

LA SEGMENTACIÓN EN VENTA DIRECTA COMO HERRAMIENTA DE
FIDELIZACIÓN

HERNÁN ARTURO ROA FUENTES¹

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Mercadeo

Asesora temática y metodológica: Ana María Ortega Álvarez, PhD. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN

2021

¹ hernanroaf@gmail.com

CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 4 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMa..... | 9 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 9 |
| 2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS | 12 |
| 2.2.1 Objetivo general | 13 |
| 2.2.2 Objetivos específicos | 13 |
| 2.3 JUSTIFICACIÓN..... | 14 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| 3.1 REVISIÓN DE LITERATURA | 16 |
| 3.2 MARCO TEÓRICO | 22 |
| 3.2.1 Modelos de segmentación..... | 22 |
| 3.2.2 Fidelización de los clientes..... | 30 |
| 4. METODOLOGÍA | 34 |
| 4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 34 |
| 4.2 ALCANCE..... | 38 |
| 4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 38 |
| 4.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS | 41 |
| 4.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 41 |
| 5. HALLAZGOS | 44 |
| 5.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS DEL SECTOR | 46 |
| 5.1.1 Entrevista 1 | 46 |
| 5.1.2 Entrevista 2 | 50 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.3 Entrevista 3 | 52 |
| 5.1.4 Entrevista 4 | 55 |
| 5.1.5 Entrevista 5 | 57 |
| 5.1.5 Conclusiones generales de las entrevistas | 58 |
| 5.2 ANÁLISIS DOFA..... | 59 |
| 6. PROPUESTA DE MODELO DE SEGMENTACIÓN | 69 |
| 7. CONCLUSIONES | 77 |
| 8. RECOMENDACIONES..... | 78 |
| REFERENCIAS | 81 |
| ANEXOS..... | 81 |
| Anexo 1. Instrumento de recolección (entrevista semiestructurada)..... | 87 |
| Anexo 2. Entrevista 1 | 89 |
| Anexo 3. Entrevista 2..... | 95 |
| Anexo 4. Entrevista 3..... | 101 |
| Anexo 5. Entrevista 4..... | 105 |
| Anexo 6. Entrevista 5..... | 109 |

RESUMEN

Las organizaciones de venta directa que usan los catálogos o revistas para la exposición de sus productos representan en Colombia una oportunidad de ingresos para una gran cantidad de personas, principalmente mujeres en poblaciones vulnerables y con dificultades para ingresar al mercado laboral. Un problema que enfrentan estas organizaciones es que muchas de las personas que se afilian para recibir los catálogos y vender los productos, abandonan de manera precipitada dichas organizaciones. Esta situación demanda a las empresas una permanente vinculación de un volumen importante de nuevas vendedoras, lo que implica la inversión de la mayor parte del presupuesto comercial. Para solventar este problema se han ideado modelos de segmentación para clasificar a las vendedoras y poder implementar estrategias de marketing más ajustadas, esto hasta ahora no ha sido suficiente. Este trabajo reúne testimonios de expertos en el sector y construye una propuesta de segmentación basada en las fortalezas y debilidades que ellos identifican en los modelos de segmentación usados tradicionalmente en el sector. La metodología es de tipo cualitativo, se realizaron entrevistas a personas que tienen experiencia trabajando en empresas pertenecientes a la Asociación Colombiana de Empresas de Venta Directa (ACOVEDI) y que, por los cargos desempeñados en ellas, tienen gran conocimiento en los modelos de segmentación que se han usado. El principal resultado de esta investigación muestra que los modelos de segmentación tradicionalmente usados se basan en variables transaccionales y de desempeño en las ventas de las vendedoras omitiendo aspectos demográficos y psicográficos que pueden determinar la decisión de las vendedoras de continuar o abandonar una empresa de venta directa.

Palabras clave: canal de venta directa, modelos de segmentación, fidelización.

ABSTRACT

Direct sales companies using catalogs or magazines to display their products represent an income opportunity for a large number of people in Colombia, mainly women in vulnerable populations and with difficulties for entering to the labor market. One problem these companies face is that a great number of the people who join them to receive catalogs and sell their products prematurely leave these companies. This situation forces companies to carry out permanent hiring processes for an important volume of new saleswomen, which implies the investment of most of their commercial budget. To solve this problem, segmentation models have been devised to classify the sellers and to be able to implement more adjusted marketing strategies, but, so far, this has not been effective. This paper gathers testimonies from experts in the field and provides a segmentation proposal based on the strengths and weaknesses that they identify in the traditional segmentation models used in the sector. A qualitative methodology was used, and interviews were conducted on people who have experience working in companies belonging to the Asociación Colombiana de Empresas de Venta Directa (ACOVEDI) and who, due to their positions, have great knowledge of the segmentation models that have been put in place. The main result of this research shows that traditional segmentation models are based on transactional and performance variables of the sellers, but omit demographic and psychographic aspects that can determine the decision of saleswomen to continue in or to leave a direct selling company.

Keywords: channel of direct sales, segmentation models, loyalty.

INTRODUCCIÓN

Las ventas representan un eje económico fundamental para la sociedad. Desde la antigüedad, el ser humano se ha caracterizado por canjear, en los que entrega los productos de los que se dispone con mayor facilidad y recibe a cambio aquellos de los que carece. De esta manera, las ventas marcan un ritmo acelerado y de constante cambio; la globalización ha ayudado aún más a aumentar dicho ritmo, porque ha hecho posible la realización de canjes desde diferentes partes del mundo, es decir, las ventas no son más que eso, un canje de dinero por algún producto del que se quiera disponer.

Diferentes tipos de venta se desarrollan gracias a los sectores que las ofrecen. Dado que cada producto tiene un tratamiento diferente, por lo que debe hacerse el respectivo seguimiento puesto que los vendedores y los productores han decidido especializarse en un público particular para obtener mayor número de ventas exitosas, lo que representa un crecimiento óptimo para ambas partes. Las ventas no solamente se diferencian por los productos que se ofrecen, sino también según los medios que emplean para la oferta y la distribución de sus productos. Uno de los modelos de venta que se ha desarrollado y crecido en los últimos años es la directa, que se caracteriza por generarse en espacios más personales, con redes de confianza en las que se desenvuelve el agente, por lo general mujer, y con personas con las que comparte un vínculo; a este tipo de venta también se le conoce como venta por catálogo².

Bermúdez (2015) mencionó las ventas directas como un método en el que se elimina el intermediario del circuito de producción y se distribuye el producto en forma directa al cliente. Es así como este tipo de ventas generó un cambio en la

² La venta por catálogo se entiende como un proceso de distribución comercial que tiene como objetivo vender de manera inmediata bienes y servicios, según corresponda. Para su desarrollo implementa el uso de diferentes medios de envío, como lo son el correo y las agencias dedicadas a la entrega de paquetería. Desde el punto de vista del mercadeo, es un tipo de comercio directo, por lo que se asocia con el servicio al cliente o con la experiencia del usuario.

distribución de productos mediante el ofrecimiento de una alternativa viable a consumidores y agentes que busquen alternativas diferentes más personalizadas y con menores tiempo de conversión. Las ventajas que ofrecen las ventas directas para el agente y el consumidor son variadas y dependen de diferentes aspectos. Según la World Federation of Direct Selling Associations, que en español equivale a Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas (Wfdsa, s.f.), los vendedores de ventas directas pueden manejar su negocio en términos propios, es decir, se le permite al vendedor disponer de su espacio, su tiempo y su inversión como lo prefiera, lo que lo hace muy atractivo para personas interesadas en tener el negocio de las ventas como plan de respaldo o de ingresos adicionales; este es uno de los muchos atractivos que ofrecen las ventas directas.

Aunque las ventas directas han tenido un gran desarrollo en la economía actual, es necesario estudiar en forma permanente el mercado que se está manejando, por medio de la agrupación de asesores y de consumidores finales, lo que garantiza el crecimiento y la evolución de dicho tipo de ventas, sin dejar a un lado su esencia. A medida que las ventas por catálogo o directas han crecido, se han desarrollado diversas estrategias con el fin de mejorar la fidelización y entre ellas se encuentra la de segmentación de las agentes mediante el otorgamiento de premios y de puntos para redimir, según el monto de venta correspondiente. Dicha estrategia tuvo gran acogida y se ha mantenido en las ventas directas, al punto de que se requiere formular y generar nuevas estrategias que permitan al sector continuar en un aumento como el de los últimos años.

La enunciación y el planteamiento de estrategias requiere un conocimiento detallado del sector y de sus componentes, por lo que se vuelve indispensable proceder a una segmentación que permita identificar patrones dicentes que reconozcan las características especiales de cada grupo en el total de actores que participan en el mercado del canal de la venta directa. Para lograr una correcta segmentación es necesario conocer en detalle cuáles son las características del público que se maneja; desde este punto de vista, es indispensable emplear

herramientas que permitan efectuar dicho análisis. Cabe mencionar que los eslabones de las ventas directas son más reducidos que en otros canales de distribución porque de las empresas y sus catálogos salen los productos para los agentes y ellos se encargan de llegar a los consumidores finales; una correcta segmentación de dichos grupos puede representar un crecimiento exponencial en la empresa que así lo haga.

Según Thompson (2005), la segmentación se define como el proceso por el que una empresa divide su mercado en conjuntos de acuerdo con ciertas características que sean de utilidad con el fin de llevar a cabo actividades de mercadotecnia que se ajusten a cada conjunto y le permitan tener ventajas competitivas frente a otras compañías. De esta manera, la segmentación se basa en encontrar la homogeneidad en una población y unificarla en conjuntos que conserven patrones de gustos, gastos, intereses y cantidades, entre otros aspectos con el fin de permitir crear y garantizar estrategias enfocadas hacia las particularidades de cada conjunto, para que de este modo se pueda generar crecimiento a través de la fidelización y la satisfacción del cliente.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas de venta directa se caracterizan por llevar los productos (bienes y servicios) que ofrecen al establecimiento de los clientes (Sánchez Fernández, 2000). En el modelo de venta directa, las ventas se hacen: de persona a persona, con demostraciones en casa, por medio de ventas por catálogo o mediante ventas en línea; su finalidad se centra en evitar la intervención de los distribuidores y los intermediarios. Además, este modelo favorece a la organización, puesto que le permite trabajar de manera independiente y comercializar sus productos en forma más eficiente a través del vendedor intermediario, que genera su ganancia a partir de sus propias ventas.

Entre los beneficios que ofrece el canal de venta directa se destaca la rentabilidad adicional que trae consigo, puesto que no hay pago de comisiones a intermediarios y, además, por no tener una tienda física se minimizan los costos de renta y servicios. Esto se traduce en ganancia para la empresa, como en beneficio para el cliente, porque el precio disminuye al ser comercializado de manera directa. Por otro lado, esta modalidad de venta permite que la compañía tenga un mejor control sobre los procesos, es decir, hace posible garantizar la calidad del producto, reducir los tiempos de entrega y satisfacer al cliente (Sánchez Fernández, 2000).

Debido a que no existen los intermediarios, son las organizaciones que distribuyen a través de este canal las responsables en forma directa del conocimiento y el contacto con el cliente. Por este motivo, es necesario trabajar y mejorar de manera permanente la segmentación del mercado o de los clientes, con el propósito de identificar, en un amplio grupo heterogéneo, grupos homogéneos más pequeños en relación con preferencias, lo que se puede atribuir a los deseos de los consumidores y a sus necesidades, reflejadas en la satisfacción del servicio o del producto

(Casariego-Sarasquete, 2019). En efecto, el conjunto de atribuciones que se le da a un producto, es decir, su dimensión o sus características generales, permiten posicionar una marca si se consideran los valores y las opiniones que tienen los clientes al respecto.

Dicho posicionamiento se logra a través de estrategias fundamentadas en modelos de comportamiento de los individuos implicados, de manera directa en la adquisición y el uso de productos, al tener en cuenta los factores económicos y el proceso de decisión (Valenzuela Fernández *et al.*, 2015). De hecho, el modelo de comportamiento se da en cinco fases que se cumplen de manera secuencial (Otero Neira *et al.*, 1996). En primer lugar, el cliente hace un reconocimiento del problema, la necesidad o el deseo por solucionar o satisfacer; en segundo, se lleva a cabo la búsqueda de la información necesaria; en tercero, si se consigue la información de manera efectiva, se procede a una evaluación de las alternativas; en cuarto, el cliente toma una decisión y efectúa la compra para que, en último lugar, hacer una evaluación posterior a la compra en cuanto a la satisfacción o la insatisfacción (quinta fase).

De acuerdo con Lazzari (1999), es fundamental conocer los comportamientos de los clientes en el momento de llevar a cabo dichas cinco fases con el propósito de identificar las prioridades que tienen los sujetos a la hora de distinguir entre marcas y elegir, en el proceso de compra, la que mejor resuelva su problema inicial o responda a su necesidad. Para Cobo Olivero (2011), el estudio del comportamiento humano es quizás uno de los retos más complicados que se le ha impuesto la sociedad; no obstante, para poder entender la conducta, es pertinente apoyarse en teorías cognitivas, psicoanalíticas y conductistas. Lo anterior implica que, en el sentido comercial, la conducta cumple un papel de suma importancia.

El cliente forma o elige esas preferencias o atributos de diferentes maneras como, por ejemplo, por la ubicación geográfica, la demografía o la conducta, entre otras. Esto se refleja en la segmentación del mercado por atributos, lo que significa la división del último. Para efectuar tal división se dispone de técnicas o formas de

partición usadas de manera extensa en el mercadeo, en lo primordial, para identificar y caracterizar grupos homogéneos de consumidores (Assis Martins *et al.*, 2013; Barbero, 2017). Otero Neira *et al.* (1996, p. 108) señalaron que

la subdivisión del mercado en grupos o segmentos de clientes homogéneos cuyas supuestas reacciones a los esfuerzos de marketing sean iguales o similares durante un determinado período de tiempo, y cada uno de los cuales puede seleccionarse como mercado objetivo de una combinación distinta del marketing-mix.

