar un nicho de mercado y usuarios afines a ciertas marcas o sectores comerciales. Pero estas empresas no han ido más allá, se han enfocado en poner su marca y generar su propia fuerza de ventas pero bajo un modelo tradicional mediante la comercialización en sus propias tiendas o incluso desplegando nuevos puntos de venta como es el caso de Virgin Mobile que si bien es el referente en el mercado mexicano ha cargado con altísimos costos fijos que conllevan una carga y ponen en tela de juicio su permanencia en el largo plazo.

#### **LA EVOLUCIÓN DE LA VENTA DIRECTA:**

La venta directa ha sido parte integrante del paisaje económico desde los primeros días de la historia de los negocios, según consta en los registros existentes nicle Woolsey Biggart, en *Charismatic Capitalism* (Capitalismo Carismático), realizó un trabajo destacado al documentar los mayores hitos de la evolución de la venta directa en los Estados Unidos, desde la época colonial hasta la década de los 80.

La DSA (Direct Selling Association) define la venta directa en general, como la venta de un producto o servicio en forma personalizada, es decir de cara a cara sin una ubicación física. Los vendedores callejeros constituyen un importante canal de distribución.

Con el desarrollo de las tiendas departamentales y su amplia gama de productos competidores, los fabricantes estaban perdiendo el control de su canal de distribución.

Durante la era entre 1900 y 1920, la dinámica de la fuerza de venta directa cambio debido a la escasa organización, los vendedores eran asociados por circulares y avisos en periódicos y revistas, el vendedor pedía los productos por correo a la compañía y los vendía bajo sus propios recursos obteniendo una utilidad entre el precio de compra y venta. Ellos cubrían sus propios gastos, no recibía ninguna capacitación sobre técnicas de venta ni de los productos más allá de la que recibía a vuelta de correo, tampoco tenía ninguna supervisión ni auspicio local.

Para 1915, la compañía Fuller Brush Company, quien fabricaba cepillos y productos para el hogar, instaló sucursales para entrenar y apoyar de una manera más cercana a sus distribuidores así como un sistema de supervisión que estaba comandado por un gerente que era compensado por una comisión sobre las ventas de su sucursal aunque éste si era empleado de la compañía.

Se estima que para 1920 unas 200,000 personas vendiendo de puerta en puerta que tenían atrás a compañías como la California Perfum Company (AVON Corporation), Electrolux, W.T. Raleigh y The West Bend Company.

En 1925, la NADSC (Asociación Nacional de Compañías de Venta Directa) antecesora de lo que hoy es la DSA por sus siglas en inglés, se convirtió en la organización vocera de la industria.

Para la década de los 30, ante la compleja situación económica de los años de la depresión económica por la caída de La bolsa de valores en 1929 en Wall Street, las compañías en búsqueda de reducir costos se volcaron hacia modelos de venta directa.

Una década después, durante los años 40s ocurrieron tres desarrollos importantes.

- 1) La industria adoptó el modelo de “contratista Independiente” que implicaba sumar personas a su empresa mediante un contrato de distribuidor que liberaba de cargas laborales y delegaba los costos del negocio a los distribuidores haciendo un recurso laboral mucho más eficiente y económico, debido a que los gastos vinculados a un salario, seguridad social, bonos, compensaciones por desempeño, impuestos por nómina, etc. eran simplemente eliminados gracias al movimiento de reforma social del nuevo acuerdo del presidente Franklin Roosevelt
- 2) Se creó el plan de reuniones, donde un promotor o ejecutivo de la compañía solicitaba a un anfitrión(a) reunir a sus familiares y amigos en su domicilio para poder llevar a cabo una demostración de los productos y al final de la misma les invitaba a adquirir éstos. El anfitrión generalmente se hacía acreedor a un porcentaje de las ventas efectuadas para ser aplicado en la compra de los mismos productos. Ésta fue una excelente innovación en la venta directa, dado que se realizaba en una reunión social entre amigos. El distribuidor mientras tanto multiplicaba el beneficio de sus ventas al demostrar los productos ante un grupo de personas que a su vez alguna podía estar interesada en replicar el evento.
- 3) Como siguiente evolución del modelo de distribución fue la creación de un esquema “Multi Nivel” (MLM). Las empresas pioneras en este modelo fueron la Wat-kins, Fuller Brush Company y Stanley Home Products, se dice que se basaron en el “Marketing de Referencia” para poder generar nuevos vendedores y se dio pie al modelo moderno de Marketing de referencia o también llamado Network Marketing. Cuando un nuevo contacto se asociaba como vendedor y adquiría un kit de ventas de alguna compañía. Éste generaba una comisión o premio de unos \$5.00USD por haber descubierto por el nuevo asociado, además cobraba un porcentaje pequeño de las ventas que el nuevo afiliado concretara en los primeros 60 días. De este modo el distribuidor “auspiciante” tenía un claro interés económico que motivaba a capacitar y auspiciar al reciente afiliado para maximizar las ganancias de ambos

La compañía más antigua de que se tiene registro según “Doris Wood”<sup>14</sup> profesional del MLM y cofundadora de la MLMIA (Multi-Level Marketing International Association) es la Watcher’s Organic Sea Products misma que sigue en operación en manos privadas. En el año 2000, ésta compañía aún estaba alojada en San Francisco California y tenía alcance en 26 países manteniendo el mismo esquema de compensación multinivel que reparte un 67.5% de comisiones a sus afiliados.

<sup>14</sup> (MLMIA Copyright© 2016, 2016)



En 1941, la empresa Nutrilite comienza a distribuir un producto denominado Nutrilite XX basado en la alimentación y mediante un esquema de compensación llamado “plan de compensación de ruptura” que fue copiado masivamente en los inicios del desarrollo de la industria.

Posteriormente, tres de los distribuidores clave en Stanley Home Products, renunciaron a la compañía. Mary Kay Ash fundó la empresa Mary Kay Cosmetics, Mary Crowley creó Home Interiors and Gifts, y Brownie Wise desarrolló el plan de reuniones de Tupperware.

En los años 50 debido a algunos problemas gerenciales de Nutrilite, DeVos y Van Andel formaron también su propia compañía, la American Way Association (predecesora de AMWAY) en Michigan. “Ésta se convirtió en la compañía de Network Marketing más grande del mundo superando los 5,000 Millones USD en 1998”<sup>15</sup>

### **EL NETWORK MARKETING / MARKETING MULTI NIVEL**

Estos dos nombres son sinónimos, se dice que la denominación original fue Marketing Multinivel, nombre que describía el modelo de compensaciones a través de niveles, capas o generaciones de asociados en una estructura vertical.

Doris Wood publicó algunas definiciones “El Marketing multinivel es un sistema legal para comercializar productos por medio de múltiples niveles de distribución (distribuidores). Estos compran al por mayor y actúan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor que paga a precio minorista”.<sup>16</sup>

Doris Wood dice que en comparación con los programas tradicionales de compensación de venta directa de puerta en puerta que pagaban únicamente por un solo nivel sobre la base de una transacción específica de vendedor a comprador. Los críticos afirman que la industria utiliza varios nombres y títulos modernos para distinguir el proceso de venta y distanciarlo de los ilegales esquemas “PONZI”

En el nuevo siglo la descripción más adecuada para este modelo de comercialización es Network marketing dado que destaca la comunicación y construcción de relaciones entre personas, este modelo basado en la comunicación interpersonal está ligado directamente con la era de la información propiciado por los avances informáticos que permite maximizar la satisfacción y un servicio eficiente, aunado a la morfología de una economía global y multicultural que ha roto las barreras geográficas y acortado la distancia entre persona y persona.

¿Cómo podemos en resumen distinguir el Network Marketing y la Venta Directa?

Históricamente, en la venta directa “no sucede nada hasta que se realiza una venta” por lo cual ha sido criticada por el enfoque comercial puro y duro. Charles King quien es Doctor en Negocios por la Universidad de Harvard describe la venta directa como “El proceso mediante el cual el objetivo inicial del contacto era lograr una invitación para realizar una presentación del producto en el hogar del consumidor.

<sup>15</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 62)

<sup>16</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 62)

La presentación estaba diseñada para exponer el producto (...), resolver dudas, enfrentar objeciones y cerrar una venta para continuar con la siguiente persona ganando una comisión”<sup>17</sup>.

Sin embargo, el Network marketing va un paso más allá, enfatiza en compartir información, desarrollar y mantener una relación personal a través del tiempo manteniendo una interacción con amigos, familiares y nuevas personas que dicho sea de paso muy probablemente se convertirán en amigos, adicional al objetivo de mostrar y lograr que la persona pruebe el producto o servicio, así como compartir la información relevante hay un objetivo a largo plazo que consta en desarrollar y mantener las relaciones interpersonales más allá de la venta inicial desarrollando una red social.

Los “Networkers” o contratistas independientes dirigen sus propias organizaciones donde operan sus ventas, no tienen jefes o supervisores, que se traduce en “libertad de tiempo”, a la par que son responsables de organizar sus horarios y gastos mientras son compensados por comisiones que provienen directamente de ellos o lo más interesante de las ventas que se efectúan por su grupo de ventas, solo respetando los lineamientos establecidos por las políticas y procedimientos de las compañías a las que están afiliados. Entonces, el distribuidor asocia y luego entrena a personas en ventas en red y duplica éstas técnicas para que a su vez, ellos desarrollen su propias organizaciones en red, a manera de cascada los integrantes son responsables de asociar, capacitar y apoyar a sus grupos generando ingresos en conjunto bajo un efecto de apalancamiento de esfuerzo y recursos de manera cíclica.

Desde el punto de vista de las compañías, el Network Marketing tiene fundamentalmente el papel de acelerar el movimiento de productos y servicios que en términos de marketing puro se conoce como PUSH que fomenta la llegada del producto al consumidor brindándole velocidad al mercado. En un esquema convencional podemos encontrar las figuras de Fabricante- Vendedor corporativo- Consignatario- Vendedor mayorista regional- Vendedor mayorista local- negocio minorista- Consumidor o comprador final. Proceso donde se quedan millones de dólares.

Cada intermediario necesita un lugar para almacenar el producto, pagar servicios y costos fijos, hacer frente al costo de una base de empleados, controles de inventarios, logísticos, impuestos, etc.

Adicionalmente, las empresas incurren en costos de publicidad para lograr esta comunicación a sus clientes o mercado objetivo, por ejemplo P&G quien es una empresa referente en el marketing de comida empaquetada y otros productos de consumo, gasto aproximadamente \$3,000 millones de dólares en publicidad en 1998.

Por otro lado, el Network Marketing se lleva a cabo mediante un canal mucho más corto y directo y por ende menos costoso. Adicionalmente mediante el pago de comisiones también pueden generar una base de consumidores más leales por el hecho de premiarlos por el uso o consumo de sus productos, todo esto promueve una eficiencia y economía significativa.

---

<sup>17</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 64)

## LA LEGITIMIDAD Y APEGO A LAS REGULACIONES

El Network Marketing como todas las industrias ha tenido casos donde la operación es ilegítima, por lo que ha sido atacada u observada por las entidades regulatorias alrededor del mundo. El autor del libro OLA 3 Richard Poe ha documentado las diferentes pruebas que ha pasado la industria ante acusaciones de ilegalidad. La comisión federal de comercio (FTC) de los Estados Unidos dictaminó a finales de la década de los 70 que AMWAY era un negocio legítimo no un esquema piramidal. Recientemente en el año 2000, observadores legales informan que estas oleadas de investigaciones han tenido origen en estos cuatro puntos:

- 1) Rápidos crecimientos de empresas nuevas en la industria que han atraído la atención de los reguladores.
- 2) Creciente interés de la comunidad reguladora hacia la industria del Network Marketing en general
- 3) Un atractivo mercado para la aplicación de multas que potencialmente pueden ser significativamente importantes como ingresos para las arcas federales.
- 4) La alta velocidad con la que cada año se incorporan nuevas empresas a esta industria sin una absoluta credibilidad o con prácticas sobre el margen de lo permitido por la regulación.

¿Qué es relevante evaluar sobre una compañía de Network Marketing para considerarla legal y competitiva?

- I) Las compañías deben de ser corporaciones de genuinas ventas, que existan productos genuinos para los consumidores.
- II) Los productos deben de tener cabida en el mercado, es decir un mercado real y un valor intrínseco y realista en cuanto a precio y calidad.
- III) Precios competitivos sin sobre dimensionar los mismos.
- IV) No se debe de exigir a los distribuidores la acumulación de stock de mercancía conocido como una práctica de “carga frontal”, los distribuidores deben de desplazar aproximadamente un 70 por ciento de las mercancías adquiridas antes de poder fincar un nuevo pedido.
- V) No se debe de exigir compras obligatorias de productos o servicios periféricos.
- VI) Las ventas minoristas en un escenario ideal deben de generar diez ventas a consumidores minoristas como base de calificación para recibir comisiones.
- VII) Énfasis en la venta minorista a consumidores independientemente de la estructura de distribuidores.
- VIII) Las comisiones son pagadas únicamente por productos o servicios adquiridos por los distribuidores para con sumo personal o venta a otros distribuidores o consumidores.
- IX) Planes de compensación orientados preferentemente a la venta antes que a la afiliación de nuevos distribuidores.
- X) Costos de ingreso deben de ser bajos.
- XI) Política de devoluciones por productos no vendidos.
- XII) Los nuevos distribuidores que decidan desarrollar el negocio serán responsables de brindar apoyo, capacitación y supervisión para ejecutar el negocio.
- XIII) No prometer cifras de ganancias si no están respaldadas por un historial basado en estadísticas de ventas.

Esta industria está siendo tomada seriamente a tal grado que “Desde 1994, Charles King y un grupo de especialistas con autoridad en Networking, llevan adelante en la Universidad de Illinois, Chicago, el Seminario Certificado de Network Marketing de dicha universidad”<sup>18</sup>.

**DATOS ESTADÍSTICOS**

Cifras reportadas por la DSA.

Según lo encontrado en el libro Los Nuevos Profesionales.

En el año 2000, el presidente de dicha asociación, Neil Offen, presentó cifras preliminares acerca del desempeño de la industria hasta 1999.

- I) Las ventas directas totalizaron \$24,540 millones de dólares en 1999; un 5.9% superior al año anterior.
- II) La cantidad de profesionales se incrementó 6.2% hasta 10.3 millones de individuos en 1999.
- III) Con este año se acumulan 16 años superando sus propias cifras consecutivamente.
- IV) Desde 1993 a 1998 creció en los Estados Unidos de \$14,980 millones de dólares anuales a \$23,170 millones, que representa un incremento del 54%
- V) El número de distribuidores se incrementó más de 70% para ir de 5.7 millones a 9.7 millones en el mismo periodo del punto anterior.

Y que sucede a nivel mundial en cuanto a cifras entre 1993 y 1999 según la WFDSA:

- I) Japón era el mercado más grande de venta directa del mundo con \$31,000 millones en 1999 con alrededor de 2 millones de promotores.
- II) El volumen de ventas superó los \$84,510 millones de dólares anuales.
- III) El número de distribuidores creció 132% hasta llegar a 34.6 millones de individuos.
- IV) México ocupaba el 6º lugar con \$2,650 millones de dólares producido por 1.7 millones de individuos.
- V) El total mundial reporto para 1999 ventas totales por \$84,510 millones de dólares derivados de la labor de 34.5 millones de personas.

| Ventas Directas en EE.UU 1993-1998 |   |        |   |
|------------------------------------|---|--------|---|
| Año                                | Vtas minoristas<br>(Cifras en Millones USD) | Crecim | Num de Vendedores<br>(Cifras en Millones) |
| 1993                               | \$ 14,980                                   |        | 5.7                                       |
| 1994                               | \$ 16,550                                   | 10%    | 6.3                                       |
| 1995                               | \$ 17,950                                   | 8%     | 7.2                                       |
| 1996                               | \$ 20,840                                   | 16%    | 8.5                                       |
| 1997                               | \$ 22,210                                   | 7%     | 9.3                                       |
| 1998                               | \$ 23,170                                   | 4%     | 9.7                                       |
| Crecimiento promedio               |   | 9.2%   |   |
| Crecimiento Total 1993-1998        |   | 54.7%  |   |

<sup>18</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 73)

Cuadro; Ventas directas en E.E.U.U, 1993 – 1998 <sup>19</sup>

| <b>Ventas Directas en Globales 1993-1999</b> |   |        |   |
|--|---|--------|---|
| Año  | Vtas minoristas<br>(Cifras en Millones USD) |        | Num de Vendedores<br>(Cifras en Millones) |
| 1993   | \$  | 61,670 | 14.9                                      |
| 1994   | \$  | 67,570 | 10% 17.7                                  |
| 1995   | \$  | 74,900 | 11% 21                                    |
| 1996   | \$  | 79,320 | 6% 24.9                                   |
| 1997   | \$  | 80,470 | 1% 30.9                                   |
| 1998   | \$  | 81,870 | 2% 33.7                                   |
| 1999   | \$  | 84,510 | 3% 34.6                                   |
| Crecimiento promedio                         |   | 5.5%   |   |
| Crecimiento Total 1993-1998                  |   | 37.0%  |   |

Cuadro; Ventas directas minoristas y fuerza de venta globales estimadas <sup>20</sup>

| <b>Ventas Directas WFDSA Statistical Database</b> |   |        |   |
|---|---|--------|---|
| Año   | Vtas minoristas E.E.U.U<br>(Cifras en Millones USD) |        | Num de Vendedores<br>(Cifras en Millones) |
|   |   | Crecim |   |
| 2012  | \$  | 31,630 | 15.9                                      |
| 2013  | \$  | 32,670 | 3% 16.8                                   |
| 2014  | \$  | 34,470 | 6% 18.2                                   |
| 2015  | \$  | 36,120 | 5% 20.2                                   |
| Crecimiento promedio                              |   | 4.5%   |   |
| Crecimiento Total 2012-2015                       |   | 14.2%  |   |

Tabla; Desempeño del sector en E.E.U.U 2012-2015 <sup>21</sup>

<sup>19</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 75)

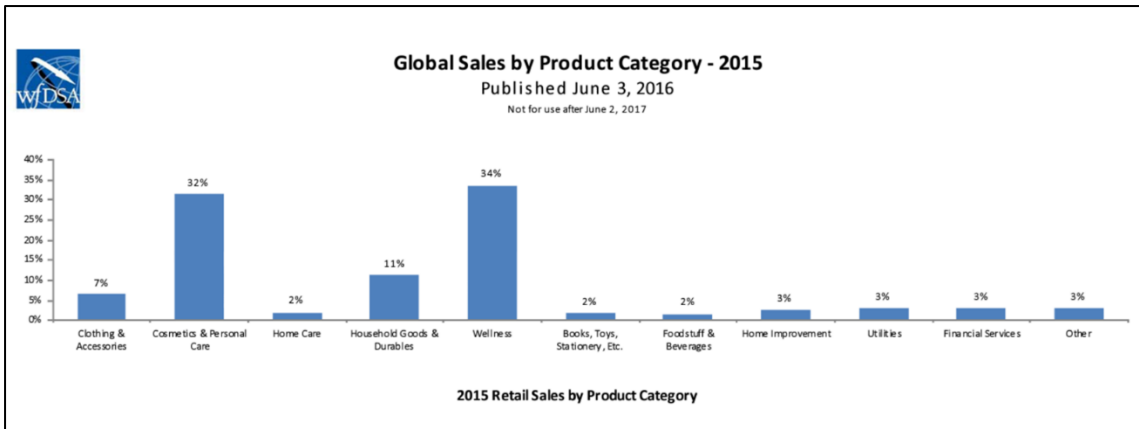
<sup>20</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 81)

<sup>21</sup> (World Federation Direct Selling Association. WFDSA, 2016)

| Principales países de venta directa |   |         |   |                   |
|-------------------------------------|---|---------|---|-------------------|
| País                                | Vtas minoristas<br>(Cifras en Millones USD) |         | Num de Vendedores<br>(Cifras en Millones) |                   |
| EUA                                 | \$  | 36,120  | 20%                                       | 20.200            |
| China                               | \$  | 35,456  | 19%                                       | 25.000 (Estimado) |
| Corea                               | \$  | 16,891  | 9%  | 6.737             |
| Alemania                            | \$  | 15,185  | 8%  | 0.838             |
| Japón                               | \$  | 14,664  | 8%  | 3.310             |
| Brasil                              | \$  | 9,125   | 5%  | 4.571             |
| México                              | \$  | 6,930   | 4%  | 2.200             |
| Francia                             | \$  | 4,590   | 2%  | 0.640             |
| Malasia                             | \$  | 4,437   | 2%  | 4.800             |
| UK                                  | \$  | 4,039   | 2%  | 0.625             |
| Taiwan                              | \$  | 3,354   | 2%  | 2.300             |
| Italia                              | \$  | 2,934   | 2%  | 0.514             |
| Colombia                            | \$  | 2,458   | 1%  | 2.181             |
| Argentina                           | \$  | 2,066   | 1%  | 0.750             |
| Canadá                              | \$  | 1,633   | 1%  | 0.793             |
| Otros                               | \$  | 23,847  | 13%                                       | 27.818            |
| Totales                             | \$  | 183,729 | 100%                                      | 103.277           |

Up 7.7% in Constant 2015 USD  
 Global Direct Selling - 2015 Retail Sales  
 Published June 3, 2016

Tabla; Países donde la venta directa supera los “miles de millones de dólares” <sup>22</sup>



Grafica de referencia; Global sales by product category 2015 <sup>23</sup>

<sup>22</sup> (King & Robinson, 2014, pág. 82)

<sup>23</sup> ( World Federation of Direct Selling Associations. WFDSA, 2016)

### MODELOS DE ESTRUCTURAS DE PLANES DE COMPENSACION

En realidad el Plan de Compensación debe diseñarse de tal manera que las ganancias siempre las obtengan sus distribuidores y no las compañías que lo diseñan. Existen 5 modelos básicos de planes de compensación, sin embargo pueden existir decenas de variaciones y configuraciones derivadas de las combinaciones o modificaciones. Aquí se describen de manera simplificada el concepto y principios elementales de cada uno debido a que puede ser demasiado extenso y sumamente complejo el detalle.

Del mismo modo los porcentajes, niveles o generaciones de pago que cada empresa asigna al plan elegido dependen de factores propios de cada compañía, Los autores Mark Yarnell y Rene Reid Yarnell describen en su libro Su Primer Año En El Network Marketing “una breve descripción sobre los 4 planes de compensación más populares”<sup>24</sup>:

#### I) Plan de Ruptura:

Éste es el plan más antiguo y precursor de los modelos modernos. Este plan tiene como principales características que no tiene un número limitado de frontales (un frontal es aquella persona que es auspiciada / invitada para iniciar el negocio y por lo tanto se ubica en un primer nivel inferior o primera generación).

Este plan tiene como característica que requiere por lo general de cubrir una cuota de venta entre tú, tus frontales y los frontales de ellos así sucesivamente. La principal característica es que, si uno de tus frontales junto con su equipo llega a cierta facturación o te supera se rompe la estructura y el junto con su equipo se separan de tu organización.

Este plan recompensa muy bien al trabajo duro, generalmente se requiere hacerlo de tiempo completo, como no es 100% colaborativo por el esquema de ruptura y la separación de los equipos puede ser complejo ejercer liderazgo o se puede incurrir en algunas malas prácticas como la compra excesiva de producto para lograr los niveles de calificación, lo que puede originar sobre stock de producto. Esta situación es benéfica siempre para la compañía pero no necesariamente para los promotores que cargan siempre con la presión de desplazar el producto.

Algunas de las empresas que utilizan este plan son: Herbalife, AMWAY, Omnilife.



Esquema de Funcionamiento de un plan de compensación escalonado o por ruptura<sup>25</sup>

<sup>24</sup> (Yarnell & Yarnell, 2014, págs. 100 - 101)

<sup>25</sup> (Experto en MLM, 2015)

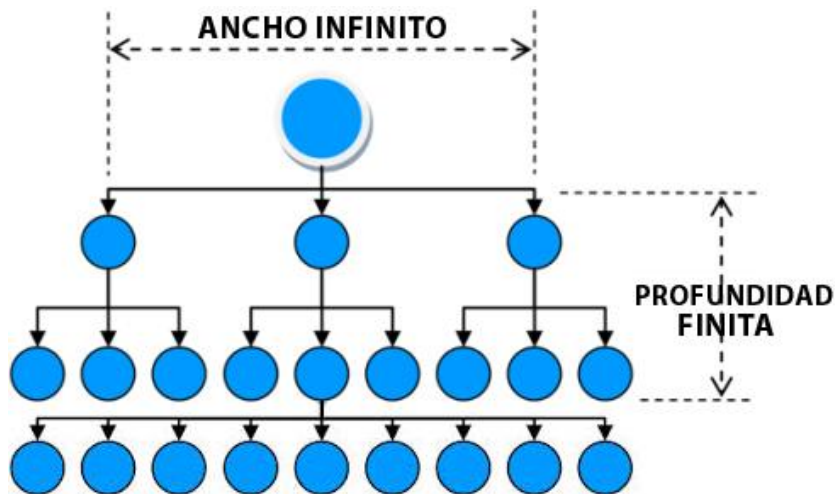
**II) Plan de nivel Único o Uninivel Original:**

La empresa designa el número de niveles o generaciones que otorgan comisiones a profundidad. Este plan fomenta que el promotor auspicie o invite al negocio a un gran número de personas para que formen parte de su estructura al igual que el de ruptura pero con la gran diferencia que en este no hay separación ni pérdida de volumen de venta. Este plan se creó en la década de los 80 del siglo pasado. Suele pagar o limitar el número de niveles que generan comisión a profundidad y también por lo regular el pago está sujeto a que tú como líder de la organización cumplas con una cuota de venta. Como la base del éxito en este esquema es auspiciar al mayor número de personas en el primer nivel o frontal puede comenzar a darse un efecto de saturación y perder la capacidad de apoyar cada vez menos entre más frontales haya.

Prácticamente ninguna empresa utiliza este esquema en su forma original, pero si muchas de manera hibrida mediante la combinación de características volviendo un esquema Uninivel Hibrido que aumenta sustancialmente el grado de complejidad en su explicación.

Debido a que permite muchas variaciones, las empresas pueden crear su Plan de Compensación completamente personalizado. Pero a cambio de esto pueden resultar planes verdaderamente complejos que generan altos esfuerzos de capacitación y también índice alto de frustración por los nuevos afiliados

Algunas Empresas que utilizan el Uninivel Hibrido son: Xango, Oxyfresh, 4Life, Woli



Esquema de funcionamiento de Plan de Compensación Unilevel o Uninivel (Experto en MLM, 2015)

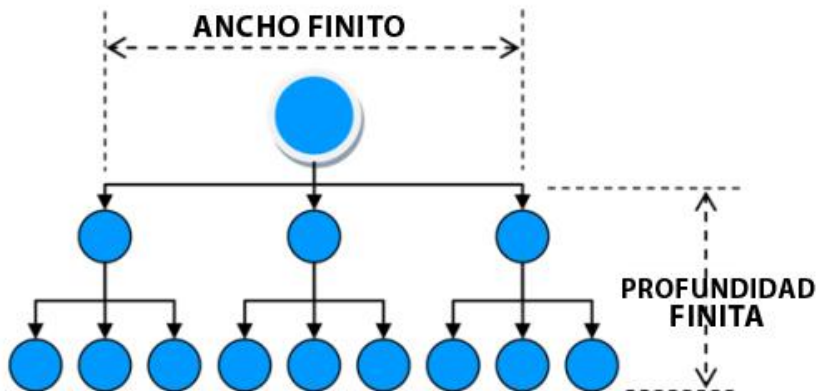
**III) Plan de Matriz Forzada o matricial:**

Este plan surge como respuesta a la opción del plan de ruptura. Como característica principal es que se define un límite de frontales, es decir por ejemplo 3x7 donde el primer número (3) se refiere al ancho de la estructura, es decir tres frontales, y la segunda cifra describe la profundidad con la que se paga la comisión es decir los niveles o generaciones (7). Este esquema puede fomentar afiliados perezosos debido a que como la matriz tiene 3 como límite



de ancho la cuarta o quinta persona se colocaría en los huecos hacia abajo para seguir llenando la matriz, este esquema puede parecer que es colaborativo pero no necesariamente fomenta el esfuerzo de todo el equipo.

En teoría no suena mal el planeamiento, pero es utilizado por menos del 10% de las compañías porque al no fomentar el esfuerzo colectivo una sola persona termina por llenar la mayoría de las posiciones de la matriz terminando por no fomentar el efecto de duplicación y apalancamiento que es una de las bondades y mejores atributos de la industria.