Por lo tanto, los clientes comprarán un producto según los atributos que consideren relevantes y prestarán más atención a los que satisfagan sus necesidades y los beneficios buscados. No obstante, es importante tener en cuenta que existen variables internas y externas a los consumidores con prácticas diferentes que influyen en el momento de elegir una marca (Otero Neira *et al.*, 1996). Tales prácticas se caracterizan por variar según el tipo de producto y su ciclo de vida e incluyen el estudio de las variables internas y externas (Socatelli Porras, 2013; Barbero, 2017; Casariego-Sarasquete, 2019).

De acuerdo con los planteamientos de Cobo Olivero (2011), las variables internas se relacionan con la motivación, la percepción, la experiencia, el aprendizaje, las características personales y las actitudes. La motivación se refiere a la predisposición de un sujeto a la adquisición de productos para cubrir una necesidad, ya sea fisiológica, social o de autorrealización. La percepción es el proceso que le permite al cliente seleccionar, organizar e interpretar los estímulos recibidos y, por lo tanto, varía en cada persona. De la misma manera, las características personales son particulares en cada consumidor en cuanto a la demografía, la geografía, la posición socioeconómica, la personalidad y el estilo de vida. La experiencia y el aprendizaje tienen que ver con el proceso obtenido de momentos del pasado que dejaron un comportamiento particular. Por último, la actitud se refiere a la predisposición del cliente para evaluar de cierta manera el producto.

Ahora bien, las variables externas son el entorno, la cultura, la clase social, las influencias personales, la situación, los grupos sociales y la familia. No obstante, al analizar cada una de estas variables se encuentra que tienen una connotación muy particular, lo que hace del individuo un ser único que posee el poder de decisión y opinión. En el caso de esta investigación, las empresas de venta directa cuentan con un método para el estudio de dichas variables que se reúnen en un modelo de segmentación usado para la identificación de información según las variables seleccionadas (Grajales Posada, 2016).

En el presente estudio se consideró pertinente identificar cuáles modelos de segmentación se emplean en la actualidad en las empresas especializadas en el canal de venta directa para sus marcas. Para ello, se propuso el desarrollo de una investigación transversal en la que, a partir de la participación de expertos, con experiencia en destacadas empresas del sector como: Marketing Personal, Avon, Línea Directa y Novaventa, entre otras, con la finalidad de proponer un modelo que permita reconocer los segmentos de clientes con mayor eficiencia y, con base en dicha segmentación, optimizar el desempeño de ventas con el objetivo de lograr una fidelización de los clientes con la marca (Núñez Fuentes, 2010). En efecto, la construcción del modelo de segmentación se llevó a cabo luego de una caracterización de los modelos que con anterioridad se han puesto en práctica para identificar fortalezas que ayuden en la propuesta de un modelo viable y que se ajuste a las necesidades específicas del canal de venta directa.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

De acuerdo con la descripción del problema y el propósito del presente trabajo de investigación, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo sería el modelo de segmentación más adecuado para mejorar la fidelización y el desempeño de ventas en empresas de venta directa?

A partir de esta pregunta se plantearon los objetivos de investigación con el propósito de enfocar el proceso respectivo de responder en forma satisfactoria. De esta manera, a continuación, se presentan el objetivo general y los específicos:

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de segmentación, basado en la caracterización de los modelos usados en las empresas consideradas en el estudio, que se ajuste a las características del canal de venta directa y reconozca de manera eficiente los segmentos de clientes de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de los clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los modelos de segmentación empleados para clasificar los clientes de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de los clientes en las principales compañías de venta directa en Medellín.
- Analizar las similitudes existentes entre los modelos de segmentación utilizados en las firmas de venta directa.
- Analizar las diferencias entre los modelos de segmentación usados en las empresas de venta directa.
- Analizar los beneficios de los modelos de segmentación para clientes que se usan en las organizaciones de venta directa.
- Diseñar una propuesta de segmentación basada en la caracterización de los modelos usados en las empresas de venta directa de la ciudad de Medellín.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las estrategias de mercadeo juegan un importante papel en el mercado, lo que conlleva que toda empresa se enfoque, no solamente a incrementar sus ventas, sino a mantener un nivel de aceptación y de competitividad para poder posicionar y sostener una marca entre sus clientes.

En la actualidad existen distintos modelos de segmentación y algunos de ellos son la que se hace según aspectos geográficos (país, ciudad, región, tamaño del municipio, etc.), demográficos (edad, sexo, educación, ocupación, etc.), psicográficos (estilo de vida, intereses, personalidad, etc.) y conductuales (experiencia, conocimiento, patrones, etc.) (Páez Espitia, 2004; Socatelli Porras, 2013). En efecto, la selección del modelo de segmentación se lleva a cabo luego de una caracterización de los consumidores; por tal motivo, es fundamental la realización de estudios constantes para conocer y determinar el tipo de cliente que consume los productos de determinada empresa. De esta manera, el conocimiento, el mejoramiento y la adecuada implementación de estos modelos les permite a las empresas tener un mejor acercamiento al cliente, un mayor posicionamiento en el mercado, un ofrecimiento adecuado de sus productos y sus servicios y, por lo tanto, un buen desempeño de ventas. A partir de ello, se consideró oportuno proponer un modelo de segmentación que, según la opinión de expertos, se adecúe y se adapte a las necesidades y a las características específicas que tienen las compañías de venta directa, sus productos y, en especial, sus clientes.

Por lo tanto, con este trabajo de investigación se espera ofrecer un beneficio a las firmas que opten por tener una estrategia de venta directa que tenga un interés especial por los clientes, sus preferencias en el momento de adquirir un producto y la experiencia y la evaluación posterior a la compra (Sánchez Fernández, 2000). Esto se debe a que es fundamental para la organización garantizar la satisfacción

del consumidor, puesto que permite que el cliente prefiera sus productos y sus servicios y los refiera, de modo que se consiga así la fidelización esperada.

De esta manera, fue pertinente proponer un modelo de segmentación que les sirva como una estrategia consistente de mercadeo a las empresas de venta directa ubicadas en la ciudad de Medellín, para lo que se tomó como base la opinión de expertos en el área y su experiencia en empresas como Marketing Personal, Avon, Línea Directa y Novaventa, las venden, en lo fundamental, por medio del uso de catálogos³. Como antes se mencionó, el diseño de la propuesta tuvo como propósito mejorar la fidelización y el desempeño de ventas de dichas compañías y que favorezca a las firmas interesadas en incursionar en el mencionado canal.

³ Catálogo hace referencia a un documento digital o físico que exhibe una serie de productos y servicios de manera llamativa para el consumidor con el objetivo de presentar un proceso descriptivo que facilite el proceso de transacción.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico para sustentar el trabajo según los fundamentos pertinentes. Por un lado, se describen los antecedentes relacionados con la presente investigación, es decir, con implementaciones y propuestas de modelos de segmentación de mercado y de clientes. Por otro lado, se enuncian los conceptos y los modelos de segmentación pertinentes para sustentar y comprender el planteamiento de la propuesta. De esta manera, se plantearon las características que debe comprender un modelo de segmentación para la venta directa que persiga los propósitos de mejorar la fidelización y el desempeño de ventas en las empresas, con el fin de construir una relación perdurable y constructiva con sus agentes.

2.1 REVISIÓN DE LITERATURA

En los últimos años se han tenido diversas transformaciones económicas, social, política y tecnológica, que se relacionan, de manera directa, con los ambientes comerciales y los procesos de transacción. Dichos cambios han influido el modo en que las personas se vinculan con los productos en cuanto a las características que buscan, las necesidades o los deseos, la decisión de compra, los canales de comunicación para compra y venta, los modelos que se han propuesto e implementado, etc. A continuación, se describen trabajos publicados en los entornos mundial, latinoamericano y nacional, datados de los últimos cinco años. Se buscó en repositorios universitarios y bases de datos con enfoque hacia investigaciones relacionadas con la segmentación de los clientes y del mercado, al igual que con los modelos de segmentación y la fidelización.

En el mundo, vale la pena destacar el trabajo de grado de Pardo Melero (2017), que tuvo como finalidad elaborar un modelo que permitiera acordar un precio con un cliente en particular según su historial y los factores de pedidos, así como establecer un sistema de segmentación de los clientes según el mercado, para mejorar el

tratamiento y la comprensión a la hora de realizar una negociación. Dicho modelo y sistema se complementaron con programas informáticos acordes con las necesidades de la empresa. El investigador decidió analizar la información recolectada sobre Acerinox, que trabaja en el sector del acero inoxidable, en Alemania y Turquía. Como resultado encontró que el modelo propuesto debe caracterizarse por ser dinámico, es decir, estar en constante mantenimiento y revisión periódica con el fin de evitar errores y de manera fiel los factores clave.

Narros González (2017) desarrolló una investigación sobre la segmentación de mercados de consumo con criterios relacionales con la aplicación a la compra de alimentos que tuvo como objetivo conocer la posibilidad de generar valor añadido para la organización a través de la creación y el aprovechamiento de las bases de datos de los clientes, de tal manera que se mejorara la gestión de los productos y del surtido. Los resultados obtenidos por el investigador se enfocaron hacia las características diferenciales de una empresa y de su estrategia de mercadeo en relación con la creación de una base de datos de clientes, la segmentación de clientes en función de su valor, la decisión de compra multicategórica, el desarrollo de una metodología, el aprovechamiento de las bases de datos y la mejora del proceso de definición y gestión del surtido al tener en cuenta que dichas implicaciones favorecieron los segmentos con mayor poder explicativo y predictivo con el fin de beneficiar la decisión de compra de múltiples productos y la identificación de los clientes según su valor.

Otra de las investigaciones que valió la pena considerar fue la de Hernández Buades (2015). Dicho trabajo tuvo como objetivo proporcionar a compañías un mayor entendimiento de la relación entre el valor generado por el cliente y su propensión al abandono y se enfocó hacia la orientación de los recursos de mercadeo que promuevan la vinculación y la retención de los clientes. El investigador hizo hallazgos interesantes en relación con el mercado y los clientes. Por un lado, es necesario que exista una relación positiva y significativa entre el valor de permanencia del cliente, del efecto de facturación del cliente y de la

cantidad de productos y la lealtad conductual de los usuarios. Por otro lado, es necesario prestar atención especial en la gestión, puesto que es fundamental que en la práctica resulte adecuada para la empresa y para el cliente. Con la implementación se espera que mejoren diferentes aspectos, como el incremento de la lealtad y la fidelidad de los clientes según el aumento de los años y del tiempo de antigüedad, el valor que aportan los clientes a partir del número de productos y su nivel de facturación, entre otros.

Se consideró preciso tener en cuenta la tesis doctoral de Villaseñor Román (2013). Dicha investigación tuvo como objetivo la adaptación de un modelo integrador del valor del cliente con las variables clave relacionadas con favorecer el capital de las cadenas minoristas del mercado en España, sobre todo las relacionadas con productos de gran consumo y con el valor del cliente para la organización. Los resultados obtenidos por la investigadora señalaron que el valor de los consumidores para las cadenas minoristas del mercado fue de gran importancia, puesto que permitió medir también la efectividad de las estrategias de mercadeo utilizadas. Los hallazgos de este trabajo sumaron un valor diferencial y significativo a la perspectiva del consumidor, debido a los pocos estudios efectuados en este tema. Dos de las mayores ventajas del modelo adaptado fueron el mejoramiento y el aumento de los programas de fidelización. De esta manera, se consiguieron un compromiso y un aumento en la satisfacción del consumidor.

En Latinoamérica se destaca el artículo de investigación de Jácome Ortega y Jácome Ortega (2014), que tuvo como objetivo analizar la realidad económica de las empresas de Guayaquil (Ecuador) por medio de las características de compañías comerciales con gran cantidad de transacciones para convertir los datos contables de la facturación en información de mercado. En los resultados obtenidos se destacó la importancia del uso de un programa informático que permitió la identificación y el análisis del comportamiento del mercado y de los clientes según la recencia, la frecuencia y la magnitud de las transacciones con el propósito de clasificar los clientes. Incluso, tal programa trajo diferentes beneficios, como su fácil

implementación debido a la descripción paso a paso cargada en un tutorial por video, la disposición de un método práctico de usar y la fiabilidad y la capacidad de la toma de decisiones al momento de aplicar estrategias en el mercado, entre otros. Por último, se consideró pertinente señalar que encontrar dicha información por medio del programa es favorable para las micros, las pequeñas y las medianas empresas.

Por otra parte, el trabajo investigativo realizado en Quito por Abad López y Arellano Vallejo (2014) sobre el planteamiento del modelo de gestión de relaciones con los clientes (CRM, forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *customer relationship management*) aplicado en un banco internacional y cuyo objetivo fue proponer un modelo que permitiera la segmentación adecuada de la información recolecta sobre los clientes de acuerdo con los distintos canales que posee dicha entidad. Además, se esperó lograr el planteamiento de estrategias efectivas que tuvieran un mecanismo de control para medir los resultados obtenidos e identificar los beneficios y los inconvenientes del modelo con el propósito de su mejoramiento continuo. En los resultados obtenidos, los investigadores mencionaron que es fundamental que la herramienta por implementar, en este caso la CRM, sea comprendida y esté adaptada a las necesidades de la empresa, puesto que permite la realización de acciones enfocadas hacia el ofrecimiento del servicio y el producto personalizado, el planteamiento de estrategias acordes con el perfil más rentable para la organización y el mejor conocimiento de los clientes para la toma de decisiones y las estrategias por implementar. Así mismo, señalaron que la definición del cliente de manera previa al uso de herramientas informáticas facilita la recolección y el análisis de la información considerada útil. En último lugar, la aplicación de un modelo de administración, como lo es la CRM, apoya el desarrollo de estrategias y, sobre todo, la experiencia que tiene el cliente en cuanto a la percepción de la realización de las acciones, el conocimiento y el acceso a los productos y los servicios y el aporte a sus necesidades.