Esquema de funcionamiento de Plan de Compensación Matricial o Matriz Forzada (Experto en MLM, 2015)

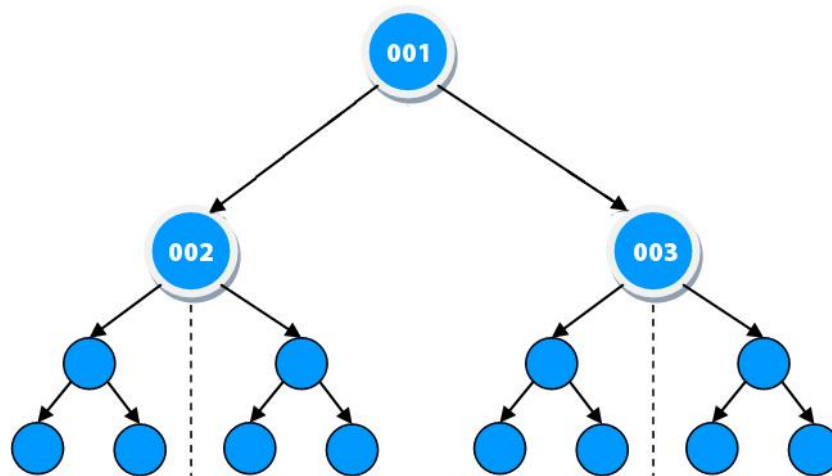
**IV) Esquema Binario Híbrido:**

Este plan es el más moderno de los existentes. Este plan debe de ser híbrido casi por fuerza, de lo contrario sería prácticamente un plan de matriz de 2xN, y como se puede observar no es un esquema eficiente.

El binario híbrido es el más utilizado por las compañías recientemente. Puede ser considerado el más efectivo y justo. El binario híbrido puede considerarse que ha tomado lo mejor de un esquema de matriz y lo mejor de un uninivel.

La razón fundamental por la que los diseñadores del plan de compensación Binario Híbrido combinaron el plan binario con el plan uninivel fue para aprovechar los puntos fuertes de ambos planes. El plan binario es excelente para el reclutamiento rápido y para la creación de "sinergia de equipo". Esto significa que los resultados de un equipo de trabajo pueden ser superiores a la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de los miembros de ese equipo. En la organización del plan Binario, el objetivo es común y debe ser comprendido y aceptado por todos los distribuidores del equipo de trabajo.

Empresas que utilizan un plan Binario: Zrii, Empezari, Jeunesse, Usana.



Esquema de funcionamiento de Plan de Compensación Binario (Experto en MLM, 2015)

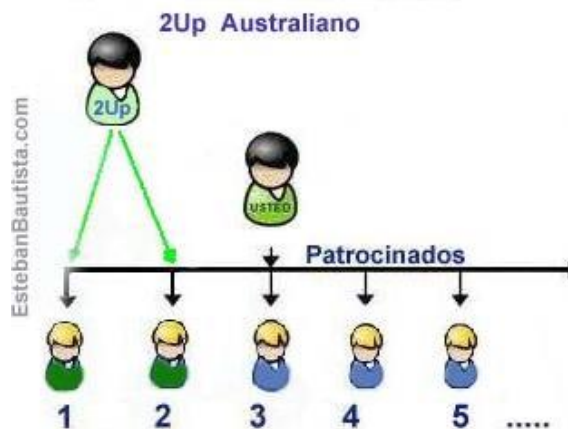
**V) Plan Australiano 2-Up**

Este otro plan de compensación aunque existe es poco utilizado pero importante como marco de referencia.

Actualmente, sólo un 2% de las compañías Network Marketing utilizan este plan de compensación.

Como su nombre lo indica es originario de Australia. En este plan se tiene que sacrificar a las 2 primeras personas que un patrocinador involucra al negocio, porque estas personas pasan a ser colocados directamente a tu "Upline" / patrocinador, y solo a partir de la tercera persona que se involucra en el negocio es colocada en tu estructura. ¿Cuál es la razón para hacer esto? Pues aparentemente es a manera de tributo por haberte invitado al negocio; sin embargo, esto es totalmente contraproducente porque tiene un nivel muy alto de deserción y se debe de estar loco para ceder a tus dos mejores prospectos, de modo que no entra la mejor gente sino la que no te duele perder y posteriormente inicia el negocio.

Una vez cedidos los dos primeros la frontalidad es ilimitada.



Esquema de funcionamiento de Plan de Compensación Australiano <sup>26</sup>

<sup>26</sup> (Recursos y herramientas para emprendedores, 2016)

## 7 TENDENCIAS IMPORTANTES DEL NETWORK MARKETING<sup>27</sup>

### 1.- Poderoso canal de distribución:

El MLM tiene una poderosa capacidad de adaptarse a la era del internet, dado que cada uno de sus promotores utiliza este medio para estar en contacto con más personas.

Importantes compañías tradicionales saltan al mundo del MLM debido a que cada vez se saturan más los puntos de venta tradicionales por la llegada de más productos. Entonces, la inversión en publicidad aumenta pero disminuye la efectividad por saturación de medios y mensajes además de que entre el 60 y 75% del costo del producto proviene de gastos publicitarios y de distribución.

Corporaciones tradicionales migran a esquemas de Network Marketing, aquí algunos ejemplos relevantes:<sup>28</sup>

- 1973 Gillete adquiere Jafra Cosmetics (compañía que opera en esquema MLM) como parte de su diversificación. Gillete fue propietaria de Jafra por 17 años, periodo en el cual logró ventas por más de \$229.5 millones de dólares con crecimiento compuesto de 18.5%. Finalmente, fue vendida a un comprador financiero.
- 1977 La empresa Princess House, comerciante de cristalería y artículos para el hogar es adquirida por Colgate Palmolive.
- 1980 MCI y AMWAY forman un Joint Venture para ofrecer servicios de larga distancia que fueron incluidos en la cartera de AMWAY.
- 1982 La empresa Pre Paid Legal Services que comercializaba en modelo de venta directa sus servicios, crea una fuerza de venta en esquema Network Marketing para atacar ventas individuales y ocupar su fuerza de venta original en cuentas grupales o corporativas.
- 1984 Se forma un Joint Venture entre Sprint Inc. y Network 2000 para comercializar servicios de larga distancia de Sprint para ampliar sus canales de venta y tomar mercado de AT&T, logrando tomar 3 millones de suscriptores en un periodo de tres años solo por este canal.
- 1989 En Japón la empresa Yamanouchi Pharmaceutical Company Ltd. que era la segunda mayor empresa farmacéutica de ese país adquiere a Shaklee como estrategia de diversificación.
- 1990 AT&T experimenta una alianza con Shaklee para vender servicios de telefonía por un canal de Network Marketing. Finalmente, se abandona el negocio sin conocer la causa.

<sup>27</sup> (King & Robinson, 2014, págs. 96-135)

<sup>28</sup> (King & Robinson, 2014, págs. 98 - 99)

- 1990 La compañía de servicios financieros Primerica comercializa desde ese año sus servicios mediante sus más de 153,000 distribuidores independientes. Primerica es parte del grupo Citigroup.
- 1991 Raxall Sundown crea una división de Network Marketing con productos especiales patentados mientras que mantenía su canal tradicional en paralelo.
- 1998 El gigante de telecomunicaciones canadiense Teleglobe, adquiere a Excel Communications valorando a su base de vendedores y clientes como principal activo de la compañía.
- 2000 Continúa la relación comercial entre P&G y Tupperware a pesar que la primera ataco fuertemente a la industria del Network Marketing centrado sus ofensivas hacia AMWAY. Sin embargo, P&G llegó a un acuerdo con Tupperware para hacer promoción mutua de sus productos aceptando que esta relación les daría la oportunidad de vincularse con sus consumidores a través de la red de distribuidores de Tupperware.

En síntesis, veremos una mezcla donde compañías tradicionales adquieren empresas de Network Marketing. También, habrá algunos casos donde empresas de Network Marketing desarrollen canales un poco más tradicionales para complementar sus equipos de distribuidores independientes, empresas norteamericanas que incorporan divisiones de mercadeo en red en su mezcla de canales de venta y por último empresas que en busca de expansión a otros países utilicen la base poblacional del país objetivo utilizando un canal Network Marketing.

Un ejemplo sobre el apalancamiento de compañías como Adidas, Christian Dior, Disney, Frito-lay General Electric, Goodyear, Rubbermaid, Whirlpool, Wrangler, entre muchas otras es que comercializan sus productos mediante el catalogo para consumidores de AMWAY y Quixtar (la página web de AMWAY).

## 2.- El nuevo profesionalismo:

Otra tendencia está siendo dictada por el cambio en la forma de hacer el negocio y el perfil de las personas que se involucran a este esquema de negocio. Las compañías de Network Marketing están poniendo foco en sistemas de información, planificación estratégica y están proporcionando a su vez un estilo más profesional en sus organizaciones. Cada vez es más común encontrar personas utilizando traje o bléiser en lugar de bermudas y tenis desarrollando el negocio. Este cambio dio inicio en la década de 1990.

Las empresas de Network Marketing están invirtiendo millones de dólares en desarrollo de herramientas que les permitan identificar segmentos de mercado y comportamientos de sus usuarios y también de sus distribuidores más exitosos en busca de mejores herramientas de capacitación.

## 3.- Expansión Global

El claro ejemplo es AMWAY que opera en cincuenta países y sus ventas provienen 70% de mercados fuera de los Estados Unidos. Esto permite ver la importancia y la flexibilidad de estas organizaciones para migrar hacia otros países. Las probabilidades de sobrevivir son mayores si la empresa tiene presencia en varias latitudes, además de que es relativamente más económico y rápido poder abrir operaciones fuera de sus fronteras. Muchas empresas además de AMWAY tienen esta misma estrategia; podemos encontrar compañías como Un Skin, Mary Kay, Enrich, Forever Living, entre decenas más.

El mercado asiático es altamente atractivo para empresas de Network Marketing, estos países tienen una alta tradición de empresariado no obstante que se trate de economías debilitadas. Adicionalmente, la inseguridad económica estimula este modelo de emprendimiento.

La revista Far Eastern Economic Review expone como ejemplo el caso Tailandés donde décadas de rápido crecimiento económico han dejado a funcionarios sin preparación para enfrentar el creciente índice de desempleo por la recesión. Tailandia igual que muchos otros países de Asia ha sido reacia a implementar una red de seguridad social que implica un alto costo para el gobierno como es común observar en países occidentales. El gobierno Tailandés prefiere implementar un esquema de créditos de bajo costo para utilizar en emprendimiento. Estos créditos oscilan en los \$230 dólares, como es lógico hay pocos negocios que se pueden montar con esa cantidad pero para un negocio en esquema de Network Marketing es en muchos casos suficiente.

#### 4.- Network Marketing e Internet

Muchas industrias o empresas están siendo amenazadas por el comercio electrónico, el Network Marketing por el contrario se beneficia cada vez más, de hecho entre mejor y más medios de comunicación existan mejores condiciones se presentarán, incluso se dan las condiciones para poder realizar el negocio con alguna persona en otro país donde preferentemente la compañía tenga presencia.

Solo el imaginar llenar una orden de pedido o de afiliación sin un formulario electrónico sería suficiente para desmotivar a muchas personas. Además, los medios de pago que evitan cargar dinero físico o peor aún cobrar a la gente persiguiendo el pago o liquidación es poco atractivo. Otro aspecto importante es la búsqueda de personas en mercado físico prospectando perfiles de personas solo por el uso de las redes sociales y blogs, capacitación a distancia como parte fundamental también ha sido una labor que se ha simplificado enormemente.

El sitio Quixtar.com que es la tienda virtual de AMWAY se puede encontrar un sinnúmero de productos, desde productos para nutrición, belleza, hogar, cuidado personal, que pueden adquirirse solo si se ingresa el código de un distribuidor, es decir están sacando provecho del comercio electrónico pero incorporado al mismo esquema de redes. Este sitio web tuvo alrededor de 20 millones de clics el día de su lanzamiento el 1ro de Septiembre de 1999 pero ha llegado a superar los 40 millones. Esto nos habla además de un volumen de visitantes muy considerable, también de la interacción y navegabilidad de las personas. En realidad la gente puede pasar de pantalla en pantalla viendo nutrido catálogo electrónico. Este es solo un ejemplo, pero al igual que AMWAY, Rexall Showcase, Shaklee Corp., ACN (American Comunicación Network), Avon, etc. han montado parte de su operación en su plataforma web.

## 5.- El Network Marketing es respetado

Durante su investigación el Dr. Charles King acudió a consultar la literatura existente en aquel tiempo 1990-1991 sobre el tema. Se percató que era muy pobre la literatura analítica y descriptiva. Una de las primeras fuentes fue Business Periodicals Index (fuente primaria para los investigadores donde pueden encontrar publicaciones de periódicos, revistas especializadas y comerciales). Incluso era difícil encontrar la categoría de venta directa, no había palabras clave relacionadas como Marketing Multinivel, MLM, Network Marketing, distribución en red o marketing de referencia. Se podía localizar información muy general, avisos comerciales, etc., pero la información con datos concretos era prácticamente inexistente. Lo que podía encontrarse eran publicaciones típicas con historias de fraude a consumidores o conflictos legales en torno a casos piramidales (PONZI).

Actualmente sucede todo lo contrario, hay una cantidad muy importante de información que sigue en expansión. Hay ya varias publicaciones especializadas. Para el año 2000 eran al menos tres fuentes formales sobre la industria. Por mencionar algunas, Upline que es una revista mensual sobre eventos y personalidades de la industria; Money Maker's Monthly que es una publicación tipo tabloide y Network Marketing Lifestyles que es una revista bimestral de noticias y de interés general.

Es común ya encontrar publicaciones reconocidos como el diario **Wall Street Journal**, **Chicago Tribune**, **Chicago Sun Times** o revistas relevantes como **Forbes**, **Times**, **Fortune** y **Money** por mencionar algunos.

También podemos encontrar literatura formal, libros reconocidos y con aval sobre la industria. En Amazon se pueden consultar y comprar más de 130 títulos. La editorial "Prima" hasta el año 2000 había puesto en el mercado más de 15 libros, 6 de ellos han alcanzado la categoría de **Bestseller** y un volumen de 1'280,000 libros vendidos en ésta categoría dentro de la cual han participado escritores como: Richard Poe, John Milton Fogg, James W. Robinson, Mark Yarnell, Rene Reid Yarnel y Scott De Garmo.