Otro ejemplo investigativo fue el de Von Matuschka (2015) sobre el cálculo y las características del valor de vida del cliente para las organizaciones de la actualidad. Tal trabajo tuvo como objetivo determinar y analizar la metodología más conveniente para calcular el valor de vida del cliente para una empresa argentina que se dedica al sector automotor. El investigador se enfocó en este análisis con el propósito de conseguir los resultados de manera métrica con el fin de mejorar dichos resultados. En efecto, encontró que la identificación y el cálculo del valor de vida del cliente demuestra las mejoras significativas que ha tenido en los últimos años. No obstante, la fórmula aplicada no tuvo en cuenta la dinámica del comportamiento de compra, por lo que es pertinente en futuras investigaciones su inclusión para conocer los efectos condicionales de los cambios en relación con la cantidad, la calidad de consumo y la efectividad del mercadeo. Sin embargo, el investigador tuvo la oportunidad de identificar las limitaciones que tienen muchas compañías en relación con el cliente y a su valor, entre las que se destacan razones como (i) el uso de tecnología inadecuada, (ii) la focalización en los productos y no en los clientes, (iii) sistemas de contabilidad inadecuados y (iv) la falta de conocimiento y uso en programas que favorezcan el conocimiento de los clientes y del mercado.

Por su parte, Cruzat Orellana (2018) presentó en su trabajo de grado el desarrollo de un prototipo para la gestión de modelos de segmentación de clientes para una firma chilena. Esta investigación tuvo como objetivo el desarrollo de un prototipo para la gestión de modelos de segmentación de clientes. El investigador analizó los modelos de segmentación para la identificación de variables o indicadores clave sobre el comportamiento de los grupos. Tales acciones fueron necesarias para el diseño y la validación del prototipo aplicado al caso específico de la empresa chilena y tuvo en cuenta los hallazgos previos. En este estudio se encontraron resultados y conclusiones interesantes y unas de ellas fueron los programas diseñados para llevar a cabo los estudios de mercado de clientes y en general de las empresas, que son necesarios para la aplicación y la revisión de un modelo eficiente adecuado a las cualidades y las necesidades de cada organización. Por otro lado, el uso del

modelo Wunderman (1958) para la segmentación de la cartera de los clientes resultó una elección pertinente y muy eficiente, puesto que se adapta a cualquier tipo de empresa y de mercado. Por último, el mayor valor agregado del prototipo fue permitir el diseño de acciones tácticas para alcanzar metas fijadas y la posibilidad de realizar una evaluación general.

Para finalizar, en el país se encontraron relevantes los siguientes trabajos de investigación. En primer lugar, Páez Espitia (2004) realizó un proyecto que pretendía desarrollar un modelo de segmentación aplicado al mercadeo a partir del uso de una metodología relacionada con la minería de datos. El investigador mencionó que el éxito de la implementación de un modelo de segmentación en una empresa está ligado con el proceso que se sigue y no tanto con la técnica que se use para segmentar, puesto que muchas de las herramientas cuentan con algoritmos de segmentación de alta efectividad. Como resultado de la aplicación, el investigador encontró que no obtener un resultado aplicable a una regla de negocio no es una pérdida, sino que, por el contrario, representa una ganancia al permitir en el futuro resultados más confiables. De esta manera, tales dificultades o inconvenientes que presenta la implementación, el funcionamiento y el seguimiento de los modelos de segmentación, representen una oportunidad de mejora y un soporte para la toma de decisiones. Esto es posible lograrlo a partir de una comprensión y una constante revisión del modelo por implementar en las empresas, con el fin de tener en cuenta el mercado y, en especial, los clientes.

Por otro lado, la investigación de Puentes Cepeda (2016) presentó una evaluación de los modelos de estimación del valor económico del cliente como herramienta de segmentación. Dicho trabajo tuvo como objetivo el planteamiento y la implementación de una estrategia para la segmentación y el desarrollo de los clientes en la que se consideró el valor que puede generar un cliente en la empresa en un lapso determinado. El investigador destacó que tener en cuenta las métricas de una compañía permite el entendimiento integral del valor económico como herramienta de segmentación del mercado y de clientes. Incluso, a partir de la

estimación de cada cliente, se logró focalizar el mercadeo y las campañas creadas de manera más eficiente y con una inversión con mejores resultados, puesto que se maximiza el valor del cliente y del producto o el servicio ofrecido. En las limitaciones se mencionó que, para mejorar la estimación de los valores y, en especial, del cliente, es conveniente incluir como variable la cancelación de los productos, pues, por ser un producto en el sector de las telecomunicaciones, la cancelación se da de manera gradual.

2.2 MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos y los modelos de segmentación necesarios para fundamentar de manera teórica el presente trabajo de investigación. Además, se espera que así se comprenda y se sustente el planteamiento de la propuesta de segmentación. Para ello, a continuación, se introducen los modelos de segmentación para conocer e identificar en qué consiste cada uno de ellos, los beneficios y las limitaciones que tienen y con enfoque hacia en los que se emplean por lo común por las empresas del canal de venta directa. Fuera de ello, se enfatizó en el papel del cliente en dichos modelos y en la importancia de la fidelización en el fortalecimiento de una marca.

3.2.1 Modelos de segmentación

La segmentación de mercado se vincula con las estrategias de mercadeo y, evidentemente, con la cartera de clientes que maneja la empresa (Socatelli Porras, 2013). Por su parte, Gómez González (2016) explicó que es un modelo de negocio a través del que la empresa busca identificar los grupos de consumidores potenciales con cualidades similares; a tal efecto, se partió de un levantamiento de

información con el fin de estudiar y caracterizar cada segmento y analizar y clasificar los datos para diseñar los instrumentos, para que, al final, se pueda definir el “público objetivo”. La mayor ventaja de tal segmentación es el enfoque de los esfuerzos y las estrategias para segmentos particulares de compradores y consumidores (Burke, 1990). Aunque, en efecto, cada persona puede considerarse como un mercado objetivo distinto, pues posee características únicas y necesidades propias, por este motivo es preciso realizar agrupaciones que le permitan al profesional en mercadeo desarrollar y promocionar su servicio o su producto de modo que sea atractivo para la mayor cantidad de personas (Gómez González, 2016).

Para comenzar, se presentan los siguientes modelos de segmentación más usados en el mercado: las segmentaciones demográfica, geográfica, psicográfica y fundamentada en comportamiento (Burke, 1990; Gómez González, 2016).

En primer lugar, la segmentación demográfica se basa en la creación de grupos a partir del estudio estadístico de las poblaciones de manera que se tengan en cuenta características medibles como lo son la edad, la ocupación, los recursos económicos, el ciclo de vida, el tamaño de la familia y el nivel de educación, entre otros (Socatelli Porras, 2013; López-Roldán y Fachelli, 2017). Para los profesionales del mercadeo, dichas características son fundamentales para identificar las necesidades en cuanto a la comodidad, la economía, el estímulo, las prioridades y la seguridad, entre otros factores. La distinción de los grupos por sus características demográficas permite identificar los hábitos de compra similares (Burke, 1990; Coresa i Carat *et al.*, 2014). Por un lado, la edad posibilita conocer sus necesidades y la influencia que se puede ejercer sobre sus conductas de compra. Es claro que, cuando las personas son más jóvenes, tienden a tener como prioridad la economía por encima de la comodidad y a medida que envejecen tienen mayor preferencia por la última (Socatelli Porras, 2013). En efecto, las categorías de edad que se emplean por lo general son las siguientes (ver la tabla 1).

Tabla 1. Categorías de edad según comprador

| Categoría | Edad (años) |
|-------------------------|----------------|
| Preescolares | Menos de 6 |
| Niños | De 6 a 11 |
| Adolescentes | De 12 a 19 |
| Jóvenes adultos | De 20 a 34 |
| Adultos de mediana edad | De 35 a 49 |
| Adultos maduros | 50 a 64 |
| Ciudadanos adultos | 65 en adelante |

Fuente: elaboración propia con base en Socatelli Porras (2013)

Por otro lado, los profesionales del mercadeo tienen en cuenta la cantidad de dinero que las personas gastan en productos o servicios, puesto que se relaciona directamente con la cantidad que ganan. Se ha encontrado una constante que demuestra que las personas que ganan más cantidad de dinero están dispuestos a gastar una mayor cantidad para satisfacer sus necesidades y sus deseos (Burke, 1990; Coresa i Carat *et al.*, 2014). Además, dichas personas tienen facilidad y tendencia a permitirse lujos, como viajes o productos caros.

La ocupación se relaciona en forma directa con la renta y, por lo tanto, con sus necesidades. Las categorías típicas y más amplias se pueden dividir en profesionales, propietarios, ventas, estudiantes, directores, empleados de oficina, jubilados y constructores, entre otros. Sin embargo, los profesionales en mercadeo prefieren crear categorías ocupacionales más pequeñas y direccionadas hacia una población específica, por ejemplo, médicos, abogados, docentes y catedráticos, entre otros. El conocimiento de esta característica es fundamental, puesto que permite una visión amplia sobre la renta, el modo de vida y la educación del sujeto. Asimismo, es útil para preparar estrategias que estén dirigidas hacia grupos ocupacionales específicos (Burke, 1990; Coresa i Carat *et al.*, 2014).

A partir de las características previas, son pertinentes para segmentar el estado civil de las personas, el número y las edades de los hijos y el ciclo vital de cada uno. Es fundamental considerar dichos criterios, puesto que cada uno de esos grupos tienen necesidades y prioridades especiales. Incluso, es primordial tener en cuenta la educación en este punto. Las personas con más educación tienden a generar mayores ingresos y tienen comportamientos distintos (Socatelli Porras, 2013). Las categorías se pueden dividir de la siguiente manera: escuela con graduación o inferior, parte de la escuela superior, escuela superior terminada, grado universitario, posgrado; esta clasificación puede tener variaciones de acuerdo con el país y su modelo de educación formal.

En segundo lugar, la segmentación geográfica se basa en el lugar en el que viven las personas puesto que es un factor que tiene gran impacto en sus tendencias de compra (Burke, 1990; Gómez y de la Garza, 2018). Los profesionales del mercadeo marginan las regiones particulares de cada país según el clima, la estación del año, las tradiciones culturales o los tipos de ambiente, urbano o rural. Dichas características influyen en forma directa en el modo de vestir, de comer, de relacionarse y demás que tienen las personas.

En tercer lugar, la segmentación psicográfica se usa para agrupar a las personas según la formación psicológica, es decir, sus valores, actitudes, intereses, modos de vida, actividades y personalidades (Socatelli Porras, 2013). Hay distintos esquemas psicográficos; uno de ellos es la segmentación a partir del estilo de vida, que se puede definir en la manera en que la gente pasa el tiempo y los intereses y los valores que tiene (Burke, 1990; Coresa i Carat *et al.*, 2014). Aunque no se ha establecido una terminología, el SRI (Stanford Research Institute) International estableció nueve estilos de vida (ver tabla 2):

Tabla 2. Categorías de estilo de vida

| Categoría | Sujetos |
|-----------------------|--|
| Sobrevivientes | Los ancianos y muy pobres |
| Sostenedores | Los que se encuentran al borde de la pobreza |
| Pertenecientes | Los individuos que están envejeciendo, convencionales y estables |
| Emuladores | Los más jóvenes, amigos de destacar, que tratan de alcanzar el éxito |
| Triunfadores | Los de mediana edad, prósperos, autoseguros y materialista |
| Yo soy yo | Jóvenes, impulsivos, individualistas y frecuentemente solteros |
| Experiencial | Jóvenes artísticos, internamente dirigidos |
| Con conciencia social | Maduros, de éxito y preocupados por el medio ambiente |
| Integrados | Psicológicamente maduros |

Fuente: elaboración propia con base en Socatelli Porras (2013)

Otro de los esquemas es la segmentación fundamentada en comportamiento, bien sea de los clientes existentes o de los potenciales, por medio de la relación que tienen con un producto o un servicio (Burke, 1990; Gómez y de la Garza, 2018). Se opta por dividir los grupos que tienen hábitos similares, preferencias o necesidades de compra en común. Es esencial tener en cuenta, para el mercado y para los clientes, para saber qué es lo que hacen, más allá de lo que son, el lugar en el que viven y sus preferencias de vida. Aunque parezca conveniente usar esta característica, es más costoso y complejo llegar a los grupos deseados, puesto que requiere más esfuerzos y estudio de estrategias (Socatelli Porras, 2013).

Cada uno de los modelos expuestos busca que el producto o el servicio que el cliente decide consumir le genere un beneficio (Von Matuschka, 2015). Dicho beneficio se refiere a satisfacer una necesidad y, en general, a hacer que alguien más se sienta bien. Los profesionales de mercadeo se esfuerzan porque sus productos y sus servicios brinden el mayor beneficio a sus clientes, de manera de que logren ser más competitivos y atractivos porque hacen hincapié en ellos. En general, la segmentación de mercado tiene como consecuencia diversos beneficios, tales como la canalización de los esfuerzos a los mercados potenciales más productivos, la creación o el diseño de productos o servicios compatibles con la demanda, la elección de acciones promocionales efectivas y dirigidas con un propósito claro y, por tanto, la selección de los medios publicitarios más eficaces (Socatelli Porras, 2013).

Por otro lado, se han diseñado otros modelos de segmentación con finalidades específicas como, por ejemplo, la gestión de relaciones con clientes (CRM) y el modelo basado en el valor de vida del cliente (CLV o *customer lifetime value*). Por un lado, la CRM es clave para la empresa, puesto que deben considerarse como un activo económico, lo que les permite a las compañías identificar los clientes que son más constantes y rentables. La CRM se lleva a cabo al tener en cuenta el ciclo de vida del cliente, es decir, el tiempo que una persona dura en dicha situación (Coresa i Carat *et al.*, 2014). Además, es preciso considerar los posibles factores de deserción, que pueden estar relacionados con la elección de otra firma o de otro producto, la insatisfacción, el cambio de comportamientos, los intereses o las necesidades.