En lo que respecta al Dr. Charles King autor del libro Los Nuevos Profesionales, el (King & Robinson, 2014), quien es profesor de MKT en la Universidad de Illinois en Chicago (UIC), fundó junto con Rene Yarnell el seminario certificado denominado "Network Marketing: Planificar, desarrollar y manejar una organización de distribuidores" que se enfoca en la aplicación de tácticas probadas sobre el manejo empresarial. Ha sido impartido desde el año 1994 en las facultades de administración de empresas a profesionales del Network Marketing. Dr. Charles King ha sido conferencista sobre el tema a estudiantes en **Harvard** impartiendo pláticas para grupos de la Facultad de Derecho, la Asociación de Derecho y Comercio, y el Club de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas de ésta institución. *Es importante aclarar que no se enseña Network Marketing como asignatura en la facultad de Ciencias Económicas de Harvard.*

En cuanto a asociaciones mercantiles se encuentran tres grupos formales organizados y bien fundamentados:

- 1) **DSA** (Direct Selling Association)
  1. DSEF (Direct Selling Educational Foundation)
- 2) **WFDSA** (World Federation of Direct Selling Association)
- 3) **MLMIA** (Multi-Level Marketing International Association)

## 6.- El Network Marketing se hace Público

La inversión pública ha recibido a empresas de Network Marketing a los mercados financieros. Hasta el año 2000 había ya más de 40 empresas de Network Marketing cotizando en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) con lo que esto implica en cuanto a regulaciones fiscales, contables y publicación de información que da transparencia a todo el público sobre la salud de sus indicadores financieros. Para poder ingresar a la NYSE debe de cumplirse con lineamientos estrictos impuestos por la SEC (Securities and Exchange Commission).

## 7.- Patentes y Desarrollo de Productos y Servicios innovadores.

Una parte esencial y en común de las empresas serias en esta industria avaladas por las asociaciones ya mencionadas es la cantidad de recursos que destinan a la investigación y desarrollo que deriva en alta calidad de sus productos que en numerosas ocasiones contribuyen con importantes descubrimientos científicos, médicos que son benéficos para la sociedad. Hay ejemplos claros sobre empresas que han innovado en servicios de bajo costo o en el ramo de la protección legal, seguros, servicios financieros. También hay casos donde se desarrollan centros de investigación médica, farmacéutica o dermatológica dentro de la Facultad de Medicina de la Universidad de Stanford. En otros casos se han hecho importantes descubrimientos sobre la ingesta de carbohidratos. Es común también encontrar staff de científicos reconocidos colaborando en estas empresas y que cuentan con instalaciones de punta como las de renombradas firmas de medicamentos. Hay empresas que se destacan por desarrollar productos que no son probados en animales e incluso cuentan con investigaciones serias sobre la prevención y cura del cáncer.

### **COMPAÑÍAS REFERENTES DE LA INDUSTRIA DEL NWM EN TELECOMUNICACIONES<sup>29</sup>**

Dentro de las compañías que lideran en la industria y las que prometen crecimiento y expansión podemos enumerar dentro de la industria de telecomunicaciones algunas como:

Excel Communications:

A finales de 1980 se terminó de desregular la industria de telefonía de larga distancia. AT&T finalmente comenzó a perder la posición privilegiada que le otorgaba la regulación en los Estados Unidos y dio inicio a la pérdida de su monopolio. Para 1984, el departamento de justicia de ese país dio su fallo final.

La batalla podía comenzar. Rápidamente, MCI entró a la contienda ofreciendo igualmente servicio de larga distancia mediante estrategias comerciales que iban desde telemarketing, venta directa, correo, programas de fidelización y medios tradicionales como TV. MCI había tomado muy rápidamente mercado al haberse montado sobre la fuerza de distribuidores de Network Marketing de AMWAY.

<sup>29</sup> (King & Robinson, 2014, págs. 143 - 146)

Por su parte, Sprint que era otra empresa que estaba también en expansión por el momento coyuntural en la regulación también hizo una alianza estratégica con otra compañía de Network Marketing de reciente creación, la empresa a la que nos referimos es Network 2000. En solo tres años de su alianza con Sprint lograron captar un estimado de 3 millones de suscriptores al servicio de larga distancia. Muy poco tiempo después se desato un conflicto legal pero había quedado demostrado el potencial de un esquema de distribución bajo este modelo.

AT&T quien era el gigante de la industria perdió dramáticamente mercado y de estar en 90 por ciento de participación en 1984 vio caer hasta 50 por ciento en menos de una década.

Para el año de 1988 sale al mercado Excel Communications Inc., quien bajo su fundador Kenny A. Troutt abrió sus puertas como revendedora de servicios telefónicos de larga distancia y desde su inicio surge bajo un modelo de comercialización de Network Marketing como canal primario de venta.

En tan solo 12 años Excel Communications logró convertirse en la cuarta empresa de larga distancia de los Estados Unidos alcanzando ingresos de \$1,300 millones de dólares hacia 1998 donde además de los servicios de larga distancia residencial y comercial, llamada directa, acceso a internet y radio llamada incursionaron en la comunicación inalámbrica.

La filosofía de Excel para lograr este exitoso camino en las telecomunicaciones donde en algunos servicios ya el mercado era muy maduro mientras que en otros como el internet y la telefonía inalámbrica había bastante campo fértil fue la decisión de en lugar de construir la infraestructura y desarrollar una red propia, jugó un papel de intermediario adquiriendo minutos o capacidad de llamada excedente de las compañías tradicionales de telecomunicaciones.

El siguiente paso fue de expansión hacia otros países y lo logró mediante una fusión con Teleglobe Canadá en 1998. Previo a este acontecimiento había logrado incrementar sus cifras de \$30 millones de dólares en ganancias en 1993 a \$500 millones en 1995, \$1,400 millones en 1997.

En el año 2000, Teleglobe es comprada por BCE, la compañía más importante de telecomunicaciones en Canadá, sin embargo tanto Teleglobe y Excel se mantuvieron operando bajo sus mismas marcas en sus territorios originales, Montreal y Dallas en ese orden.

#### ACN Inc.

Se fundó en 1993 y a diferencia de MCI y Sprint no utilizó una estrategia de múltiples canales y se dedicó directamente a desarrollar un canal de Network Marketing desde su nacimiento para comercializar servicios de telecomunicaciones en Norte América (Estados Unidos y Canadá), Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Holanda, Suecia.

Esta compañía cuenta con un impresionante record de crecimiento pasando de \$2 millones de dólares en ventas a una de \$100 millones hacia el año 2000 conformando una red de distribuidores de alrededor de 300 mil. Con tal fuerza de distribución ahora ha iniciado crecimiento hacia otros servicios como electricidad.



Estas cifras fueron logradas mediante su principal mercado; el estadounidense pero es importante puntualizar que en esta estadística solo participaban 9 estados de la unión americana hasta el año 2000 por las condiciones regulatorias existentes de ese momento.<sup>30</sup>

ACN Hoy:

*“Direct Selling News, la principal publicación de la industria, recopila y publica las posiciones anualmente, calificando a las compañías en base a su tamaño e ingresos. Los ingresos anuales de ACN están sobre los \$800 millones y sigue en crecimiento, lo cual asegura la posición de esta compañía en la lista. Adicionalmente según los últimos anuncios entre organizaciones de ventas directas de todo tipo, ACN sigue siendo la compañía de ventas directas de telecomunicaciones, energía y servicios esenciales residenciales y comerciales, más grande del mundo.”<sup>31</sup>*

### **Nuevas telefónicas no rasguñan a Telcel ni a Movistar<sup>32</sup>**

Los operadores móviles virtuales o MVNOs se encuentran lejos de arrebatar el 1% del mercado a las telefónicas tradicionales. Entre todas, una docena de ellas, no suman más de 400,000 usuarios, cuando una aseguró ganar 1 millón de clientes a un año de su arribo a México. Oportunidades hay y aumentarán con la red compartida, pero hay que replantear la estrategia.

Las nuevas telefónicas que entraron a competir en el mercado móvil mexicano se encuentran lejos de arrebatar siquiera el 1% de los usuarios a los operadores tradicionales. Hace un año, cuando los llamados MVNO llegaron con mayor intensidad al país, se perfiló que alcanzarían hasta una cifra cercana a los 15 millones de clientes, vía la explotación de distintos nichos, para después del año 2020. Pero a seis semanas de que se cumpla el primer ciclo de su arribo con fuerza al país, la realidad es otra.

Actualmente opera casi una docena de marcas en el mercado y otras más se encuentran próximas a entrar bajo el mismo modelo de Operador Móvil Virtual o MVNO. Entre todas y en el escenario más positivo, sumaban en abril y en conjunto poco más de 400,000 usuarios, cuando sólo una de ellas advirtió hace un año que llegaría a un millón de clientes para su primer aniversario de estancia en México.

Para el cierre del 2014, las MVNO tenían alrededor del 0.21% de las líneas móviles, mientras que para fines de abril la cifra se habría elevado exageradamente hasta el 0.40% del mercado, conforme a estimaciones de The Competitive Intelligence Unit.

Los motivos por el lento despegue de los operadores móviles virtuales son de todo tipo. Los están por el desconocimiento del consumidor hacia ese tipo de propuestas, pero también existe el inconveniente de que algunas de estas marcas han entrado a competir por los mismos clientes que ya desde antes se peleaban las telefónicas tradicionales.

<sup>30</sup> (King & Robinson, 2014, págs. 164-165)

<sup>31</sup> (ACN Inc, 2016)

<sup>32</sup> (Periódico El Economista S.A. de C.V, 2015)

Algunas intentaron replicar en México conceptos comerciales que les funcionaron en otros mercados, pero no aquí, y unas más enfrentan un magro desempeño en la oferta de su servicio, coincidieron expertos, de ahí que es necesario un replanteamiento de su estrategia de mercado.

“Su modelo de negocio es una alternativa, no de alto impacto pero sí con potencial. El problema es que el modelo que han traído no ha resultado ser el más óptimo que hubiéramos esperado o siquiera pensar”, dijo Ernesto Piedras, director en The CIU. “Se están yendo al mismo tipo de usuario que van los operadores tradicionales y un MVNO, se supone, es un cliente más que sólo compra minutos a mayoreo y los revende como jugador en un nicho y eso, parece, no está ocurriendo”, comentó también Gonzalo Rojón, analista del segmento móvil en The CIU.

En junio del 2014, la firma Virgin Mobile anunció su entrada al mercado móvil mexicano con la perspectiva de captar un millón de usuarios para el mismo mes del 2015. De acuerdo con The CIU, Virgin tendrá una cuota de no más de 300,000 abonados y se coloca como la principal operadora móvil virtual en el país.

El modelo de Virgin se basa y su misma publicidad lo anuncia, en ir por el mercado de jóvenes que demandan un servicio en el que los datos tengan peso sobre el de voz. Es el mismo al que han dirigido sus esfuerzos Telcel, Movistar y Nextel con distintos paquetes.

“(Virgin Mobile) está tratando de ir por un usuario que ya tiene un Smartphone y que usa datos, es el mismo al que están yendo Telcel o Movistar. A parte, los jóvenes buscan (un operador que les dé) un aparato, y competir así es muy difícil. Es una razón por la que principalmente no ha cumplido su meta, que se la impusieron muy agresiva. Un millón de usuarios en un año es muy complicado (de lograr)”, agregó Gonzalo Rojón, de The Competitive Intelligence Unit.

En contra de Virgin está el factor de que los usuarios apenas comienzan a asimilar el hecho de contar con un teléfono desbloqueado y que también, insistió el experto, en que el mexicano está acostumbrado a comprar la línea con el teléfono y ese soslaye “le está afectando muy fuerte” a esta MVNO.

Enfocarse sólo a un mercado de jóvenes, cuando éstos buscan un servicio con equipo y toda una gama de planes, puede resultar en contra para firmas como Tuenti o Virgin Mobile.

“Virgin replicó un modelo similar al de Chile o Colombia, donde les funcionó. Pero un mercado como el que ellos esperaban en México no es así... hicimos un análisis y no nos da más de un millón 100,000 (de usuarios) con ese perfil y si son Virgin, Tuenti y las que venga, el mercado no da o da para poco”, explicó Ernesto Piedras, jefe en The CIU.

Virgin o Tuenti no son las únicas que enfrentan problemas. Los retos también están para el resto del segmento de MVNOs, Maz Tiempo o Cierta, aunque son de más reciente ingreso al mercado “han pasado desconocidas” para los usuarios, sin importar que, en el caso de una de ellas, su nicho tenga que ver con el mercado de los migrantes.

“Es un buen anuncio el hecho de que lleguen nuevas empresas de este corte, porque vienen a hacer más eficientes las redes. El problema, a mi parecer, que están sobreexplotando la rentabilidad al ir por segmentos a los que otros por su propia naturaleza ya están yendo. Están sobre excitando el mercado de

la rentabilidad y no generando cobertura social, y cierto es que ninguna de las que ya están, destaca”, aseguró Jorge Fernando Negrete, director en Mediatelecom Policy & Law.

Tuenti, Maz Tiempo, Virgin Mobile, Ciertto, Lycamobile, Megacable, Aló, Chedraui, Axtel, Elektra, QBoCel y Alestra todas van por un nicho distinto y algunas apenas comienzan. La mayoría están montadas sobre la red de Movistar para ofrecer sus servicios, mientras que, hasta hoy, sólo dos corren sobre la red de Telcel. Y en puerta hay otras cinco empresas con interés en volver a entrar o en llegar por primera vez como MVNO al mercado móvil.

Algunas de las marcas ya establecidas ofrecen un MVNO y como una extensión de su oferta para no ganar clientes, sino para no perder.

“Axtel, que ya tiene un MVNO con la red de Telcel, no le apuesta a ganar; su foco de negocio está en otra parte. Lo que quiere es no perder y así puede ocurrir con Telcel con la misma AT&T, que está próxima a llegar”, dijo Gonzalo Rojón, de The CIU.

Ninguna MVNO, hasta ahora, ha visto el provechoso potencial de utilizar la red de alguna de las filiales mexicanas de AT&T, Iusacell o Nextel, las que presentan en comparación a Telcel o Movistar, el mejor desempeño en prestación del servicio y la menor saturación de redes.

“No tendría sentido que AT&T saque una MVNO propia; no haría tanto sentido a su estrategia, pero, siguiendo esa premisa de no querer perder, podrían enfocarse a algún nicho”, añadió Gonzalo Rojón.

También ha ocurrido que en el pasado, las MVNO nacen, se desarrollan y se venden a terceros. Así ocurrió con Virgin Mobile en Inglaterra, en Francia y en Estados Unidos. En el caso de México, quizá habría un problema, dijo Jorge Fernando Negrete, dado que esta empresa aún no ha creado un poder de marcar que resulte apetitosa a posibles interesados.

“Hay que tomar en cuenta que esta ha sido una constante en el caso de Virgin. Ahora, bien, si deciden vender, la cuestión estaría en cómo vender algo que prácticamente no existe (en México). Sería como empezar de cero. Las MVNO están muy sobreestimadas. Algunas se plantearon retos muy agresivos, cuando saben que no van a pasar del 1 o 2% del mercado y ahora no parece que hayan rasguñado a un Telcel o un Movistar”, explicó el líder de Mediatelecom.