Por otro lado, las empresas le dan gran importancia al valor de vida del cliente (CLV), puesto que permite y facilita la toma de decisiones a partir de la medición de características de los clientes porque pretende dar un cálculo justo y real (Gil Lafuente y Ortigosa, 2009; Hernández Buades, 2015). De esta manera, se convierte en una herramienta fundamental para los profesionales de mercadeo en el momento de tomar decisiones en la segmentación del mercado y de los clientes, pues de

manera implícita se relaciona con los comportamientos, las necesidades, los deseos y la permanencia con los productos y los servicios de la compañía. Además, el CLV ofrece la medida de los beneficios recibidos por el cliente durante el ciclo de vida de permanencia con la organización, de modo que entrega así también un valor sobre la rentabilidad de la persona para la firma. En este modelo es preciso tener en cuenta dos aspectos básicos (Otero Neira *et al.*, 1996). En primer lugar, la proyección del flujo del dinero en efectivo que la empresa recibe de un cliente durante un lapso determinado, y, en segundo lugar, la aplicación de un cálculo del valor actual de dichos flujos de efectivo y qué tan positivos son para la compañía. Es posible de suponer los beneficios, las ganancias y las distintas aplicaciones en la toma de decisiones que puede traer para una empresa conocer el valor de los clientes, bien sea monetario o en su percepción (Paredes y Cardona, 2014). Además, es posible conocer un margen de pérdida a partir del análisis de las transacciones o los movimientos de los clientes durante un período determinado.

2.2.1.1 Modelo RFM (*recency, frequency, monetary*)

El modelo RFM consiste en asignar al cliente una puntuación y una clasificación en cinco grupos según su comportamiento en un lapso a partir de tres variables principales: recencia, frecuencia y monto (Abad López y Arellano Vallejo, 2014). La variable recencia hace referencia al tiempo que ha transcurrido desde la última compra, consumo o uso de un producto o un servicio. Se tiene en cuenta puesto que, si un cliente compró en fecha reciente, es muy probable que vuelva a comprar. La variable frecuencia se relaciona con las repeticiones de compra o de uso de un producto. Se usa en la mayor parte de los casos para predecir o suponer el comportamiento futuro a partir del pasado. La variable monto o valor monetario es la cantidad del dinero promediado de la compra o del valor total. No proporciona tantos datos como las anteriores, pero, si utiliza en conjunto con ellos, favorece el

proceso de evaluación en la segmentación (Pineda y Morales, 2016). De esta manera, es posible determinar, desde una perspectiva cuantitativa, cuáles clientes aportan más a la empresa, es decir, identificar los que son mejores para la ella y al mismo tiempo son más rentables.

Por otro lado, este modelo se caracteriza principalmente por ser fácil de implementar resultando una efectividad aceptable, no obstante, tiene algunas limitaciones notorias, puesto que no es posible tener una visión panorámica del cliente que contemple toda la información con la que cuenta la empresa sobre el cliente y no arroja los datos necesarios o de interés para la empresa (Puentes, 2016). Además, el modelo RFM permite identificar grupos de consumidores a partir de las tres variables presentadas, con base en las puntuaciones obtenidas por los clientes, dando así una más adecuada asignación de los recursos de mercadeo. En un primer momento, es conveniente tener en cuenta los datos recolectados a través de la aplicación de un modelo que facilite el conocimiento del comportamiento para luego relacionarlas con las variables del RFM, puesto que estas variables solas no facilitan la predicción del comportamiento de un cliente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en el comportamiento de compra histórico de los clientes hay influencia de las acciones de mercadeo de la organización, aspecto que el modelo RFM no podrá separar por sí mismo (Puentes Cepeda, 2016).

En el modelo RFM se cuenta con dos métodos de segmentación, el tradicional y el de ordenamiento. El primer método es el tradicional, o también conocido como *hard coding* o codificación fuerte, en el que se crea un puntaje ponderado basado en los valores asignados a cada variable y al peso que se le da a cada una en el análisis. Los registros con un valor más alto son más favorables y deseables que los que tienen un menor valor. De esta manera, la segmentación se hace según la definición de los rangos de los puntajes ponderados. Sin embargo, hay un inconveniente porque no se determinan los rangos de manera estadística, pues no se basan en datos previos.

El segundo método de ordenamiento se lleva a cabo al dar un orden determinado a los registros según la o las variables del modelo RFM (Pineda y Morales, 2016). En otras palabras, es posible determinar el orden de acuerdo con lo reciente que hayan realizado la compra los últimos clientes o con la frecuencia en cuanto a los compradores más frecuentes o menos frecuentes o de conformidad con los compradores que hayan adquirido productos o servicios de mayor valor a menor, entre otras relaciones posibles (Abad López y Arellano Vallejo, 2014). El orden de las variables se obtiene según la importancia o el peso que tengan en el análisis. Sin embargo, la mayor desventaja de este método es que los pesos asignados no se obtienen ni se determinan en forma estadística, sino arbitraria; por lo tanto, no es de plena fiabilidad la máxima separación de los registros.

No obstante, es preciso tener en cuenta que para los profesionales del mercadeo el uso de las variables del modelo RFM facilita la realización de predicciones sobre el comportamiento futuro de los clientes, en relación con los hábitos de compra.

2.2.2 La fidelización de los clientes

Para las empresas es fundamental la fidelización y la creación de programas en torno a ellas, puesto que el impacto que tiene la relación de los clientes con la compañía genera un valor agregado y, de esa manera, es posible asegurar la permanencia del cliente. No obstante, es un aspecto que puede salir muy costoso para una organización si no se segmentan de manera adecuada los clientes, de modo que se maximicen los esfuerzos realizados y las inversiones proyectadas (Coresa i Carat *et al.*, 2014). Por tal motivo, es recomendable que cada firma reconozca el valor que tiene cada cliente para ella, así como la identificación de sus características de comportamiento, consumo y estilo de vida, entre otras.

Otros autores relacionaron la fidelización o la lealtad con la obtención de recompensas o de incentivos por parte del cliente a cambio de la realización de

compras, transacciones o adquisición de un producto o servicio (Von Matuschka, 2015). De esta manera, se pretende fomentar la permanencia de las personas con la empresa y hacer un poco más sencilla la gestión de los clientes. Esto último sucede al tener la posibilidad de clasificar a los clientes y proponer estrategias que alienten al cliente a repetir la compra o a adquirir promociones en forma dinámica para conseguir aumentar la tasa de retención y la frecuencia y el volumen de ventas. Otra de las estrategias más usadas es la aplicación de descuentos de corto plazo sobre los productos o los servicios. No obstante, existen diversas técnicas posibles para favorecer la permanencia de los clientes y aumentar su fidelización con los productos y los servicios de la empresa (Von Matuschka, 2015).

Con frecuencia, la fidelización contempla el uso de instrumentos de valor para considerar y mejorar la percepción del cliente sobre lo que la compañía tiene para ofrecerle. Como se mencionó, el éxito de la fidelización radica en el aumento de la percepción del valor de los clientes sobre los productos y los servicios de la firma. En efecto, el valor se les da a los clientes en dos etapas. En la primera, la organización le expide al cliente puntos en el momento de la compra. Aunque esos puntos no tengan un sentido hasta que puedan ser redimidos, hay estudios que han demostrado que la acumulación de puntos tiene para el cliente un valor psicológico importante (Von Matuschka, 2015). De esta manera, al aumentar el beneficio psicológico también se aumenta el interés por la compra, debido al deseo de canjear los puntos obtenidos con cada compra.

En la segunda etapa, los clientes tienen la oportunidad de redimir sus puntos acumulados porque reciben un producto o servicio a cambio y, además, consiguen un beneficio psicológico y económico. Por un lado, desde el punto de vista psicológico, el cliente tiene la sensación de que la recompensa que recibe no tiene ningún sobre costo y es gratuita. Por otro lado, en el sentido económico, la persona, al recibir algo a cambio un servicio o un producto, tiene la sensación de satisfacción de estar ahorrando (Von Matuschka, 2015). Tales sensaciones dan bienestar al consumidor y estrechan la relación con la empresa.

En los últimos años, aumentar la fidelización de los clientes y conservar su permanencia con los productos y los servicios de la compañía es cada vez más difícil y costoso, puesto que es más fácil el cambio constante entre las diferentes firmas que se encuentran en el mercado (Coresa i Carat *et al.*, 2014). Por lo tanto, los programas de fidelización han tendido a elevar el costo de las recompensas de los beneficios acumulativos que un cliente puede recibir, con el propósito de maximizar su compromiso y su interés con la organización (Coresa i Carat *et al.*, 2014).

Para garantizar la eficacia de la fidelización, es preciso tener en cuenta en especial dos factores: (i) el valor relativo a los premios y (ii) la probabilidad de alcanzar en un lapso la siguiente recompensa (Coresa i Carat *et al.*, 2014). Estos puntos, además del conocimiento claro de la cantidad de ellos necesarios para la redención de otros premios, las posibilidades de recompensa, las fechas límites para redimir y, en general, ..., es preciso que la fidelización se adecue a las necesidades detectadas en los clientes (Coresa i Carat *et al.*, 2014). De esta manera, la lealtad de los clientes es más atraída, por ser un programa dinámico y no estático en relación directa con la cantidad y el valor de las compras adecuadas a sus necesidades.

En forma general, en el momento de referirse a la fidelización de los clientes es importante tener en cuenta aspectos como la recencia, la frecuencia, el valor monetario, la tasa de cancelación, la adquisición, la retención, el crecimiento, los perfiles RFM, los perfiles de retención y los perfiles de crecimiento (Páez Espitia, 2004). En relación con la recencia, se refiere al tiempo en que le toma al cliente hacer una compra de nuevo y al análisis de la más reciente. Sobre la frecuencia, se toma en consideración la cantidad de veces seguidas o continuas que una persona adquiere un producto o un servicio. La tasa de cancelación hace referencia a la posibilidad de que un cliente abandone un producto de la empresa por uno de los competidores. En cuanto a la adquisición, se debe organizar la información sobre los posibles clientes y los que tienen un mayor valor para la compañía. La retención es uno de los aspectos que se enfatiza en la fidelización, puesto que se espera que

cada cliente adquirido se convierta en una persona leal y constante para la firma. Por último, la estructuración de los perfiles de personas que frecuentan la organización es fundamental y, en especial, la identificación del tipo de perfil que tiene la empresa bien sea de acuerdo con el modelo RFM, de retención o de crecimiento.

De esta manera, resultó pertinente para este trabajo proponer un modelo de segmentación con el propósito de mejorar la fidelización y el desempeño de ventas de las empresas de venta directa, que reconozca el valor de los clientes según su desempeño. Este valor debe ser la prioridad en las estrategias de mercadeo y de ventas, en lo fundamental, dado que fomentará el cumplimiento de objetivos general y particulares. Lo anterior suministrará no solo la posibilidad de pensar en un plan estratégico, sino influir en un impacto en los modelos que se manejen en las empresas seleccionadas (o con características similares).

4. METODOLOGÍA

En esencia, la metodología constituye un proceso integrativo, es decir, a través de él es posible orientar y conducir un estudio con eficacia, de tal manera que se logre obtener unos resultados que en realidad satisfagan las expectativas de quien investiga o indaga acerca de un fenómeno (Arias, 2012). En ese sentido, se comprende como el conjunto de métodos, técnicas y estrategias estructurado por pasos lógicos que sirven de guía durante el desarrollo de la investigación.

En esa misma dirección, Hernández Sampieri *et al.* (2014) explicaron que la principal cualidad de la metodología de la investigación es precisamente la rigurosidad con la que se admite cada uno de los procesos que la integran y puntualizaron que es un conjunto de herramientas y técnicas bien estructuradas y de manera sistemática que tiene como único propósito darle respuesta a un problema de investigación. Por lo tanto, se trata de un procedimiento que exige la elección correcta de técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como otros mecanismos que sirven de soporte para guiar el camino del investigador sin que se desvíe o se separe de su meta. Al tener en cuenta la importancia del desarrollo de un buen diseño metodológico, en el presente apartado se espera esbozar de manera detallada el conjunto de estrategias, técnicas y procedimientos que se tomaron en cuenta para el desarrollo de la presente investigación.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación hace referencia a los métodos que deben seguirse para resolver los objetivos y responder a la pregunta de investigación que se plantee el investigador. Ahora, dadas las características del estudio, su propósito y los métodos, técnicas y procedimientos empleados para acceder a la información, se asumió, desde el punto de vista metodológico, como un estudio con un enfoque

cualitativo, puesto que se trató de una investigación que buscó conocer en profundidad los aspectos más relevantes considerados por las personas que toman las decisiones en las organizaciones relacionadas con la segmentación de los clientes.

Una cualidad que sobresale en este tipo de investigación y que constituye una importante ventaja frente al enfoque cuantitativo es que permite el acercamiento del investigador con los hechos, pues es un método de trabajo flexible que posibilita observar el comportamiento de los fenómenos, estudiarlos, vincularlos entre sí y desarrollar teorías con criterios propios, cimentadas en la realidad que viven las empresas de venta directa tal, como ocurrió en el presente estudio.

Desde la perspectiva de Arias (2012), se entiende que la investigación cualitativa sienta las bases para que el investigador indague en profundidad en los hechos, pero de manera directa, es decir, en el mismo contexto en el que suceden, lo que le permite a quien investiga hacer una interpretación fundamentada en la realidad, describir los eventos, desarrollar conocimientos, valorar teorías y profundizar en los acontecimientos para poder comprenderlos.

Por su parte, Hernández Sampieri *et al.* (2014) señalaron que este tipo de investigación se caracteriza por ser una técnica de trabajo inductivo, fundamentada en el estudio de la realidad, pues su finalidad es observar el fenómeno, analizarlo, interpretarlo y sistematizarlo. Por otro lado, los datos recolectados son evidencias o información verbal, audiovisual o escrita que se puede recolectar a partir de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas, observaciones y manifestaciones. Con base en lo anterior, en seguida se presenta una tabla en la que se expuso la naturaleza de los datos manejados en cada una de las etapas del proceso investigativo:

Tabla 3. Ruta metodológica

| OBJETIVO GENERAL | | |
|--|---|--|
| Proponer un modelo de segmentación basado en la caracterización de los modelos usados en las empresas consideradas en el estudio, que se ajuste a las características del canal de venta directa y reconozca de manera eficiente los segmentos de clientes de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de los clientes | | |
| OBJETIVO ESPECÍFICO | | |
| Objetivo | Actividades | Producto esperado |
| Caracterizar los modelos de segmentación empleados para clasificar los clientes de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de los clientes en las principales compañías de venta directa en Medellín | Elaboración de entrevista semiestructurada Sistematización de la información obtenida Identificación de las características más relevantes de los modelos de segmentación, análisis temático y definición de tendencias | Descripción de los modelos de segmentación empleados por las empresas de venta directa seleccionadas a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas |
| Analizar las similitudes existentes entre los modelos de segmentación utilizados en las firmas de venta directa | Análisis de los resultados de las entrevistas | Descripción de los elementos que deberían incluirse en la propuesta de modelo de segmentación |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Analizar las diferencias entre los modelos de segmentación usados en las empresas de venta directa</p> <p>Analizar los beneficios de los modelos de segmentación para clientes que se usan en las organizaciones de venta directa</p> | <p>Identificación de fortalezas y debilidades del modelo utilizado por dichas compañías</p> | <p>reconocidos en el análisis de debilidades y fortalezas de los modelos</p> |
| <p>Diseñar una propuesta de segmentación basada en la caracterización de los modelos usados en las empresas de venta directa de la ciudad de Medellín</p> | <p>Analizar las necesidades de las organizaciones y llevar a cabo una revisión bibliográfica que sustente la selección del modelo más viable, de acuerdo con los comentarios de los expertos</p> <p>Luego de considerar las necesidades se procedió a una revisión bibliográfica que sirvió de base para proponer el modelo acorde con los comentarios y las características del sector</p> | <p>Presentación de una propuesta de modelo, a partir de la construcción de expertos, que busque alcanzar resultados acordes con los elementos esperados</p> <p>Desarrollo de una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) acorde con el modelo propuesto</p> |

Fuente: elaboración propia

4.2 ALCANCE

En cuanto al alcance, se está frente a un estudio propositivo, lo que implica que se usó un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar una problemática y en seguida se buscó responder preguntas dirigidas para estudiar en profundidad los factores y los acontecimientos, además de generar conocimientos específicos. Asimismo, un alcance propositivo no solo se concentra en hacer una descripción de un fenómeno, hecho, evento o problema, sino que crea el escenario pertinente para tomar medidas y presentar soluciones viables de corto, mediano o largo plazo que beneficien a la población en estudio para resolver la situación problema que la aqueja.

De esta manera, un alcance propositivo no solo busca explicar los hechos ni caracterizar en forma explícita ciertos fenómenos o detectar los eventos que a simple vista no son observados; por el contrario, articula las mencionadas cualidades para poder encontrar explicaciones lógicas y coherentes a cada uno de los hechos que actúan y generan el problema, situación que favorece el proceso de investigación. Por tal motivo, abre espacios para que el investigador se anticipe a los sucesos y de modo organizado y planificado presente propuestas bien cimentadas (Hurtado de Barrera, 2008). En definitiva, a través de este alcance se previó explorar el escenario en el que se gestó el fenómeno que se pretendió estudiar para, con base en los hallazgos, proponer un modelo de segmentación con el propósito de mejorar la fidelización y el desempeño de ventas de las empresas de venta directa. Cabe mencionar que, para lograr dicho alcance, se desarrolló una matriz DOFA, que permitió evaluar diferentes elementos o características propias de la investigación.

4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de la información se vincula con los recursos, las técnicas y los instrumentos que sirven de apoyo al investigador para obtener y registrar los datos que se requieren para darle fiabilidad y confiabilidad a la naturaleza de la información (Ñaupas Paitán *et al.*, 2018). Ahora bien, conforme al planteamiento de los citados autores, la técnica indica cómo se obtendrán los datos y es evidente que debe tener correspondencia con el tipo de investigación, las características del estudio y el interés del investigador; por tanto, es un mecanismo propio de la investigación científica que reviste una especial importancia, pues sirve de soporte para acceder a la información y, a su vez, es un medio que facilita todo el proceso.

En relación con las técnicas, Arias (2012) señaló que son un conjunto ordenado y sistemático de los procedimientos utilizados por el investigador para obtener los datos pertinentes. En armonía con Arias (2012), Cohen y Gómez Rojas (2019) explicaron que en cualquier proceso investigativo es imperativo articular las técnicas con los eventos o los hechos explorados, así como con los recursos que se tengan al alcance, de modo que la finalidad de una técnica en definitiva es apropiarse de información eficaz, oportuna, útil y confiable para sustentar el estudio, por una parte.

Por la otra, se destaca la relevancia del uso de instrumentos idóneos para dejar registro de los hechos, que obligatoriamente deben corresponderse con el método de trabajo según el que se desarrolla la investigación. En ese sentido, se supone que toda investigación requiere apoyarse en el diseño de buenos instrumentos puesto que representan un soporte para el investigador en el momento de registrar opiniones o puntos de vista de la población objeto de estudio. A juicio de Hernández Sampieri *et al.* (2014), los instrumentos de recolección de información guardan relación con los medios que sirven de apoyo a quien explora un fenómeno y le permiten expresar los datos obtenidos en el proceso exploratorio y de diagnóstico. En consecuencia, se conciben como mecanismos de los que se vale el investigador para examinar el fenómeno en estudio, conocerlo, analizarlo, descomponerlo y extraer los elementos de mayor relevancia para entender el problema y desarrollar alternativas de solución.

Ahora, si se toma como punto de partida el tipo de investigación, se seleccionaron la técnica y los instrumentos más adecuados a las características del estudio y se procedió a diseñar una entrevista semiestructurada, debido a que facilita la comunicación con los informantes de manera directa y profunda (Arias, 2012). Asimismo, pone a disposición del investigador ciertas ventajas que son de gran utilidad para responder a los objetivos de investigación propuestos y no solamente para entender el problema, sino para explicarlo de manera explícita; pues la idea es obtener respuestas u opiniones muy particulares de cada entrevistado y eso evidentemente marca la diferencia con otros instrumentos, es libre y cada participante expresa su punto de vista y su propia experiencia con el tema de interés.

Un motivo por el que se eligió dicho instrumento fue su eficacia porque, a pesar de ser flexible, cuenta con una estructura y una uniformidad suficiente para evitar vacíos informativos que se podrían tener en el caso de una entrevista totalmente abierta (Bernal Torres, 2010). Para el diseño de la entrevista se partió de un cuestionario o guía de conversación, entendido como un conjunto de preguntas o temas de conversación organizados en torno a unas categorías de análisis que deben estar ligadas con los objetivos del estudio (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Este instrumento se les aplicó a expertos en el área con una amplia trayectoria y vasto conocimiento en el tema de interés, por lo que sus testimonios permitieron conocer no solo las fortalezas y las debilidades de un modelo de segmentación, sino también identificar cuáles aspectos deberían incluirse en un modelo de segmentación más eficiente.

A partir del reconocimiento de las fortalezas y las debilidades se elaboró una matriz DOFA, que no solo evaluó los elementos del discurso desarrollado por expertos, sino que en ella se plantearon elementos de gran incidencia en la estrategia de ventas de manera holística. Se destaca que la implementación de la DOFA permitió reconocer los riesgos y los beneficios que se pueden otorgar de acuerdo con una mirada amplia y confiable.

4.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

| Categoría de análisis | Dimensiones |
|--|---|
| Descripción del negocio | <ul style="list-style-type: none">• Descripción de la organización• Caracterización de la marca en relación con la fidelización• Relato de los productos• Descripción del público objetivo |
| Caracterización de los modelos de segmentación | <ul style="list-style-type: none">• Componentes del modelo de segmentación• Fortalezas del modelo• Debilidades del modelo• Oportunidades del modelo• Amenazas del modelo |

4.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se recolectaron los datos, el paso siguiente fue organizarlos para analizarlos con mayor facilidad y rigurosidad. En el caso específico de la presente investigación, se utilizaron métodos que son propios de la investigación cualitativa, fundamentados en un proceso de categorización, triangulación e identificación del discurso en elementos claves. Tal y como lo planteó Monje Álvarez (2011), este análisis requiere que el investigador sea capaz de descifrar los significados en los mensajes recibidos, ya sea de una entrevista, en un artículo o en cualquiera otra

fuentes de índole documental con miras a un proceso de triangulación. Esta característica resultó fundamental para la investigación pues, a partir de la observación y de las respuestas aportadas por los entrevistados, se previó poder determinar los elementos necesarios que condujeron al diseño de una propuesta de segmentación.

En líneas generales, este tipo de análisis implica organizar, transcribir, agrupar o llevar a cabo las acciones necesarias para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). En ese sentido, se partió de la agrupación de los datos y de separación de las unidades de estudio, mediante su aglomeración de acuerdo con la empresa y con modelo de segmentación empleado por ellas. En el paso siguiente se hizo una lectura crítica y analítica de las respuestas obtenidas. De este procedimiento surgió la identificación de las similitudes y las diferencias identificadas en las respuestas de los entrevistados con el fin de encontrar caracterizaciones y las ventajas de los modelos. El último paso fue la comparación, es decir, se cotejaron los elementos establecidos en los hallazgos.

Para garantizar un análisis riguroso de la información se procesó la información a través de una matriz DOFA, que es un instrumento que permite organizar y relacionar los factores de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas respecto al cumplimiento de metas. Según Ponce Talancón (2006), la matriz DOFA posibilita un análisis holístico, que se asemeja a una evaluación de factores (fuertes y débiles) que permiten generar un diagnóstico de la situación, tanto interna como externa de una organización. Este análisis es ideal en empresas y entidades, puesto que hace posible llevar a cabo una valoración completa de la situación y, a partir de ello, encontrar posibilidades y estrategias de cambio. Estas soluciones se complementan al cruzar la información por medio del análisis de Vester, desarrollado por el alemán Frederic Vester, que consiste en una matriz que identifica las causas y los efectos de un problema sobre otro, de tal forma que los prioriza y ofrece un panorama de aquellas estrategias que se deben adoptar. Este análisis consiste en asignar un valor de 0 a 5, según corresponda. El 0 significa que un

problema no es el causante del otro, mientras que el 5 quiere decir que uno es la causa directa de otro o que tiene una relación muy fuerte con él.

5. HALLAZGOS

La venta directa en Colombia ha tenido gran participación en la economía en los últimos años porque la facilidad que presenta para ingresar, gestionar e invertir es un atractivo para emprendedores que desean mantenerse activos en el mercado. Debido a ello, no es de extrañar que este tipo de negocio se potencie a medida que el tiempo avanza. De igual manera, las facilidades tecnológicas representan también un foco de crecimiento puesto que le ayudan al emprendedor a ampliar su cobertura y su capacidad de manejo. En el presente apartado se muestran, en forma narrativa, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones; por tal motivo, se hizo una breve caracterización, para luego proceder de manera formal a los elementos puntuales.

Para comprender los hallazgos se debe entender el crecimiento sostenido que han tenido las empresas del sector en el país en los últimos años. Según Euromonitor International (2020), en su análisis de venta directa en Colombia, desde el año 2008 las ventas de este tipo han tenido un aumento progresivo y acelerado. Del mismo modo, el empleo y la utilización de diversos métodos en la venta directa, como el comercio electrónico, han ayudado al sector a registrar dicho comportamiento, que se espera se mantenga los siguientes cuatro años. Lo anterior presupone que la economía de la venta directa está a la espera de que los diferentes entes participen en forma activa en su crecimiento mediante el aumento de su estructura y de sus canales operacionales.

Para mantener un comportamiento óptimo en la venta directa fue necesario crear y dinamizar modelos que permitan reconocer el desempeño de dichas ventas y es así como se puede identificar el comportamiento de una empresa en el mercado. Euromonitor International (2020) mencionó un crecimiento destacado en el sector por parte de la empresa Yanbal de Colombia S. A., que tuvo un 12,8% de aumento en sus movimientos, seguida de las compañías Belstar S. A. y Novaventa S. A., que

alcanzaron un 10,3% y un 9,5%, en su orden, que se ubicaron en los primeros tres puestos de crecimiento en las organizaciones de venta directa.

De igual forma se relacionaron en la citada fuente los productos que tuvieron más ventas en comparación con las alcanzadas en los años anteriores para identificar un comportamiento que permitió reconocer y ofrecer a los consumidores los productos que más demanda generan. Según Euromonitor International (2020), las ventas de electrodomésticos fueron las de mayor crecimiento en el año 2019 respecto a los anteriores años, pero fueron las de ropa y calzado y las de productos de belleza las que encabezaron la lista de mayores ventas en el sector.

La relación que tiene el volumen de ventas con la forma en la que se llega a los clientes es fundamental en este sector, por lo que conocer el desempeño, las motivaciones y las características de cada vendedor se vuelve imprescindible para enterarse de los factores y las razones fundamentales que conducen a mejorar el desempeño de las ventas.

Estar al tanto de las características particulares de cada vendedor se hace relativamente difícil, si se tienen en cuenta los modelos que se emplean en la actualidad porque en ellos se cuenta únicamente con datos transaccionales, es decir, relacionados con los pedidos que hacen los vendedores, lo que dificulta conocer las razones de introducción al mercado de las ventas directas y del desempeño, al igual que los factores geográficos y psicológicos que influyen en las capacidades, las cualidades y las preferencias a la hora de evaluar la cantidad de ventas que presenta cada vendedor. Es importante resaltar que los modelos transaccionales empleados en el presente también tienen ventajas sobre otros puesto que en ellos se presenta la oportunidad de hacerse una idea general del consumidor, lo que se obtienen datos comerciales y de ventas con relativa rapidez; de igual manera se tiene una posibilidad de visualizar el crecimiento de las facturaciones de los vendedores para enfocarse en zonas para destinarles mayor inversión.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas a los expertos del sector. Su análisis permitió identificar un comportamiento en el sector, así como la caracterización misma de los modelos de trabajo. Cabe mencionar que, por cuestiones éticas de la investigación, solo se mencionó el número de cada persona entrevistada, previa autorización. Los datos suministrados y presentados responden a una mirada interpretativa, por lo que los entrevistados no son responsables de la información obtenida a través de un proceso de deducción o inferencia.