Según Jorge Fernando Negrete, en esta ocasión la propuesta de Elektra, de Grupo Salinas, de lanzar su propia MVNO y bajo el respaldo de Telcel en cuanto a la red, pudiera ser una oportunidad frente al fracaso del 2009 en este negocio. El hecho de que Elektra tenga una red de tiendas y Telcel cubra con sus redes el 90% del territorio puede significar que la oferta de Elektra esta vez sí llegue a nichos desatendidos.

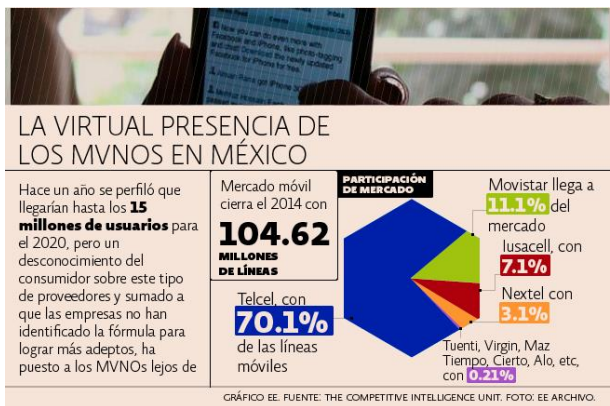
“El principal objetivo de Azteca Móvil es demostrar que aprendió de su anterior experiencia. Ya había operado en Estados Unidos como un MVNO con foco en los migrantes, aunque una parte del modelo de negocios abarcaba al mercado mexicano. La estrategia consistía en comercializar planes de llamadas entre residentes de ambos países, operaba por la red de Iusacell en México y la de Sprint Nextel en Estados Unidos, ofreciendo planes de prepago o postpago. El modelo de Azteca

Mobile fracasó y el operador presentó su quiebra en 2009”, recordó Elías Vicente, analista de Signals Telecom Consulting.

El tropiezo de Grupo Salinas en Estado Unidos obedeció a que no pudo hacer frente a la competencia de Tracfone de Carlos Slim, operadora que atendía un mercado similar, comentó Elías Vicente. Es este el grupo al que ahora se alía Elektra en México.

Como está el mercado, las nuevas ofertas de MVNO en México suponen más una prestación de servicios para no perder clientes. Ejemplo de ello, Axtel o Megacable con su propuesta de operador móvil virtual.

“Son MVNOs que nacen con el objetivo de replicar la oferta de empaquetamiento de otros jugadores que cuentan con servicios fijos y móviles”, explicó Elías Vicente, “de allí que el despliegue de este modelo de MVNOs tiene un objetivo estratégico principal de carácter defensivo; en otras palabras su objetivo es contener a sus propios usuarios fijos ante la oferta empaquetada de sus competidores”.



### Operadores virtuales (MVNO) conquistan a medias:

“A dos años de su llegada a México, impulsados en gran medida por la reforma en telecomunicaciones, los Operadores Móviles Virtuales (OMV) han alcanzado una penetración de 0.8% del mercado nacional, apenas 861 mil 600 líneas de IOs 107.7 millones que hay en el país, debido en gran medida a una estrategia equivocada.

Analistas del sector coinciden en que el problema con los OMV es la falta de identidad, ya que buscan competir con los grandes operadores como Telcel, Telefónica o AT & T, cuando su estrategia debería enfocarse a nichos específicos que han sido desatendidos por estos gigantes.

Cuando entras a un mercado con tres operadores globales, la competencia que debes hacer no tiene que ser frontal, ni ofreciendo los mismos servicios que tienen ellos, sino enfocarse a nichos que no

estén siendo atendidos. *El problema que están teniendo estos OMV es que sus ofertas no se distinguen de las de empresas grandes*”, comentó Abel Hibert, ex comisionado de la COFETEL<sup>33</sup>.

### **Recargas de tiempo aire significaron \$113 mil 580 millones: The-CIU**

*La Jornada; Miriam Posada*

El mercado de telecomunicaciones móviles cerró 2015 con **107.8 millones de líneas**, de las cuales **83.9 por ciento** o 90.4 millones México, MVNO, Network, NEWS, NEWS BY REGION, North América. (May 20, 2016/). Operadores virtuales conquistan a medias. Noviembre 2016, de MVNO Dynamics/ Sitio web: <https://www.mvnodynamics.com/2016/05/20/operadores-virtuales-conquistan-medias/> corresponden a usuarios bajo la modalidad de prepago, lo que representa un aumento de 0.9 por ciento con respecto al año anterior, muy por debajo del incremento en la base de usuarios de postpago equivalente a 10.1 por ciento, durante el mismo periodo, señaló la consultoría The Competitive Intelligence Unit ( The-CIU Indicó que para las compañías de telecomunicaciones que operan en el país el negocio de recargas de tiempo aire les representó ingresos de 113 mil 580 millones de pesos, que significan una caída de 6.1 por ciento respecto a las logradas en 2014, aunque representaron 45.5 por ciento del total de los ingresos móviles

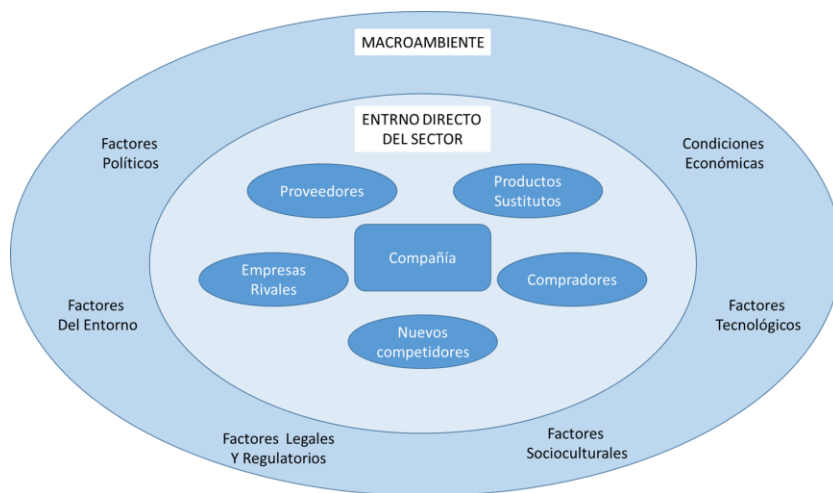
---

<sup>33</sup> (Ramos, 2017)

## Diagnóstico

### Factores que influyen en la industria y estrategia comercial.

Como parte principal en el diagnóstico y definición de una estrategia se han descrito brevemente los factores externos que afectan a la industria y a la empresa como parte del análisis en la solución de problemas y definición de estrategia comercial. Para contrarrestar el % de churn que afecta directamente al parque de usuarios/clientes así como evitar el uso de recursos ineficientes en cuanto a costos de captación de clientes.



### ¿Cuáles son los factores de importancia estratégica en el macro ambiente?

#### Factores políticos:

La política gubernamental contempla dentro de la parte estratégica las telecomunicaciones como pilar de desarrollo, una sociedad más comunicada es una sociedad con mayores capacidades de desarrollo, por ese motivo dentro de las reformas estratégicas se encuentra la reforma a las telecomunicaciones que fomenta mayor competitividad y alcance social.

#### Condiciones económicas:

Dentro de los factores económicos, el principal es la brecha cada vez mayor de ingresos entre la población y la distribución de los ingresos, por un lado la base de ocupación real ha disminuido, oficialmente las cifras pueden ser no tan negativas por las metodologías y criterios de medición, sin embargo en la mayoría de los países y principalmente los países que están en vías de desarrollo el desempleo y la pérdida de poder adquisitivo ha llevado a buscar nuevas fuentes de empleo, el Network Marketing aparece en la escena económica de muchos países como una alternativa o posibilidad de obtener mayores recursos económicos como complemento de la fuente principal de ingreso familiar, incluso llega en muchos casos a sustituir o posicionar ésta actividad como mayor fuente de ingreso en corto tiempo.

**Fuerzas socioculturales:**

El estilo de vida y estilo en que se establece la comunicación ha llevado a una despersonalización de las relaciones, sin embargo ha ampliado el alcance de las mismas por factores socioculturales y tecnológicos, hoy un niño puede establecer comunicación y amistad con otro en un continente diferente, también sus actividades recreativas se han modificado por la inseguridad y en paralelo la creciente facilidad para el uso de tecnología, hoy es difícil separar las causas socioculturales de las tecnológicas. Actualmente una persona realmente puede prescindir de un trabajo en la manera tradicional, podemos ver casos donde la tecnología en telecomunicaciones ofrece la facilidad de poder desempeñar una actividad laboral desde cualquier parte siempre que tenga conectividad y un dispositivo móvil de características promedio.

**Factores Tecnológicos:**

La misma tecnología en cuanto a alcance y formas de establecer comunicación como el uso de comunidades, chats, videos y la disponibilidad de conectividad mediante antenas WiFi ha propiciado que la comunicación sea totalmente diferente en unos pocos años, como primer cambio la llegada de la telefonía móvil y más aún el uso de los datos y teléfonos inteligentes (Smart Phones) han dado un giro de 180°. La llegada de estos dispositivos

**Factores del entorno:**

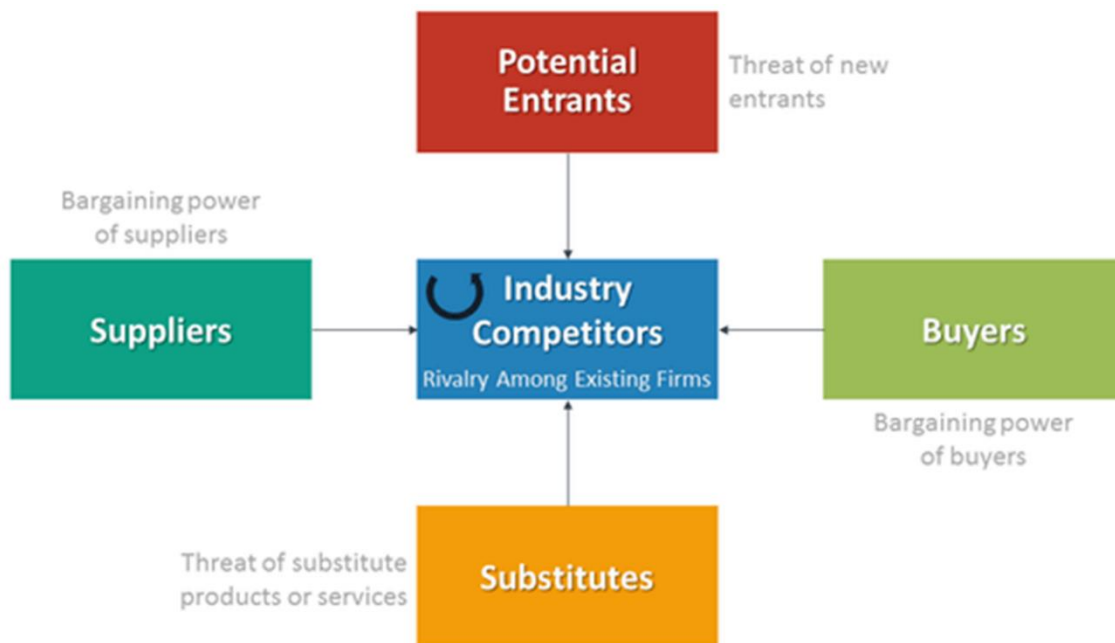
En realidad factores del entorno como ecológicos, ambientales y climáticos están un poco menos ligados a la definición de la estrategia, aunque indirectamente se pueda favorecer este aspecto por una mejora en las telecomunicaciones, sin embargo se debe de mantener atención en los desechos que genera esta industria por incluir materiales tóxicos y que requieren de un manejo especializado, se debe de tener consciencia y un buen manejo de las políticas en este aspecto para evitar una mala reputación o acción gubernamental futura, mantener una industria limpia colabora con la buena aceptación de los clientes y usuarios.

**Factores regulatorios:**

Una de las principales modificaciones en el ámbito regulatorio es la liberación de licencias bajo modelo MVNO que permite sub concesionar los servicios de telefonía y datos mediante acuerdos comerciales entre las compañías tradicionales MNOs y los nuevos jugadores con infraestructuras "Virtuales" MVNOs mismo que sienta las bases para ampliar la competencia en función a agregar valor a los usuarios.

¿Qué factores dentro del ámbito sectorial (microeconómico) afectan en la definición de nuestra estrategia?

### ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER COMO FACTORES INFLUYENTES EN EL MICRO ENTORNO.



#### **Competidores y situación de la industria:**

4 competidores en la industria con figura legal MNO y 10 MVNO, constante guerra de precios que reduce márgenes, promesa de cobertura similar, 85% del mercado en formato prepago, costos nulos para los compradores al momento de sustituir de marca, márgenes de participación de mercado con movimientos mínimos en los últimos años, Competidor dominante con ventajas en las negociaciones de equipos (teléfonos) con el mayor portafolio disponible fácilmente en proporción 5 a 1 los clientes valoran esta disponibilidad de equipos, oferta prácticamente un commodity.

#### **Poder e influencia hacia atrás en la cadena de valor (proveedores):**

Número de proveedores reducido, principalmente se acotan a lo relacionado con la construcción y renta de antenas así como algunos proveedores de contenidos para el usuario y por último proveedores de terminales (teléfonos) buen poder de negociación en general con los dos primeros pero menor poder con el último grupo por la influencia del competidor dominante.

#### **Poder e influencia hacia adelante en la cadena de valor (clientes):**

Condiciones comerciales estándares por parte de los oferentes y controlada por los reguladores permiten que se tenga relativo control sobre los compradores en esquemas post pago 15% del mercado, sin embargo el esquema prepago da total libertad a los compradores de dejar el servicio por lo tanto el 85% de los clientes no son controlados fácilmente por la industria, alta volatilidad de compradores CHURN.



## “EL CHURN PREOCUPA CADA VEZ A MÁS EMPRESAS

“Cualquier empresa sabe lo que es perder un cliente. Este fenómeno, que se conoce como churn en el entorno del marketing, causa graves consecuencias económicas a las empresas y no distingue entre los diferentes perfiles de las compañías, ya que afecta a todas por igual. No obstante, el sector de las telecomunicaciones es el más afectado, con una tasa superior al 30%. Le siguen la banca y entidades aseguradoras con porcentajes de entre el 7% y el 18% de clientes "fugados" y el turismo y el ocio, que oscila entre el 5% y el 15% de churn.

Existen distintas estrategias para combatirlo. Sin embargo, las empresas suelen destinar sus recursos a la captación de clientes. Según un estudio de Daemon Quest "retener a un cliente cuesta entre cinco y quince veces menos que captar a uno nuevo".<sup>34</sup>

### ***Potenciales productos sustitutos:***

Existe una alta barrera regulatoria que protege a los operadores móviles concesionados. Sin embargo como producto sustituto se encuentran las redes sociales y los servicios de CHAT que pueden operar mediante una conexión WiFi.