5.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS DEL SECTOR

5.1.1 Entrevista 1

El primer entrevistado aludió, con base en su experiencia, a su enfoque hacia la investigación de mercados, en lo fundamental, debido a la necesidad de mejorar la atención a sus clientes y usuarios, y mencionó que tiene 12 años de experiencia en segmentación de mercado y conocimiento del consumidor. En su respuesta hizo hincapié en una investigación de segmentación realizada por él durante cinco años en una empresa de venta directa, en la que se analizó la competencia en los catálogos, lo que permitió identificar la relación de las compañías con sus vendedores, sus facturaciones y sus premios. En la actualidad se desempeña en el área de mercadeo digital en diferentes empresas del país

Se refirió a la venta directa en Colombia y mencionó que el fuerte de ella fue el área de los cosméticos. De igual manera, expresó una dificultad en cuanto a la geografía del país, que genera una barrera para otro tipo de negocios, pero que ayuda al crecimiento de la venta directa. Al respecto dijo:

Por el tamaño de Colombia y su geografía hace que muchas veces sea difícil llegar a algunas zonas del país, en estos lugares la venta directa es la mejor

opción para los consumidores, llegar a estas poblaciones donde el *retail* no alcanza a cubrir es clave para la venta directa.

También señaló que el carácter social y la parte humana favorecen este tipo de ventas, por ser el vendedor cercano a sus clientes y generar un tipo de solidaridad en ellos, a lo que se le suman la casi nula necesidad de desplazamiento y las facilidades de pago que se tienen, lo que implica un tiempo prolongado con el que el vendedor y el consumidor se sientan a gusto. También se es necesario considerar la gran variedad de productos que se ofrecen a través de los catálogos, que le ofrecen al consumidor diferentes opciones.

Hasta el momento, la narración permitió dar cuenta de áreas específicas de trabajo, así como de nichos de consumidores. Es relevante señalar que el cliente bien puede tener un perfil específico variado, caracterizado desde el punto de vista formal por un proceso de cercanía con un usuario intermediario (vendedor), lo que facilita el trato. La incidencia que tiene el intermediario abarca un papel significativo, por lo que en la esfera de análisis debe tomarse como una variable dependiente en la venta; lo anterior presupone que no solo la marca y el producto afectan el proceso, sino que la interacción también lo hace.

En cuanto a la importancia de los entes (vendedor y consumidor) en la venta directa, el entrevistado consideró que ambas son igual de importantes y lo dijo de la siguiente manera:

las compañías deben pensar en los dos: en la vendedora como ese canal de intermediario que te lleva, que te ofrece, pero también pensar en resolver la necesidad del consumidor, porque si no finalmente a quién le va a vender. Para mí es mitad y mitad y no le daría ni más peso a uno ni al otro, los dos por igual.

Para el entrevistado, si alguno de ellos no está conforme, entonces la venta no será exitosa. Respecto a una segmentación, el ente que se debería priorizar es el vendedor, puesto que es con él con quien se tiene contacto, y una relación comercial establecida, en cuanto al consumidor, dada la forma de venta, resulta difícil de

segmentar o de rastrear. En lo referente a los vendedores y a sus situaciones, se pueden encontrar desde personas jóvenes hasta adultos, por lo general solteros, y en los últimos años se ha presentado un incremento en la población masculina partícipe de la venta directa, no muy grande, pero vigente; se puede decir que en la actualidad los hombres representan un 5% de vendedores, lo que hace necesario una reorganización de términos en las empresas, que suelen referirse, a vendedoras, asesoras o mamás empresarias. Lo anterior da cuenta, con un sistema económico neoliberal, en el que la mujer se ve embarcada en manejar un proceso laboral que le permita cumplir las labores del hogar, con lo que se facilita el acercamiento a los cánones de género establecidos socioculturalmente.

Las razones para unirse a la venta directa son diversas: por ocupar tiempo o como resultado de una situación económica o personal difícil. En cuanto al nivel socioeconómico de las vendedoras, se menciona que la generalidad pertenece a los estratos medios bajo, con participación de estratos medio altos, y se puede decir que se ha implementado cierto nivel de profesionalismo en los perfiles de los vendedores, porque van desde los prestadores de servicio de aseo hasta profesionales, como secretarias. En cuanto a los consumidores, de igual manera presentan una inclinación hacia los estratos medio bajos.

Este proceso de segmentación abarca un tratamiento importante en los productos y en la venta, cuyo desarrollo debe estar acorde con valores de adquisición y que responda a necesidades específicas del público objetivo. De esta manera, las empresas han creado diferentes estrategias visuales, como perfiles específicos de catálogos, que permiten dar una exclusividad y abarcar nichos particulares. La relación entre el perfil del consumidor y la situación económica permite segmentar los catálogos de acuerdo con las necesidades mediante diferentes ofertas y construcciones referentes a calidad y precio a partir de los resultados del dicho vínculo.

En cuanto a los modelos de segmentación que el entrevistado conoce, mencionó varios y empezó con el de la empresa Novaventa, que categoriza a sus vendedores como piedras preciosas: mamá rubí, mamá diamante o mamá zafiro; también aludió al de la compañía Natura, que usa metales como oro y platino, que van cambiando según el monto de ventas que se presenten, de modo que es un modelo escalonado en el que cuantas más ventas se presenten, se irá subiendo de rango. El entrevistado reconoció los dos como referentes exitosos en el mercado.

Este tipo de segmentación no solo implica una jerarquía entre los usuarios, sino la puesta en escena de ambientes competitivos en los consumidores, que buscan, desde una mirada antropológica, adquirir un estatus a partir de los productos seleccionados. La utilización lingüística (a partir de las piedras preciosas y los metales) responde a un discurso consumista, que logra entablar, como se mencionó, un proceso desigual del consumidor, con lo que se promueve una meta de consumidor.

Las fortalezas de lo anterior se presentan dependiendo de la empresa a la que se esté afiliado; por ejemplo, en Natura se muestra como un aumento de porcentaje de la ganancia por los productos vendidos, mientras que en Novaventa se adiciona la posibilidad de aumento en plazos de pago, lo que beneficia al vendedor y al consumidor. Una de las desventajas que el entrevistado 1 evidenció en este tipo de modelos de segmentación es que se enfoca únicamente hacia el monto de las ventas, sin tener en cuenta la constancia o las ventas consecutivas, al igual que los pagos puntuales de los vendedores, que representan también puntos importantes de las ventas de este tipo; los premios también significan un incentivo, que se caracteriza por estar presente en las ventas directas, que hace parte de la dinámica para los vendedores y genera motivación para que mantengan las ventas aún en tiempos de poco movimiento, a la espera de la recompensa en premios que se otorga en forma periódica.

El uso de los premios cumple el papel de ser un incentivo, lo que origina una dinámica comercial de gran relevancia para el proceso económico en el que, a partir

de un monto específico de ventas se concede un beneficio, monetario o en especie. Esta acción no solo tiene beneficios a gran escala, sino que refuerza un carácter competitivo entre vendedoras, que se ven obligadas a cumplir una meta de ventas. Cabe mencionar que los incentivos también facilitan un clima organizacional, lo que demuestra, de manera indirecta, que la empresa emplea una relación de empatía con el vendedor, aunque el incentivo dependa de un mayor esfuerzo o de una alta tasa de conversión.

En cuanto a las herramientas tecnológicas, el entrevistado mencionó que son vitales, puesto que el volumen de datos que se maneja es muy alto y se requieren herramientas que permitan llevarlos a una velocidad adecuada. Se refirió, en lo primordial, a las actividades en días específicos, en los que se reciben pedidos desde diferentes sitios.

El entrevistado 1 consideró importante reconocer en los vendedores la afinidad, las motivaciones, las intenciones y la dedicación, más que el volumen de ventas, puesto que son factores significativos para generar una segmentación adecuada. Un óptimo modelo de segmentación debe incluir variados aspectos, que incluyen los intereses de cada vendedor y su posición demográfica, que marca en forma drástica los productos y la cantidad que vende, al igual que el tipo de producto que se le facilita vender, con el fin de segmentar de manera correcta tanto los productos como los vendedores. Por último, el entrevistado mencionó que es más importante lograr una fidelización de los vendedores con la marca que aumentar las ventas, puesto que compañías como Novaventa que se han posicionado en un nivel alto de la pirámide en venta directa y lo hacen con el cumplimiento en los tiempos de entrega, los cambios y las devoluciones y, en general, con la depuración de sus procesos por encima de los premios a los vendedores.

5.1.2 Entrevistado 2

El segundo entrevistado se desempeña en la actualidad como el director de inteligencia comercial, cuenta con tres años y medio de experiencia en mercadeo personal y tres años en diferentes áreas de mercadeo y servicio al cliente en una empresa de venta masiva. Entre las responsabilidades que desempeña se encuentra la definición del modelo de segmentación y en cierto punto la decisión de su implementación; por tal motivo, su experiencia fue fundamental para la presente investigación.

En cuanto al conocimiento de los vendedores de venta directa, el entrevistado 2 manifestó que son en su mayoría mujeres, con perfiles como ama de casa, empleadas domésticas, negociantes o empleadas con salarios mínimos que buscan ingresos adicionales. El estrato socioeconómico por lo general es del estrato 3 hacia abajo. El entrevistado se refirió a la importancia de las relaciones en las ventas directas, puesto que los consumidores se motivan a comprar gracias a que conocen a la persona que vende.

Respecto a los productos que más se ofrecen en las ventas directas, el entrevistado aseveró que son productos que tienen alta rotación y consumo, como ropa, maquillaje, alimentos, accesorios y utensilios, todo encaminado a ser consumido en los estratos 1, 2 y 3. La atención a la fuerza de ventas no vinculada o agentes de ventas es el aspecto que consideró más importante en el negocio, porque motiva a los vendedores a hacer mayor esfuerzo en sus ventas. Al respecto expresó: “Porque ella [la vendedora] es la que pone la motivación a través de los premios, a través de la pertenencia a la empresa, a través de su afiliación a la marca. Es ella la que se pone la camiseta”.

Los resultados obtenidos hasta ahora confirmaron elementos postulados por el entrevistado 1, en los que las ventas se asocian con mujeres, sobre todo, las que buscan alcanzar un equilibrio entre el trabajo del hogar y uno adicional que les brinde una retribución económica.

Se le preguntó al entrevistado 2 sobre el modelo de segmentación que se tiene en mercadeo personal, a lo que mencionó que el que se usa en el presente está desactualizado y solamente tiene en cuenta la frecuencia y monto de la compra. Esta segmentación no es visible para el asesor. Por otro lado, mencionó que el asesor se autosegmenta por el monto para ganar premios, pero en campañas de corto plazo; de igual manera, este tipo de segmentación no distingue motivaciones, y tampoco la regularidad de las ventas, por lo que resulta difícil identificar la continuidad de las vendedoras en la empresa.

La ventaja de este modelo es la simpleza con la que ayuda a la empresa, porque, entendido de manera rápida, permite reconocer los productos más demandados, lo mismo que la disminución en las ventas para mejorar el atractivo de las ofertas a las vendedoras. Para que un modelo de segmentación sea exitoso, el entrevistado mencionó que es importante reconocer los motivos que llevan al vendedor a unirse a las ventas directas, con el fin de determinar si en realidad tiene una red de clientes y busca crecimiento, para así ofrecer incentivos que ayuden a dicho aumento.

De manera particular, la organización con la que trabaja el entrevistado es una compañía que abarca un gran territorio; incluso, es visible que no exista una coherencia adecuada de segmentación entre vendedoras y demanda, por lo que a veces se pueden encontrar más de cuatro vendedoras en un pequeño espacio. Lo anterior no solo implica la importancia que ha tenido la marca para difundirse, sino la facilidad con la que se establece un proceso de incorporación.

5.1.3 Entrevistado 3

El tercer entrevistado cuenta con una experiencia de 25 años en diversas industrias y roles, en los que se desempeñó como analista contable hasta ser director financiero durante 15 años, para llegar al final a ejercer su actividad como líder de estrategia comercial en una empresa de venta masiva. Lo anterior lo motivó a llegar

a este puesto, dado que encontraba en el proceso un deseo de desempeñarse con creatividad y pasión, y se enfoca, en lo primordial, hacia el impacto social que se genera a través del ejercicio comercial en el canal de venta directa.

Mencionó que entre Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador no hay diferencias en realidad significativas en cuanto a las agentes, aunque varían en dichos países en forma leve el perfil económico y los productos en los que se enfoca la compañía para la que trabaja. Lo anterior no solo presupone enfoques económicos similares, sino una estrategia de mercadeo esquelética, que puede aplicarse en diferentes contextos. Cabe mencionar que la presentación de productos, como la oferta misma, varía según cada geografía, pero de manera sutil.

Para los vendedores de venta directa el crecimiento es una parte importante, aunque no todos logran tener una gran red, y hay otros que buscan agrandar sus redes, sentirse partícipes de una comunidad y compartir los logros y las metas, al igual que aprender cosas nuevas y profesionalizarse resulta motivante para los vendedores, por lo que son elementos beneficiosos para la venta directa. Esta idea se ha popularizado en la empresa, lo que ha generado la idea de comunidad, que está inmersa en una estrategia de compañerismo, no de competencia. Se evidenció que los logros grupales son más significativos y pueden traer más beneficios que una competencia imperfecta o una competitiva.

De acuerdo con el entrevistado (10 de diciembre de 2020),

Sentirse parte de una comunidad, de esta forma se logra una identidad, las vendedoras que pertenecen a una misma zona se reúnen, se celebran los logros, aprenden juntas, esto lleva a otro componente adicional, que es la sensación de logro, no necesariamente esto conlleva a una ganancia grande, pero ese reconocimiento con un electrodoméstico hace pensar que cada esfuerzo será reconocido

El entrevistado 3 concordó con las anteriores descripciones de los vendedores de ventas directas: por lo general personas mayores, con familia, de estratos medios y

bajos, por lo común 1, 2 y 3, y agregó las características de los vendedores enfocados hacia el área rural, más que en las zonas urbanas, como otra de las posibilidades presentes en las grandes ciudades. Entre los comentarios se refirió a que los perfiles muestran bajo conocimiento en digitalización y suelen terminar como autoconsumidores.

Dicho proceso de autoconsumo abarca la necesidad económica relevante, en la que se percibió que, en muchas ocasiones, al no alcanzar metas de venta o de asignación, se procede a comprar elementos para el beneficio propio o familiar. Esta construcción neoliberal autoconsumista promueve que el beneficio económico sea limitado o nulo o que se vea afectado por las decisiones. Lo anterior tiene que ver, en gran medida, con la segmentación, dado que las dificultades en la selección de las vendedoras pueden provocar altas y bajas de incorporación.

El entrevistado 3 mencionó que los agentes de venta directa, asesores, son muy importantes para generar información porque a través de ellos se conocen los consumidores a los que llegarán los productos. En cuanto a la segmentación de los agentes o representantes, se emplea la información, en lo esencial, de las ventas que realiza, los montos y los productos que pide; fuera de ello, en los últimos años es posible identificar si son agentes digitales o si no lo son. Las jerarquías son parte principal para el crecimiento de la empresa, pero se debe tener presente que no siempre los vendedores se afilian para crecer en esta rama, sino simplemente por autoconsumo, y por ello los premios y los incentivos marcan una carrera de crecimiento, puesto que permiten ir escalando a medida que se avanza en la jerarquía, por lo que es importante identificar, para lograr una adecuada capacitación de las vendedoras, que estén en lo alto de la pirámide, con el fin de involucrarlas y de generar conocimiento alrededor de los productos hacia los que se enfocan.

Para el entrevistado 3, al igual que para los dos anteriores expertos (entrevistados 1 y 2), fue importante conocer las motivaciones que llevan a los agentes a unirse a

las ventas directas. Mencionó que el rol del vendedor es exactamente igual al que ejerce un influenciador y expresó lo siguiente:

Cuando una compañía contrata a un *influencer* es exactamente lo que pasa en venta directa; la diferencia es que históricamente se le puso una herramienta física, el catálogo, lo cual limita a cuánta gente puedes llegar, si o si vas a ofrecer a personas que están cerca de ti.

Dicho agente influenciador se convierte en un referente para sus clientes en aspectos como moda, belleza, salud y bienestar; por eso consideró que un modelo de segmentación adecuado deberá reconocer cuáles son los gustos, las preferencias y los aspectos que motivan, en el sentido emocional, al vendedor para que a, su vez, pueda mejorar su desempeño y se enfoque hacia sus fortalezas, de modo que las empresas deberán asegurarse de potencializar esas capacidades.

5.1.4 Entrevistada 4

La cuarta persona entrevistada se desempeña en la actualidad en la jefatura de mercadeo en la línea exterior de mujer con el catálogo de una de las marcas de una empresa de venta directa. Es profesional en diseño de modas, especialista en mercadeo, cuenta con experiencia en el sector textil de 14 años en las empresas de venta directa, de tres años en mercadeo personal como desarrolladora de producto y de cinco años en línea directa, en los cuales cuatro fueron con el catálogo de otra marca de la misma compañía.

Manifestó que el consumidor de venta directa en textiles por lo general es de las zonas alejadas y rurales del país, que buscan ropa de tendencia a la que no tienen acceso en sus municipios. De igual manera, afirmó que el cliente final o consumidor es el que más importa en la venta directa y hacia ellos se enfocan los productos y las promociones; de la misma manera, aseguró que las ventas por catálogo en las ciudades pequeñas representan una oportunidad para fortalecer el mercado porque

en los estratos medios bajos se encuentran los principales consumidores. Al respecto expresó lo siguiente (4 de diciembre de 2020):

Pues yo creo que ese consumidor ha tenido una evolución, es mucho más informado, pues como muy definido en lo que lo que quiere en ciudades principales, sin embargo, como la venta directa tiene un enfoque tan grande en pequeños municipios de Colombia donde no llega la moda, este consumidor tiene muchas ganas de comprar ropa con que tenga tendencia nacionales e internacionales que ellos ven un poco por internet.

En cuanto a los modelos de segmentación, dijo que se hacen por medio de las elecciones en las compras, acerca del vestuario, y que la empresa debe enfocarse hacia los resultados para mejorar dicha segmentación, mediante la identificación de grupos que busquen estilos similares. Para mejorar los modelos de segmentación que se tienen, afirmó que es indispensable analizar con sumo cuidado los datos que se tienen, puesto que hay información que no se está aprovechando. En cuanto a la tecnología y su implementación en las ventas por catálogo, consideró que es indispensable aplicarla, porque crea herramientas útiles y necesarias para las ventas.

El mencionado proceso de segmentación y de nicho del mercado incluye dos procesos de trabajo: el económico y el de mercadeo. En primer lugar, el mercado textil debe estar acorde con ciertas tendencias, con las más populares y que respondan a un posible estilo de vida en la ciudad. Pero dichas tendencias no pueden estar alejadas de la mirada económica, dado que la ropa debe ser accesible para el grupo objetivo.

De manera particular, la marca que tiene a cargo maneja una venta por catálogo con predominio de ropa femenina, seguida de ropa infantil y que finaliza con ropa masculina. Los modelos en el catálogo tienden a manejarse para una mujer común, con volumen y un tallaje medio, lo que no solo brinda una cercanía con la marca, sino que logra segmentar a la población, que es la que se identifica con cierto estilo

corporal. Con los hombres no sucede lo mismo, por lo que se sigue un plan estético que responde a un canon de belleza, aunque también se ha promovido un proceso de inclusión de gran tallaje.

5.1.5 Entrevistado 5

El quinto entrevistado lleva diez años trabajando para empresas de distintos sectores, entre ellos el textil y el de alimentos; los dos últimos años los ha dedicado a investigar asuntos relacionados con los macrodatos y la transformación digital de las organizaciones, actividad que ha realizado en la academia a través de cátedras y conferencias, entre ellas en el marco de Colombiatex 2020. Para la venta directa trabajó en empresas del sector y en la actualidad tiene una conferencia sobre el impacto de la transformación digital en las empresas de venta directa en Colombia.

Sobre el perfil del asesor de venta directa, coincidió con las anteriores descripciones y agregó la incursión de una generación más joven en el negocio, atraída por la versión digital de los catálogos. Acerca de este asunto manifestó (12 de enero de 2021):

[Son] principalmente mujeres, a través de esta oportunidad de negocio buscan obtener un ingreso para sus hogares, están en la base de la pirámide entre los estratos 1 al 3 y en edades entre los 35 a 50 años. Entre ellas es muy común que ofrezcan distintos catálogos y por lo general de esta forma buscan completar la oferta para sus clientes, es decir, un catálogo de ropa, de maquillaje, posiblemente otro de alimentos y otro de productos para el hogar.

De los modelos de segmentación, mencionó que las variables transaccionales se han usado por lo común por ser de fácil acceso, pero son limitadas para conocer más en profundidad al asesor y, a su vez, al consumidor, sobre lo que expresó:

son modelos basados en datos de la transacción, no han resultado como se pensaba, realmente solo hay una pequeña parte, yo diría entre cinco y diez por ciento de las representantes, que realmente desarrollen su negocio hacia mejores ventas, las demás sencillamente venden igual o abandonan el negocio al corto plazo.

Para el entrevistado 5, los modelos han sido relegados a lo largo de la historia por el sector debido a su estricto enfoque comercial, lo que no ha permitido identificar si son los modelos de segmentación con carácter aspiracional los que llevan a un grupo de vendedoras a ser destacadas en las ventas o si son sus motivaciones y características las que logran dicho efecto. Destacó también la importancia del uso de los datos disponibles, puesto que permitirían conocer más de los vendedores, y que, si se hace una tarea de integración de información proveniente de las transacciones, las redes sociales, las encuestas y las planillas de afiliación se podrían reconocer segmentos existentes en las representantes de ventas.

5.1.5 Conclusiones generales de las entrevistas

En las entrevistas se evidenció que los expertos tuvieron opiniones en común, en las que se reconocieron los aspectos más importantes de la segmentación en las empresas de venta directa.

Se constató que las opiniones concordaron en su mayoría con la importancia que se les debe dar a los agentes de ventas, porque por medio de ellos es posible conocer al consumidor final de manera más precisa. De igual manera, es necesario que las organizaciones hagan estudios constantes de las motivaciones que llevan a los agentes de ventas a unirse a la actividad para incorporar esta información en los modelos de segmentación. En cuanto a los conocimientos que se tienen de las particularidades de los agentes de venta, es importante conocer aspectos como educación, núcleo familiar, formación académica, involucramiento con las

tecnologías, gustos, preferencias, actividad económica principal y motivaciones para que sean tenidos en cuenta en dichos modelos.

Es importante reconocer las características actuales de los agentes que se afilian a las ventas directas; en este aspecto, los entrevistados concordaron con un perfil de mujer de estratos 2 y 3 de zona rural o urbana, pero, sobre todo, en las primeras. A pesar de que existen modelos que permiten la identificación de consumidores, los entrevistados coincidieron en que es necesario profundizar en los agentes de ventas, conocer de manera especial sus motivaciones y generar estrategias alrededor de todo ello. Los premios hacen parte fundamental de las ventas por catálogo y, más que ser un plus para el agente, se convirtió en parte de la actividad, porque es un componente fijo que se debe mantener y mejorar. Lo anterior se enmarca en una dinámica laboral de incentivos, asociada con el clima y la cultura organizacional.

Por último, es importante reconocer la importancia de las nuevas tecnologías para el análisis y el manejo de datos, sobre todo si se tiene en cuenta el volumen de información que se obtiene de las ventas, porque los entrevistados estuvieron de acuerdo en la necesidad de fortalecer y emplear en forma correcta las diferentes herramientas disponibles para dicho fin.

5.2 ANÁLISIS DOFA

A partir de la información antes se analizaron las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas y se plasmaron los resultados en una tabla, más conocida como matriz DOFA (ver tabla 4). Este método de análisis consiste en evaluar los diversos factores de la empresa que, en su conjunto, permitan diagnosticar la organización en sus contextos interno y externo para optar por una perspectiva estratégica y proponer acciones de mejora, en lo primordial, por su implementación en la toma de decisiones (Ponce Talancón, 2008). De esta manera, a continuación,

se presentan los aspectos externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades), que se resumieron en la tabla 4.

Para comenzar, se identificaron como oportunidades externas las siguientes: en primer lugar, la venta directa permite llegar lugares retirados o de difícil acceso, por lo que se facilita a través del catálogo; en segunda instancia, tiene la característica de llegar a lugares en los que no se encuentran productos comunes o atractivos de las grandes ciudades con un precio accesible, es decir, hay facilidades para la compra y la venta sin necesidad de desplazamientos; en tercer lugar, es conveniente tener en cuenta que el fuerte de las ventas directas en Colombia son los cosméticos y los productos de belleza; en cuarto lugar, se presenta una amplia variedad de productos y de posibilidades en un mismo portafolio. Lo anterior no solo marca un proceso de revisión en torno a las características principales, sino a los esquemas que se han instaurado a lo largo de los años sobre la venta por catálogo en Latinoamérica.

Además, por lo general, se manejan productos de alto tráfico y de consumo masivo con un costo accesible (ropa, maquillaje, alimentos, accesorios, utensilios, etc.), de manera que también se ha implementado la estrategia de tiempos de pago amplios, lo que le permite al cliente una opción de pago a crédito sin interés. Un campo que se ha trabajado con fuerza en los últimos tiempos es el de las ventas digitales, pues se puede conocer más del cliente y ampliar las posibilidades de la vendedora, por no estar atada o limitada a un catálogo. Es importante mencionar que la migración digital va a beneficiar mucho a la venta directa y la aplicación de las tecnologías, como, por ejemplo, en la analítica y los macrodatos, ya que abren una oportunidad enorme para conocer más de las vendedoras.

En seguida se determinaron como aspectos de amenaza externas los siguientes: por un lado, se identificó la dificultad para segmentar a los consumidores, pues no se tiene contacto directo con ellos; por otro lado, los premios en el canal de venta directa dejaron de ser un diferenciador y se convirtieron en un componente común (“paridad”), que no puede eliminarse en forma tajante. También se genera un vasto

volumen de información con gran velocidad que requiere una herramienta tecnológica y la mayoría de las vendedoras no son nativas digitales, sino que manejan lo básico en dicho aspecto. Por último, se identificó un tema que ha preocupado de manera permanente a los comerciantes nacionales y es la importación de productos con precios muy bajos que logran competir con la oferta de los catálogos.

En tercer lugar, se identificaron las siguientes fortalezas: los modelos de segmentación por lo general plantean una carrera de crecimiento para las representantes, lo que les permite verse con aspiraciones y, al mismo tiempo, a las organizaciones, desde el punto de vista financiero, les posibilita identificar dónde deben hacer mayor inversión; también, los modelos de segmentación transaccionales les posibilitan a las compañías hacerse una idea amplia, mas no detallada, del consumidor, es decir, se encuentra una oportunidad. Al hacer uso de la información disponible de compras de las asesoras no se requiere un esfuerzo adicional ni inversión suplementaria para conocer más información de los consumidores. Por último, la población objetivo para las empresas de venta directa son, en su mayoría, mujeres de la base de la pirámide (estratos 1, 2 y 3), de población urbana y rural, perfil que se ha mantenido durante los últimos años.

Este tipo de información analizó como una fortaleza puesto que mitiga el gasto financiero en varios procesos de selección e incorporación. En muchas de las empresas, la consolidación de vendedoras se da por una pirámide o acción de recomendación, por lo que las compañías se dedican solo a una parte comercial y dejan de lado otros aspectos de recursos humanos. Cabe mencionar que el vínculo laboral ofrecido es difuso, por lo que se gesta una liberación de papeleo y responsabilidades por parte de la firma, sobre todo en aquello relacionado con seguridad social y pensión.