### ***Competidores potenciales:***

Recientemente Facebook anuncio estrategia de ofrecer conectividad WiFi mediante drones, aún es un proyecto piloto pero puede ser un sustituto de las MNO.

---

<sup>34</sup> (marketingdirecto.com, 2006)

FODA

F

- Marca reconocida en el país
- Segundo operador móvil nacional
- Fuerza para negociar MVNO
- Capacidad instalada disponible
- Nivel de servicio mejor evaluado del mercado

D

- Menor capacidad de despliegue comercial tradicional
- Costos de distribución tradicional elevados
- Alto índice de CHURN, parque fundamentalmente PREPAGO
- Burocracia por depender de estrategias y aprobación del corporativo (HQ)

O

- Mejores condiciones regulatorias
- Modelo MVNO más favorable
  - Competidor predominante con riesgo de canibalizarse
  - Competidores pequeños ya están enfocados en nichos
- 20% de mercado potencial por explotar

A

- Guerra de precios, menores márgenes
- Entrada de competidores con capital suficiente para adquirir empresas incluso a nosotros
- Competencia indirecta, empresas con oferta integralmente (triple play: TV/Internet/Telefonía)

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Se define la estrategia del caso en base a los siguientes criterios:

- 1) Mayor velocidad en la captación de clientes.
- 2) Disminución en el costo de adquisición de éstos y...
- 3) Reducir la tasa de CHURN manteniendo por más tiempo los clientes actuales y nuevos

Lo anterior mediante una estrategia que atiende lo siguiente:

CRECIMIENTO INTENSIVO, CON MISMO MERCADO Y MISMO PRODUCTO pero considerando APLICACIÓN DE NUEVOS CANALES DE VENTA.

Por lo tanto una estrategia orientada a:

Mismo mercado mismo producto tomando participación del mercado potencial restante y de los competidores mediante una distribución de líneas telefónicas móviles a través de la captación de clientes y venta en modo de red a través los mismos usuarios y clientes.



**Expectativa y metas:**

Desarrollar y lanzar mediante medios propios o Joint Venture un modelo de comercialización en red “Network Marketing” durante los próximos 10 meses a partir de la aprobación del modelo ante la junta directiva.

Expectativa de captación: 1.5% del valor TOTAL del mercado existente equivalente aproximadamente a 1.2 millones de nuevos clientes “netos” por esta modalidad adicionales a los actuales que representan (\*dependiendo del tamaño del mercado según la fecha de cálculo y estimación).

## Solución

Una entrevista a Robert T. Kiyosaki el 13 de Julio de 2009 por la revista TIMES: ¿Existe la posibilidad de crear compañías nuevas en medio de esta turbulencia económica? *“El verdadero empresario surge en los malos tiempos. A los empresarios no les importa si el mercado sube o baja. Los empresarios crean mejores productos y procesos”*.<sup>35</sup>

“En tiempos de incertidumbre económica la gente se vuelve creativa. Las personas salen de su zona de confort...”

### **Cuál sería en concreto la propuesta de implementación.**

Se tiene registro de experiencias similares en la industria que han dado resultados por debajo de las expectativas con otras marcas, sin embargo esto ha sido principalmente porque las mismas empresas de telefonía quienes intentaron jugar el papel de operador y ellos mismos desarrollar un esquema de red de mercadeo o Network Marketing que requiere de mucha especialización.

En el caso actual ha detectado esta situación y se propone utilizar un Joint Venture que comparta el riesgo y el beneficio. En paralelo se cuenta hoy a diferencia de los casos anteriores con una regulación que permite generar una alianza estratégica con un jugador especializado y con vasta experiencia en el sector de redes de mercadeo y la venta de servicios, incluyendo telefonía, adicional a este antecedente se suma que es una empresa con presencia en alrededor de 25 países

### **¿Cuál es la táctica?**

Desarrollar un esquema de venta a través de redes de mercadeo, este esquema permite que los costos en distribución sean directamente transferibles a la organización comercial. Además que el mismo esquema fomentaría la permanencia de los clientes y usuarios, por otro lado permite y fomenta la creación de comunidades, virtud que ha sido explotada por el operador dominante al arraigar el uso de su marca en grupos de personas, familias y amigos quienes ven esta cualidad como un atributo de valor. Implementar una estrategia PUSH de este tipo también permite que la base de usuarios de NSE medio y bajo pueda ver a este servicio como una fuente de ingreso complementaria totalmente directa y con un principio de meritocracia a diferencia de las malas prácticas detectadas por los distribuidores tradicionales con altas de clientes ficticias o falsas.

En función a que factores económicos, tecnológicos y sociales han ido cambiando, incluyendo la automatización y el desempleo principalmente, ha vuelto a resurgir éste modelo comercial mismo que está basado en lo que comúnmente se ha conocido como venta directa y que hoy ha evolucionado principalmente por los avances tecnológicos y tendencia a la utilización de las redes sociales.

<sup>35</sup> (Kiyosaki, Fleming, & Kiyosaki, 2013, págs. 29 - 35)

Otro factor diferenciador proviene de un modelo moderno denominado Network Marketing va más allá de un grupo de personas vendiendo un producto. Este nuevo esquema implica como su nombre lo indica a la generación y explotación de las redes de personas interconectadas y que además de comercializar un producto trabajan en equipo. La principal característica es, que un grupo de personas trabajan realmente por un mismo fin común, entre más cercana y colaborativa sea la relación mayor será el negocio y beneficio para todos, promoviendo la meritocracia a diferencia de lo que generalmente sucede en las organizaciones tradicionales donde las jerarquías son impuestas por la misma organización / empresa.

Definir un Joint Venture con una empresa experta en este tipo de comercialización por lo tanto lograr un acuerdo comercial aprovechando la figura de MVNO para desplegar un nuevo canal de comercialización que por sus características promete una rápida penetración que por las características del modelo permite un crecimiento no lineal ni directamente proporcional al musculo comercial como los canales tradicionales debido a que los mismos usuarios tienen la posibilidad de además formar parte de una figura de promotor del servicio. En un modo simple cada persona se convierte en un embajador del servicio, para lo cual se propone crear una nueva marca para así diferenciar el servicio actual. Además que esto da la posibilidad de contar con una oferta específica para quienes adquieran y promuevan este servicio.

También, este esquema da la posibilidad de generar ingresos residuales para los promotores por la venta y consumo del servicio de modo que cada compra de tiempo aire también promete un ingreso futuro por la red desplegada gracias al esfuerzo de cada persona en la red, este efecto en el mediano y largo plazo tiene la posibilidad de convertirse en un activo.

Mientras tanto el operador tradicional MNO obtiene un canal con mayor retención de clientes dado que los usuarios recibirán compensaciones económicas que pueden ir desde simplemente obtener su servicio prácticamente gratis hasta la generación de importantes sumas de dinero equivalentes a varias decenas de miles de pesos mensualmente siempre que permanezcan en la red consumiendo y promoviendo el servicio.

¿Qué implicaciones tiene esta alianza?

Garantizar bajo contrato una oferta de producto o servicio de cara al socio NWM con un costo entre 40% a 50% menor al precio de la tarifa pública. Este descuento en precio parecería alto pero considerando que se eliminan costos de publicidad y de intermediarios (comisiones a los distribuidores tradicionales) es suficientemente bueno para aún mantener un margen de utilidad por capacidad instalada no explotada por la marca y canales propios.

#### **Para el MNO (Operador móvil tradicional) implica:**

- 1) Un potencial ingreso inmediato proveniente de la venta de la concesión o franquicia de tipo MVNO denominado Up Front Fee (por su denominación en inglés) que inyectaría recursos económicos a la compañía que pudieran representar alrededor de 1 millón de dólares (Tipo de

cambio \$16.00 MXP / USD) disminuyendo el riesgo para el operador tradicional convirtiéndolo en un modelo sano.

- 2) Una relación comercial donde este modelo pueda expandirse a otras latitudes siempre y cuando la operadora móvil tradicional tenga operaciones.
- 3) Un modelo donde el despliegue comercial, administración y liquidación de comisiones sea externa a su operación convencional.
- 4) La operadora móvil tradicional queda libre de implementación de plataformas, personal administrativo, capacitación y todo lo referente a la comercialización.
- 5) Obtener un socio comercial experto, con el *know how* suficiente para llevar este modelo a un escenario rentable y sustentable que además cuenta con el musculo financiero.

No desviar recursos propios tanto económicos o comerciales para la implementación de éste nuevo canal resultando en un modelo basado en esquema de éxito.

#### **Para el socio comercial NWM con licencia de operador móvil virtual MVNO implica:**

- 1) Una red y servicio de telefonía móvil sólida y confiable.
- 2) Respaldo de la marca del operador móvil como soporte comercial y la disponibilidad de los casi 200,000 puntos de recarga electrónica de tiempo aire ya disponibles que le representa una gran ventaja y ahorro de desarrollo en la apertura de un canal de venta de tiempo aire.
- 3) Acuerdo comercial expandible a otros países en Latinoamérica e incluso en Europa.
- 4) Contar con un contrato donde garantice un precio flexible para poder generar y establecer una oferta competitiva.
- 5) Elimina la barrera de entrada para obtener una licencia por parte de las autoridades y reguladores del sector de telecomunicaciones.
- 6) Cero inversión en plataformas de telecomunicaciones adicionales a su giro de negocio de NWM
- 7) Acceso al atractivo mercado mexicano aun con alto potencial según las cifras de penetración reportadas por el IFT en comparación con otros países de Latinoamérica.

#### **¿Cómo construir esa red y cuánto tiempo tomaría?**

Una vez firmado el acuerdo se deberá de establecer un periodo de implementación técnica entre ambas plataformas, fase de pruebas técnicas, fase Beta y lanzamiento de entre 6 y 8 meses como máximo.

El socio NWM estará sujeto a penalización por incumplimiento del plan de lanzamiento hasta por un 5% del valor sobre la proyección de ventas mensualmente.

¿Qué dinámica de despliegue comercial se utilizará?

El despliegue comercial deberá de ser lanzado en su primera fase sólo en las ciudades de Puebla, Monterrey y Mérida debido a que son representativas de las diferentes realidades socio culturales y socio económicas del país. Esta fase (I) de lanzamiento tendrá un periodo de 12 semanas debido a que implica

también campañas locales de difusión y capacitación del mismo modo también servirá para identificar posibles ajustes previos al despliegue de la fase II que comprenderá CDMX, Estado de México, Jalisco y zonas aledañas al Bajío como: (Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí), Morelos, Hidalgo. Esta segunda etapa tendrá una duración de 20 semanas para continuar con la Fase III y llegar a los estados y localidades en las siguientes 20 semanas para así completar el despliegue nacional en 1 año.

**¿Qué tipo de plan de compensación utilizaría o propondría?**

Los planes de compensación más evolucionados por sus características y que son utilizados por las empresas más modernas están basados en planes “Binarios Híbridos” por su flexibilidad y velocidad en la conformación de estructuras comerciales y su profundidad ilimitada. Adicionalmente que pueden como su nombre lo indica contar con esquemas mixtos o híbridos de modo que se tiene la posibilidad de implementar bonos de comisiones tomados de otros planes de compensación.

Entre los principales bonos que deberá comprender el esquema de comisiones “plan de compensación” son:

Bono lineal o de inicio: que implica una comisión del 10% sobre el valor del primer mes de servicio de la línea colocada, este bono será liquidable semanalmente para generar flujo rápidamente a los miembros de la red.

Bono de Compensación por equipo: de un 10 a un 2% sobre las comisiones pagadas a cada nivel/generación de promotor directo limitado a 5 niveles ( 10, 7, 5, 4 y 2%) bono liquidable mensualmente.

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Primera generación | 10% |
| Segunda generación | 7%  |
| Tercera generación | 5%  |
| Cuarta generación  | 4%  |
| Quinta generación  | 2%  |

Bono por recarga: El 0.2% del importe de todas las recargas que ejecuten las líneas que estén dentro de las líneas que hayan sido colocadas por sus equipos hasta 5 generaciones. Bono liquidable bimestralmente.

Bono Smartphone: Por cada \$1,000 pesos comercializados en su red podrá obtener 1 punto acumulable y canjeable por equipos, estos puntos tendrán una vigencia de 3 años.

**¿Qué tipo de marca y cómo se quisiera posicionar?**

Este modelo deberá de atender el segmento prepago que está dirigido desde los segmentos (E, D, D+, C) según la escala AMAI, donde existe un cruce con el segmento o target atacado por el operador MNO quien se enfoca principalmente a (D+, C, C+) pero también está extendiendo su mercado a NSE inferiores que hoy están atendidos por otros MNOs y algunos MVNOs actuales.

La marca deberá de representar frescura y dinamismo así como de cierta forma tener un posicionamiento e imagen aspiracional.

**Algunos datos generales para referencia del modelo**

|                           |              |          |         |   |
|---------------------------|--------------|----------|---------|---|
| Invercion inicial         | UP Front Fee | 1M USD = | \$      | 16,000,000  |
| Estructura organizacional |              |          |         |   |
| Puestos                   | Cantidad     |          |         |   |
| Dir Grral MX              | 1            | \$       | 250,000 | \$ 250,000 CEO  |
| Dir ejecutivas            | 3            | \$       | 120,000 | \$ 360,000 Comercial, Finanzas, RH  |
| Gerentes Sr               | 8            | \$       | 65,000  | \$ 520,000 MKT, Ventas, RP, Contabilidad, Finanzas, Reclutamiento, Capacitación, Jurídico |
| Jefaturas                 | 24           | \$       | 35,000  | \$ 840,000  |
| Ejecutivos                | 150          | \$       | 22,000  | \$ 3,300,000  |
|                           | 186          |          |         | \$ 5,270,000 Nomina mensual   |
| Renta de oficinas         | 1            |          |         | \$ 1,200,000  |
| Servicios                 | 1            |          |         | \$ 300,000  |
|                           |              | \$       | 2       | \$ - \$ - \$ 1,500,000  |
| Total Gastos operativos   |              |          |         | \$ 6,770,000  |

Este modelo teórico parte de una estructura de venta multinivel binario hibrido sin límite de profundidad.

Cada nivel aumenta geométricamente el número de asociados (se estima una duplicación al 80% en lugar del 100%) .

Así, en el primer nivel existen 2 asociados (los que inician la estructura).

Suponiendo "ventas" de \$100 pesos por asociado mensualmente en todos los niveles con condición de auto consumo de \$100 para mantener el negocio activo para cada socio con un 37% aproximado de comisión por venta directa siempre y cuando se mantenga el esquema binario con simetría o relación no menor al 75/25.

La curva de crecimiento tiene una característica similar en cualquier Red Multinivel.

El ejercicio muestra una permanencia en el negocio del 60% de los socios, es decir que 4 de cada 10 abandonaran el esquema.

También a partir del primer millón de socios se estima un rendimiento decreciente a una tasa del 2.3% sobre cada nivel por desgaste del modelo y para limitar el número de afiliados evitando un modelo INFINITO.

Para obtener la concesión de MVNO por parte del operador móvil se hizo una inversión de \$16, 000,000 MXP.

El EBIT no considera "AMORTIZACIONES".

No se calcula el tiempo para retorno de inversión debido a que se tendría que estimar la velocidad con la cual se alcanzaría la meta de volumen de 1 millón de usuarios.

**EL MODELO MUESTRA QUE PARA EL MVNO EL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO SE ENCUENTRA A PARTIR DE LOS 300,000 CLIENTES O USUARIOS, Y LA META ES DE LOGRAR 1 MILLON QUE REPRESENTA**





|  |      |
|--|------|
| Ratio de duplicación                     | 80%  |
| Ratio de permanencia                     | 60%  |
| Ratio de saturación (rendim decreciente) | 2.3% |

Ingreso para el MVO

|    | Teoría en el esquema binario | Parque promedio       | Parque productivo     | Crecim       | Ventas Brutas            |                      |             |                    | Costo de venta              |                          |                      |                     | Utilidad Bruta (EBITDA) |             | Costo Operativo | EBIT          |             |
|----|------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|--------------------------|----------------------|-------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|-------------|-----------------|---------------|-------------|
|    |                              |                       |                       |              | Ingreso x Ventas de SIMs | Ticket Renta mensual | Facturación | % Comisión Directa | Costo de venta (comisiones) | Costo de servicio al MVO | Costo de venta Total | Porcentaje de costo | Ingresos Brutos         |             |                 |               |             |
| 1  | Nivel 1                      | 2                     |                       |              | \$                       | \$                   | 100         | \$                 | 37%                         | \$                       | \$                   | \$                  | #DIV/0!                 | \$          | \$              | 6,770,000     | \$6,770,000 |
| 2  | Nivel 2                      | 4                     | 3                     |              | \$                       | \$                   | 100         | \$                 | 37%                         | \$                       | \$                   | \$                  | #DIV/0!                 | \$          | \$              | 6,770,000     | \$6,770,000 |
| 3  | Nivel 3                      | 8                     | 6                     | 2            | \$                       | 144                  | 100         | 144                | 37%                         | 96                       |                      |                     | 67%                     | 48          | 6,770,000       | \$6,769,952   |             |
| 4  | Nivel 4                      | 16                    | 12                    | 4            | 80%                      | 259                  | 100         | 499                | 37%                         | 173                      | 89                   | 144                 | 81%                     | 93          | 6,770,000       | \$6,769,907   |             |
| 5  | Nivel 5                      | 32                    | 24                    | 6            | 40%                      | 363                  | 100         | 795                | 37%                         | 242                      | 160                  | 259                 | 83%                     | 133         | 6,770,000       | \$6,769,861   |             |
| 6  | Nivel 6                      | 64                    | 48                    | 8            | 40%                      | 508                  | 100         | 1,113              | 37%                         | 339                      | 225                  | 363                 | 83%                     | 187         | 6,770,000       | \$6,769,815   |             |
| 7  | Nivel 7                      | 128                   | 96                    | 12           | 40%                      | 711                  | 100         | 1,558              | 37%                         | 474                      | 314                  | 508                 | 83%                     | 261         | 6,770,000       | \$6,769,735   |             |
| 8  | Nivel 8                      | 256                   | 192                   | 17           | 40%                      | 996                  | 100         | 2,181              | 37%                         | 664                      | 440                  | 711                 | 83%                     | 366         | 6,770,000       | \$6,769,634   |             |
| 9  | Nivel 9                      | 512                   | 384                   | 23           | 40%                      | 1,394                | 100         | 3,054              | 37%                         | 929                      | 616                  | 996                 | 83%                     | 512         | 6,770,000       | \$6,769,488   |             |
| 10 | Nivel 10                     | 1,024                 | 768                   | 33           | 40%                      | 1,952                | 100         | 4,275              | 37%                         | 1,301                    | 863                  | 1,394               | 83%                     | 717         | 6,770,000       | \$6,769,285   |             |
| 11 | Nivel 11                     | 2,048                 | 1,536                 | 46           | 40%                      | 2,732                | 100         | 5,985              | 37%                         | 1,822                    | 1,208                | 1,952               | 83%                     | 1,004       | 6,770,000       | \$6,768,998   |             |
| 12 | Nivel 12                     | 4,096                 | 3,072                 | 64           | 40%                      | 3,825                | 100         | 8,379              | 37%                         | 2,550                    | 1,691                | 2,732               | 83%                     | 1,405       | 6,770,000       | \$6,768,599   |             |
| 13 | Nivel 13                     | 8,192                 | 6,144                 | 89           | 40%                      | 5,355                | 100         | 11,731             | 37%                         | 3,570                    | 2,368                | 3,825               | 83%                     | 1,967       | 6,770,000       | \$6,768,033   |             |
| 14 | Nivel 14                     | 16,384                | 12,288                | 125          | 40%                      | 7,497                | 100         | 16,423             | 37%                         | 4,998                    | 3,315                | 5,355               | 83%                     | 2,754       | 6,770,000       | \$6,767,244   |             |
| 15 | Nivel 15                     | 32,768                | 24,576                | 175          | 40%                      | 10,496               | 100         | 22,992             | 37%                         | 6,998                    | 4,641                | 7,497               | 83%                     | 3,856       | 6,770,000       | \$6,766,144   |             |
| 16 | Nivel 16                     | 65,536                | 49,152                | 245          | 40%                      | 14,695               | 100         | 32,189             | 37%                         | 9,797                    | 6,498                | 10,496              | 83%                     | 5,398       | 6,770,000       | \$6,764,601   |             |
| 17 | Nivel 17                     | 131,072               | 98,304                | 343          | 40%                      | 20,573               | 100         | 45,065             | 37%                         | 13,715                   | 9,097                | 14,695              | 83%                     | 7,557       | 6,770,000       | \$6,762,444   |             |
| 18 | Nivel 18                     | 262,144               | 196,608               | 480          | 40%                      | 28,802               | 100         | 63,091             | 37%                         | 19,202                   | 12,736               | 20,573              | 83%                     | 10,580      | 6,770,000       | \$6,759,420   |             |
| 19 | Nivel 19                     | 524,288               | 393,216               | 672          | 40%                      | 40,323               | 100         | 88,327             | 37%                         | 26,882                   | 17,830               | 28,802              | 83%                     | 14,813      | 6,770,000       | \$6,755,181   |             |
| 20 | Nivel 20                     | 1,048,576             | 786,432               | 941          | 40%                      | 56,453               | 100         | 123,658            | 37%                         | 37,635                   | 24,962               | 40,323              | 83%                     | 20,738      | 6,770,000       | \$6,749,262   |             |
| 21 | Nivel 21                     | 2,097,152             | 1,572,864             | 1,317        | 40%                      | 79,034               | 100         | 173,121            | 37%                         | 52,689                   | 34,947               | 56,453              | 83%                     | 29,033      | 6,770,000       | \$6,740,967   |             |
| 22 | Nivel 22                     | 4,194,304             | 3,145,728             | 1,844        | 40%                      | 110,647              | 100         | 242,370            | 37%                         | 73,765                   | 48,926               | 79,034              | 83%                     | 40,646      | 6,770,000       | \$6,729,534   |             |
| 23 | Nivel 23                     | 8,388,608             | 6,291,456             | 2,582        | 40%                      | 154,906              | 100         | 339,317            | 37%                         | 103,271                  | 68,496               | 110,647             | 83%                     | 56,904      | 6,770,000       | \$6,713,098   |             |
| 24 | Nivel 24                     | 16,777,216            | 12,582,912            | 3,614        | 40%                      | 216,868              | 100         | 475,044            | 37%                         | 144,579                  | 95,894               | 154,906             | 83%                     | 79,666      | 6,770,000       | \$6,690,334   |             |
| 25 | Nivel 25                     | 33,554,432            | 25,165,824            | 5,060        | 40%                      | 303,615              | 100         | 665,062            | 37%                         | 202,410                  | 134,252              | 216,868             | 83%                     | 111,532     | 6,770,000       | \$6,658,468   |             |
| 26 | Nivel 26                     | 67,108,864            | 50,331,648            | 7,084        | 40%                      | 425,062              | 100         | 931,087            | 37%                         | 283,374                  | 187,952              | 303,615             | 83%                     | 156,145     | 6,770,000       | \$6,613,855   |             |
| 27 | Nivel 27                     | 134,217,728           | 100,663,296           | 9,918        | 40%                      | 595,086              | 100         | 1,303,522          | 37%                         | 396,724                  | 263,133              | 425,062             | 83%                     | 218,603     | 6,770,000       | \$6,551,391   |             |
| 28 | Nivel 28                     | 268,435,456           | 201,326,592           | 13,885       | 40%                      | 833,121              | 100         | 1,824,931          | 37%                         | 555,414                  | 368,387              | 595,086             | 83%                     | 306,044     | 6,770,000       | \$6,463,959   |             |
| 29 | Nivel 29                     | 536,870,912           | 402,653,184           | 19,439       | 40%                      | 1,166,369            | 100         | 2,554,903          | 37%                         | 777,579                  | 515,741              | 833,121             | 83%                     | 428,462     | 6,770,000       | \$6,341,538   |             |
| 30 | Nivel 30                     | 1,073,741,824         | 805,306,368           | 27,215       | 40%                      | 1,632,916            | 100         | 3,576,864          | 37%                         | 1,088,611                | 722,038              | 1,166,369           | 83%                     | 599,847     | 6,770,000       | \$6,170,155   |             |
| 31 | Nivel 31                     | 2,147,483,648         | 1,610,612,736         | 38,101       | 40%                      | 2,286,083            | 100         | 5,007,610          | 37%                         | 1,524,055                | 1,010,853            | 1,632,916           | 83%                     | 839,786     | 6,770,000       | \$5,930,211   |             |
| 32 | Nivel 32                     | 4,294,967,296         | 3,221,225,472         | 53,342       | 40%                      | 3,200,516            | 100         | 7,010,654          | 37%                         | 2,133,677                | 1,415,194            | 2,286,083           | 83%                     | 1,175,700   | 6,770,000       | \$5,594,300   |             |
| 33 | Nivel 33                     | 8,589,934,592         | 6,442,450,944         | 74,679       | 40%                      | 4,480,722            | 100         | 9,814,916          | 37%                         | 2,987,148                | 1,981,272            | 3,200,516           | 83%                     | 1,645,980   | 6,770,000       | \$5,124,020   |             |
| 34 | Nivel 34                     | 17,179,869,184        | 12,884,901,888        | 104,550      | 40%                      | 6,273,011            | 100         | 13,740,882         | 37%                         | 4,182,008                | 2,773,780            | 4,480,722           | 83%                     | 2,304,371   | 6,770,000       | \$4,465,625   |             |
| 35 | Nivel 35                     | 34,359,738,368        | 25,769,803,776        | 146,370      | 40%                      | 8,782,216            | 100         | 19,237,235         | 37%                         | 5,854,811                | 3,883,293            | 6,273,011           | 83%                     | 3,226,120   | 6,770,000       | \$3,543,888   |             |
| 36 | Nivel 36                     | 68,719,476,736        | 51,539,607,552        | 204,918      | 40%                      | 12,295,102           | 100         | 26,932,128         | 37%                         | 8,196,735                | 5,436,610            | 8,782,216           | 83%                     | 4,516,568   | 6,770,000       | \$2,253,434   |             |
| 37 | Nivel 37                     | 137,438,953,472       | 103,079,215,104       | 286,886      | 40%                      | 17,213,143           | 100         | 37,704,980         | 37%                         | 11,475,429               | 7,611,254            | 12,295,102          | 83%                     | 6,323,195   | 6,770,000       | \$446,805     |             |
| 38 | Nivel 38                     | 274,877,906,944       | 206,158,430,208       | 401,640      | 40%                      | 24,098,400           | 100         | 52,786,972         | 37%                         | 16,065,600               | 10,655,755           | 17,213,143          | 83%                     | 8,852,473   | 6,770,000       | \$2,082,477   |             |
| 39 | Nivel 39                     | 549,755,813,888       | 412,316,860,416       | 562,296      | 40%                      | 33,737,760           | 100         | 73,901,760         | 37%                         | 22,491,840               | 14,918,057           | 24,098,400          | 83%                     | 12,393,463  | 6,770,000       | \$5,623,465   |             |
| 40 | Nivel 40                     | 1,099,511,627,776     | 824,633,720,832       | 787,214      | 40%                      | 47,232,864           | 100         | 103,462,464        | 37%                         | 31,488,576               | 20,885,280           | 33,737,760          | 83%                     | 17,350,848  | 6,770,000       | \$10,580,848  |             |
| 41 | Nivel 41                     | 2,199,023,255,552     | 1,649,267,441,664     | 1,076,515.70 | 37%                      | 64,590,942           | 100         | 143,312,382        | 37%                         | 43,060,628               | 29,239,392           | 47,232,864          | 83%                     | 23,779,498  | 6,770,000       | \$17,009,498  |             |
| 42 | Nivel 42                     | 4,398,046,511,104     | 3,298,534,883,328     | 1,437,148.45 | 34%                      | 86,228,907           | 100         | 193,880,477        | 37%                         | 57,485,938               | 39,984,869           | 64,590,942          | 84%                     | 31,818,728  | 6,770,000       | \$25,048,728  |             |
| 43 | Nivel 43                     | 8,796,093,022,208     | 6,597,069,766,656     | 1,871,885.86 | 30%                      | 112,313,152          | 100         | 256,027,997        | 37%                         | 74,875,434               | 53,379,800           | 86,228,907          | 84%                     | 41,548,856  | 6,770,000       | \$34,773,856  |             |
| 44 | Nivel 44                     | 17,592,186,044,416    | 13,194,139,533,312    | 2,377,295.04 | 27%                      | 142,637,703          | 100         | 329,826,289        | 37%                         | 95,091,802               | 69,527,189           | 112,313,152         | 84%                     | 52,894,146  | 6,770,000       | \$46,124,146  |             |
| 45 | Nivel 45                     | 35,184,372,088,832    | 26,388,279,066,624    | 2,941,902.62 | 24%                      | 176,514,157          | 100         | 414,243,661        | 37%                         | 117,676,105              | 88,299,530           | 142,637,703         | 84%                     | 65,630,324  | 6,770,000       | \$58,860,324  |             |
| 46 | Nivel 46                     | 70,368,744,177,664    | 52,776,558,133,248    | 3,544,992.65 | 21%                      | 212,699,559          | 100         | 506,889,821        | 37%                         | 141,799,705              | 109,270,669          | 176,514,157         | 84%                     | 79,305,289  | 6,770,000       | \$72,535,289  |             |
| 47 | Nivel 47                     | 140,737,488,355,328   | 105,553,116,266,496   | 4,156,503.89 | 17%                      | 249,390,233          | 100         | 603,889,498        | 37%                         | 166,260,155              | 131,671,156          | 212,699,559         | 85%                     | 93,258,628  | 6,770,000       | \$86,488,628  |             |
| 48 | Nivel 48                     | 281,474,976,710,656   | 211,106,232,532,992   | 4,738,414.43 | 14%                      | 284,304,866          | 100         | 699,955,254        | 37%                         | 189,536,577              | 154,384,430          | 249,390,233         | 85%                     | 106,644,014 | 6,770,000       | \$99,874,014  |             |
| 49 | Nivel 49                     | 562,949,953,421,312   | 422,212,465,065,984   | 5,247,793.98 | 11%                      | 314,867,639          | 100         | 788,709,082        | 37%                         | 209,911,759              | 175,998,250          | 284,304,866         | 85%                     | 118,494,207 | 6,770,000       | \$111,724,207 |             |
| 50 | Nivel 50                     | 1,125,899,906,842,620 | 844,424,930,131,968   | 5,641,378.53 | 8%                       | 338,482,712          | 100         | 863,262,110        | 37%                         | 225,655,141              | 194,918,062          | 314,867,639         | 85%                     | 127,821,268 | 6,770,000       | \$121,051,268 |             |
| 51 | Nivel 51                     | 2,251,799,813,685,250 | 1,688,849,860,263,940 | 5,881,137.12 | 4%                       | 352,868,227          | 100         | 917,006,080        | 37%                         | 235,245,485              | 209,536,917          | 338,482,712         | 85%                     | 133,740,967 | 6,770,000       | \$126,970,967 |             |
| 52 | Nivel 52                     | 4,503,599,627,370,500 | 3,377,699,720,527,870 | 5,939,948.49 | 1%                       | 356,396,909          | 100         | 944,510,621        | 37%                         | 237,997,939              | 218,442,236          | 352,868,227         | 86%                     | 135,602,219 | 6,770,000       | \$128,832,219 |             |

NOTA  
Hipótesis de modelo binario sin límite de profundidad. El concepto de "costo del servicio" equivale a la cifra que se paga al MVO (operador móvil tradicional) por concepto del costo del servicio.

Autor: Mauricio A Yerena Lanza.  
Herrera.  
Revisor: Mtra. Oana Beatriz Díaz Luna

Titulación MBA-UIA.  
Eurotelecom. Inc.  
2017

Asesor: Dr. Gerardo

## Conclusiones

El presente documento tiene la finalidad de explorar cómo un modelo de mercadeo en red puede ser una alternativa viable si cuenta con los elementos suficientes para desarrollar un canal comercial eficiente y auto sustentable.

Los indicadores clave de esta industria (KPI) están principalmente basados en el número de individuos o ejecutivos independientes dentro de una red de distribución NWM y no necesariamente en el tiempo debido a que el volumen creciente de ésta fuerza de ventas aportará los volúmenes de ventas siempre y cuando la conformación, capacitación y mantenimiento de la red de personas sea correcta.

Durante este trabajo hemos podido observar como existe una gran desinformación sobre la industria por parte de las empresas pero también de las personas, muy frecuentemente descartan por “default” estas alternativas de comercialización y negocio por falta de información formal, análisis y prejuicios.

Claramente podemos identificar que existe una percepción de, que sólo unas pocas personas en cada red se hacen de verdaderamente grandes cantidades de dinero pero no perdamos de vista que para muchas personas o familias en prácticamente cualquier parte del mundo \$200 o \$500 USD mensuales adicionales y de manera constante hacen una gran diferencia en su calidad de vida y que cada vez es más común ver este efecto en personas de clase media y no solo la parte baja de la base económica.

Por otro lado las empresas están luchando por lograr mayor eficiencia en sus estructuras, un esquema de este tipo está mayormente orientado a resultados y a generar costos directamente proporcionales a sus ventas, menor carga operativa dedicada a la administración y mayor volumen comercial, esto hace una estructura más magra en su fisonomía. Sin embargo implicará un mayor compromiso en investigación y desarrollo de productos de valor al mercado.

## Anexo A

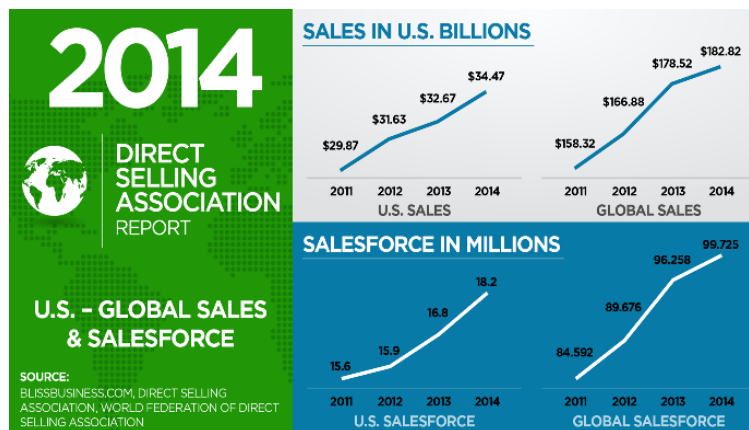
### Modelos PONZI y el NWM

Por último y como dato al margen para evitar el posible sesgo con esquemas fraudulentos; ¿cómo marcaremos un diferenciador respecto al mito de las pirámides o esquemas Ponzi y la realidad del NWM?

Si bien ésta es una industria millonaria que genera mundialmente ventas alrededor de 182 billones de dólares (cifra de la DSA a 2014) y que para poner en contexto cuyo monto supera por el doble a la industria del cine, más de 10 veces la industria de la música o por casi 20 veces a la NFL (National Football League), ha cargado con una reputación bastante desviada por esquemas fraudulentos que comúnmente la gente denomina “Pirámides” y su nombre técnico es “esquema PONZI” cuyas operaciones están legalmente penados y sus prácticas identificadas claramente por los diferentes gobiernos y autoridades fiscales como por ejemplo el caso Madoff.



Industrias con la mayor recaudación de miles de millones en todo el mundo 2012<sup>36</sup> - 2013<sup>37</sup>



Reporte de monto en ventas y personas en MLM en 2014<sup>38</sup>

Los esquemas PONZI:<sup>39</sup>

<sup>36</sup> (Mastermind Event, Mastermind Event, s.f.)

<sup>37</sup> (Mastermind Event, Mastermind Event, s.f.)

<sup>38</sup> (Bliss Business, s.f.)

“El nombre del esquema proviene de Carlo Ponzi, un famoso delincuente de origen italiano que estafó a inversores hacia 1920 en Boston, Massachusetts, prometiendo elevadísimos beneficios por comprar cupones postales extranjeros a bajo precio que se supone revenderían más caros en Estados Unidos. De este modo, Ponzi pasó de ser empleado a prominente “empresario” en muy poco tiempo. Sin embargo, su insostenible sistema terminó colapsando pronto, lo que le valió permanecer por varios años en la cárcel. Murió arruinado en un hospital de caridad de Río de Janeiro en 1949.” (FORBES México. Barba, 2015)

El desarrollo de tecnologías como Internet mismo ha hecho posible que enormes fortunas se puedan crear en tiempo récord de manera legal, pero también ilegal.

En ocasiones, los fraudes son tan grandes y cometidos en las narices de las autoridades, que por eso la gente cree que “no hay riesgo”. El fraude Ficrea en México, por ejemplo, es sólo el escándalo más reciente de un esquema Ponzi donde los reguladores no fueron capaces de detectar a tiempo. La moraleja es: nunca confíe en que el gobierno hará bien su trabajo de proteger a los ahorradores e inversionistas. No hay nada mejor que la autodefensa con educación financiera.

Aunque hay similitudes entre los engaños Ponzi y piramidales, como el prometer rendimientos extraordinarios a sus clientes, y que sólo pueden sostenerse mientras el número de incautos atrapados siga aumentando, hay algunas diferencias.

Los Ponzi, por lo general, ofrecen servicios de administración de carteras o inversiones, cuyas “super ganancias” en realidad son financiadas con entradas adicionales de nuevos clientes. Ésta es una característica fundamental que dota de apariencia de legalidad y funcionamiento a la estafa: al principio, a los beneficiarios se les cumple de tal manera que ellos mismos son quienes la recomiendan. La bola de nieve no deja de crecer hasta que el número de clientes que quieren retirar su dinero supera las entradas, y entonces todo se convierte en nada o casi nada. Nunca la confiscación o congelación total de los bienes del defraudador es suficiente para devolver lo debido.

*El escándalo Madoff es considerado el esquema Ponzi privado más grande de la historia, pero la lista es interminable a escala global. Casi siempre una sola persona o un grupo muy pequeño son los orquestadores del plan, con independencia de que usen los servicios de gente contratada para aumentar sus “ventas”. (FORBES México. Barba, 2015)*

Por otra parte, los esquemas piramidales fraudulentos consisten en reclutar nuevos miembros que lo sepan o no, son convertidos por los estafadores en una especie de “Carlo Ponzi” en miniatura. Y es que cada uno de ellos debe a su vez incorporar a más gente que haga lo mismo. En ocasiones se trata de dar la apariencia de legalidad vendiendo algún producto, pero en realidad las ganancias de los inversionistas de niveles superiores se pagan con la entrada de nuevos reclutados. De nuevo, para recibir las prometidas “utilidades”, tienen que incorporar a más personas.

Como en el caso del esquema Madoff, Ficrea, etc., al inicio –que puede significar años enteros– es necesario que el negocio dé los resultados esperados. No obstante, se está echando toda la carga de la

---

<sup>39</sup> (FORBES México. Barba, 2015)

pérdida en los geométricamente crecientes hombros de los participantes de niveles inferiores. Por razones de su crecimiento exponencial, llega un punto de quiebre tras el cual el sistema se viene abajo, pues la base de la pirámide es tan grande que, para sostener las ganancias de los de arriba, tendría que inyectar recursos de forma permanente.

Es justo este punto la principal diferencia entre una estafa piramidal y un negocio multinivel legal, pues en este último, aunque también tiende a la saturación, el flujo de efectivo proviene en gran parte de las ventas que los miembros hacen hacia fuera de la pirámide. Es decir, el dinero y, por tanto, el esquema pueden durar “a perpetuidad”, siempre y cuando haya clientes que, por preferir sus productos, están dispuestos a seguir adquiriéndolos, incluso sin el mínimo interés de volverse miembros. Además, las empresas multinivel venden de forma inmediata a sus afiliados y con descuento, justo para que, en caso de reventa, puedan obtener una utilidad.

En cambio, en la pirámide fraudulenta los flujos de efectivo vienen sobre todo “desde dentro”, por lo que suele no haber descuento sobre la mercancía ofrecida a sus afiliados. Es más, puede darse el caso que los precios de sus productos resulten más caros que en el mercado abierto por “gastos de operación” o similares. Debido a lo anterior, hay altos incentivos para que la gente “reinverta” las ganancias en lugar de retirarlo, que cada vez se vuelve más difícil de mantener hasta llegar a ser económicamente insostenible.

## Bibliografía

- World Federation of Direct Selling Associations. WFDSA. (31 de Julio de 2016). *World Federation Statistical Database (2012-2015)*. Obtenido de <http://wfdsa.org/wp-content/uploads/2016/08/WFDSA-Statistical-Database-2012-2015-Public-8-1-2016.xlsx>
- CONSEJO NACIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA (CONAIF). (2016). *Reporte Nacional de Inclusión Financiera 7*. Obtenido de [www.cnbv.gob.mx/Inclusión/.../Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%207.pdf](http://www.cnbv.gob.mx/Inclusión/.../Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%207.pdf)
- DIARIO OFICIAL, COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES. (28 de Nov de 2007). Resolución por la que el Pleno de la Comisión Federal de Telecomunicaciones emite las especificaciones técnicas para la implantación de portabilidad de números geográficos y no geográficos. pág. 3.
- IFT Instituto Federal de Telecomunicaciones. (Septiembre de 2015). *Primer Informe Trimestral Estadístico 2015*. Obtenido de [www.ift.org.mx/sites/default/files/.../estadisticas/1ite2015-vf-accesible.pdf](http://www.ift.org.mx/sites/default/files/.../estadisticas/1ite2015-vf-accesible.pdf)
- INSTITUTO FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES. (01 de Mayo de 2007). *Sistema de Información Estadística de Mercados de Telecomunicaciones (SIEMT)*. Obtenido de <http://siemt.ift.org.mx/#!prettyPhoto/47/>
- King, C., & Robinson, J. W. (2014). Compañías que lideran el camino del networkmarketing hacia el futuro. En C. King, & J. W. Robinson, *Los Nuevos Profesionales* (1a ed., pág. 244). Buenos Aries: Time & Money Network Editions.
- marketingdirecto.com. (16 de Enero de 2006). *EL CHURN PREOCUPA CADA VEZ A MÁS EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/el-churn-preocupa-cada-vez-a-mas-empresas>
- The Competitive Intelligence Unit. (2008). *El Segmento de Telefonía Móvil*. Obtenido de [www.the-ciu.net/ciu\\_0k/pdf/CIU\\_El\\_Segmento\\_de\\_telefonia\\_movil.pdf](http://www.the-ciu.net/ciu_0k/pdf/CIU_El_Segmento_de_telefonia_movil.pdf)
- The Competitive Intelligence Unit. (16 de Marzo de 2016). *Sector Convergente - Telecomunicaciones y Radiodifusión en México*. Obtenido de [www.the-ciu.net/nwsltr/498\\_2Distro.html](http://www.the-ciu.net/nwsltr/498_2Distro.html)
- Universidad Metropolitana de Monterrey, Abel Hibert S. (31 de Marzo de 2013). *EL QUE LLAMA PAGA: DISTORSIONES EN EL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES*. Obtenido de [www.abelhibert.org/clases/elquellamapaga.pdf](http://www.abelhibert.org/clases/elquellamapaga.pdf)
- World Federation Direct Selling Association. WFDSA. (31 de Julio de 2016). *World Federation Statistical Database (2012-2015)*. Obtenido de <http://wfdsa.org/wp-content/uploads/2016/08/WFDSA-Statistical-Database-2012-2015-Public-8-1-2016.xlsx>