Como aspectos finales, se identificaron las siguientes debilidades: en primer lugar, los modelos que se usan en la actualidad se basan únicamente en datos transaccionales (monto de venta, número de pedidos, productos del pedido, etc.),

lo que implica que se reconocerá el desempeño que tuvo una asesora y no se reconocerá cuáles fueron las razones que la llevaron a dicho desempeño. En segundo lugar, los modelos actuales no tienen en cuenta variables demográficas, porque en algunos casos se considera solo la ciudad, ni psicográficas o emocionales de las asesoras, por lo que no se conocen las motivaciones, los gustos ni las necesidades que las llevan a vender a través de catálogos. De esta manera, es notorio que falta mucho por conocer de las vendedoras y que no se consideran el componente ni el comportamiento humanos.

Por lo tanto, hace falta perfilar a las personas que deciden trabajar en venta directa, es decir, si la persona es autoconsumidora o si tiene una red de clientes, si quiere hacer carrera, cuáles son sus intereses para pertenecer al negocio, si prefiere vender varios o un solo catálogo, entre otras posibilidades. En cuanto a las personas que trabajan en venta directa, se aludió al replanteamiento del equipo de ventas, pues en la actualidad se tiene y se usan términos femeninos, pero ha venido creciendo con la participación masculina. En lo anterior se encontró una falencia en el análisis de la información recolectada. Por último, se identificaron aspectos relacionados con los premios. Por un lado, los planes de premios ya no son reconocidos como un diferenciador en el sector; y, por otro, los premios o reconocimientos no tienen en cuenta el interés de cada vendedora ni su fuerte en las ventas.

Tabla 4. Análisis de la matriz DOFA

| Oportunidades | Amenazas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La venta directa permite llegar a lugares retirados o de difícil acceso, por lo que se facilita el uso del catálogo. Lugares a los que no llega lo | <ul style="list-style-type: none"> • Difícil segmentar a los consumidores, pues no se tiene contacto directo con ellos • Importación de productos con precios muy bajos que generan |

| | |
|---|--|
| <p>que se encuentra en las grandes ciudades con un precio accesible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra y venta sin necesidad de desplazamientos • El fuerte de las ventas directas en Colombia son los cosméticos y los productos de belleza • Se presenta una amplia variedad de productos y de posibilidades en un mismo portafolio. Por lo general, son productos de alto tráfico y de consumo masivo con un costo accesible (ropa, maquillaje, alimentos, accesorios, utensilio, etc.) • Tiempos de pago amplios, lo que le permite al cliente varias opciones de pago • A través de las ventas digitales se puede conocer más del cliente y ampliar las posibilidades a la vendedora y no atadas con un catálogo • La migración digital va a beneficiar mucho a la venta directa • La aplicación de las tecnologías, como la analítica y los macrodatos, abren una oportunidad enorme para conocer más de las vendedoras | <p>competencia en los sectores predominantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los premios en el canal de venta directa dejaron de ser un diferenciador y se convirtieron en un componente común (“paridad”), que no puede eliminarse de manera tajante • Se genera un vasto volumen de información con gran velocidad que requiere una herramienta tecnológica • La mayoría de los vendedores no son nativos digitales, sino que manejan lo básico en dicho aspecto |
| Fortalezas | Debilidades |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Los modelos por lo general plantean una carrera de crecimiento para las representantes, lo que les permite verse con aspiraciones y a las organizaciones, desde el punto de vista financiero, identificar dónde deben hacer mayor inversión • Los modelos de segmentación transaccionales les permiten a las empresas hacerse una idea amplia (no detallada) del consumidor (oportunidad) • Al hacer uso de la información disponible de compras de las asesoras no se requiere un esfuerzo adicional ni inversión suplementaria para conocer más información de los consumidores • La población objetivo para las empresas de venta directa son, en lo primordial, mujeres de la base de la pirámide (estratos 1, 2 y 3), de población urbana y rural, sobre todo de la última • Tiempos de pago amplios, lo que le permite a la asesora seguir vendiendo y atrayendo clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Los modelos que se usan en la actualidad se basan únicamente en datos transaccionales (monto de venta, no en número de pedidos, volumen, etc.), lo que implica que se reconocerá el desempeño que tuvo una asesora y no cuáles fueron las razones que la llevaron a dicho desempeño • Los modelos actuales no tienen en cuenta variables demográficas (salvo la ciudad), ni psicográficas (incluso emociones) de las asesoras, por lo que no se conocen las motivaciones ni los gustos ni las necesidades que las llevan a vender a través de catálogos • Falta mucho por conocer de las vendedoras • No se consideran el componente ni el comportamiento humanos • Hace falta perfilar a las personas que deciden trabajar en venta directa, es decir, si la persona es autoconsumidora o si tiene una red de clientes, si quiere hacer carrera, cada cuánto hace pedido, cuál es su interés, etc. |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Replantear el equipo de ventas, pues se tiene en la actualidad en términos femeninos, pero viene creciendo también la participación masculina • Los planes de premios ya no se reconocen como un diferenciador en el sector • Los premios o reconocimientos no tienen en cuenta el interés de cada vendedora ni su fuerte en las ventas • Falta un mejor análisis de la información recolectada |
|--|--|

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de Vester, el que se precisaron los elementos de influencia sobre diferentes variables identificadas.

Tabla 5. Análisis de Vester

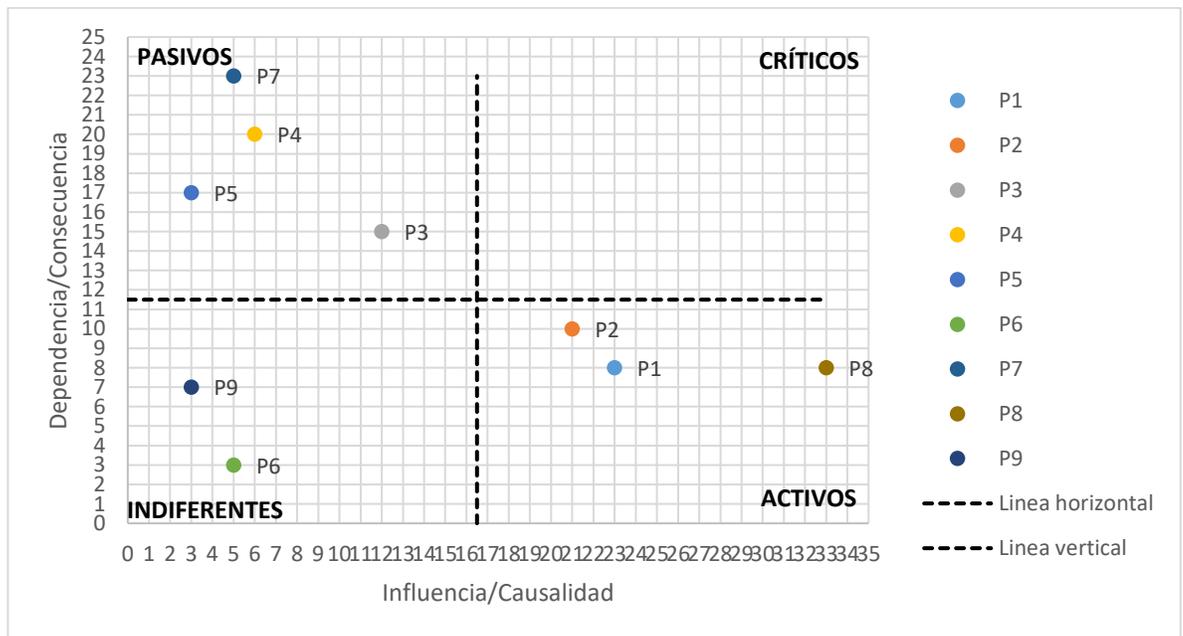
| Código | Variable | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | INFLUENCIA |
|--------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| P1 | Los modelos solamente se basan en información transaccional y desconocen el desempeño de las asesoras | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 23 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| P2 | Los modelos no tienen en cuenta variables demográficas ni psicográficas de las vendedoras | 3 | 0 | 5 | 5 | 4 | 0 | 4 | 0 | 0 | 21 |
| P3 | No se consideran el componente ni el comportamiento humanos | 0 | 0 | 0 | 5 | 4 | 0 | 3 | 0 | 0 | 12 |
| P4 | No se perfila el tipo de cliente ni del producto hacia los que se enfoca cada vendedora | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| P5 | No se considera la participación masculina en el modelo, sino la femenina, pues solamente se usan términos en femenino | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| P6 | Los planes de premios ya se reconocen como un diferenciador en el sector | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| P7 | Los premios o reconocimientos no tienen en cuenta el interés de cada vendedora ni de su fuerte en las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| P8 | Falta un mejor análisis de la información recolectado | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 0 | 5 | 0 | 4 | 33 |

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------|--|---|----|----|----|----|---|----|---|---|----|
| P9 | Se genera un vasto volumen de información con gran velocidad que requiere una herramienta tecnológica para su análisis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| DEPENDENCIA | | 8 | 10 | 15 | 20 | 17 | 3 | 23 | 8 | 7 | 96 |

Fuente: elaboración propia

Figura 1. Análisis de Vester



Fuente: elaboración propia

En la figura 1 se aprecia en detalle la afectación real que produce cada uno de los elementos en los modelos de segmentación. En los cuadrantes de la parte izquierda están los problemas que se encuentran en un estado pasivo, es decir, no son cruciales en ese momento o son indiferentes para el interés de mejorar los modelos

de segmentación. En el cuadrante inferior derecho se muestra que en la actualidad hay algunos problemas activos que requiera atención inmediata y que se deben a que los modelos de segmentación hasta el momento solamente tienen en cuenta información transaccional (P1), puesto que no se involucraron variables demográficas ni psicográficas (P2). Así mismo, puede observarse que hay una falta de análisis de la información recolectada, pues hay una evidente ausencia en la atención de este punto, tanto en la parte tecnológica como en la recolección de datos, su sistematización y su análisis (P8).

De esta manera, por tratarse de tres problemas en estado activo, se consideró pertinente establecer los lineamientos adecuados para dar respuestas inmediatas a cada uno de ellos, pues del tratamiento dado va a depender de las estrategias seleccionadas para la formulación de la propuesta de segmentación basada en las características y los comentarios recolectados de los expertos. En ese sentido, se tuvieron en cuenta los resultados alcanzados para contar en forma imperativa con estrategias que permitan paliar cada uno de estos problemas y mejorar los aspectos incorporados para un adecuado modelo de segmentación, en especial, en la venta directa.

Los resultados obtenidos en el análisis de Vester se asocian de manera directa con lo comentado por los expertos, lo que da cuenta de un influjo de trabajo característico y de relevancia, que está acompañado de diferentes oportunidades y evaluaciones para la propuesta del modelo.

6. PROPUESTA DE MODELO DE SEGMENTACIÓN

A partir de los resultados obtenidos y de la bibliografía consultada se planteó la propuesta de un modelo de segmentación adecuado para empresas de venta directa, que incluyó dos etapas diferentes en el proceso de desarrollo de las representantes de venta por catálogo, definidas de acuerdo con el número de campañas desde que inician en una empresa del sector mencionado.

Etapas 1: introducción

La primera es la de introducción, que va desde la primera campaña en la que una nueva representante hace su primer pedido hasta pasadas las seis campañas siguientes. Este grupo corresponde a alrededor del 20% del total de representantes.

En esta etapa, el principal objetivo de la empresa de venta directa es mantener el interés de las nuevas representantes para que permanezcan el mayor tiempo posible activas en hacer pedidos. Para ello se deben tener en cuenta las motivaciones que llevaron a las personas a decidirse por hacer parte de una empresa de venta por catálogo; en consecuencia, es necesario conocer sus gustos, sus necesidades, sus aspiraciones en el negocio y su experiencia en ventas de este tipo, además de datos demográficos, como la ciudad de residencia, el estrato de la vivienda, el nivel de escolaridad, la edad, el sexo y la actividad económica, entre otros. Para obtener esta información, las organizaciones deben aplicar encuestas de ingreso y entrevistas a través de la fuerza de ventas vinculada para más tarde estructurar dicha información para su debido análisis.

La combinación de las mencionadas variables les permitirá a las empresas construir calificaciones con las que se mida el nivel de riesgo de abandono y a partir los resultados se deben establecer categorías de acuerdo con el nivel de riesgo para así poder definir una la estrategia de relación adecuada con cada grupo; por

ejemplo, los grupos susceptibles de abandonar según la calificación deben recibir un acompañamiento mayor, que les permita sentirse parte de la organización; además, se debe formar a las representantes en el ejercicio de ventas por catálogo, como son el montaje de pedidos, los cambios de productos y los eventos de lanzamiento, entre otras actividades.

Ahora, los grupos con menor riesgo de abandono podrán ser más autogestionables porque su experiencia en ventas de este tipo les posibilitará adaptarse con mayor rapidez a los procesos requeridos por el negocio; para estas representantes, sus motivaciones y su experiencia en ventas podrían sugerir que requieren mayor formación en los productos y las técnicas de ventas, lo que les permitirá percibir ingresos significativos de manera más acelerada y así captar un mayor retorno de ganancias por el esfuerzo y la dedicación brindada. Segmentar las representantes en la etapa de introducción podría aumentar la permanencia en esta etapa de las nuevas asesoras y, por ende, mejorar en forma significativa los indicadores de fidelización, lo que revertirá la alta rotación de vendedoras nuevas, además de formar a las representantes en los aspectos referentes a los procesos comerciales dispuestos por la compañía, como son el montaje de pedidos, la devolución y el cambio de productos y los eventos de lanzamientos, entre otros. De esta manera se logrará que las que superen esta etapa tengan mayores competencias en el ejercicio de ventas por catálogo en la etapa siguiente.

Etapas 2: desarrollo y madurez

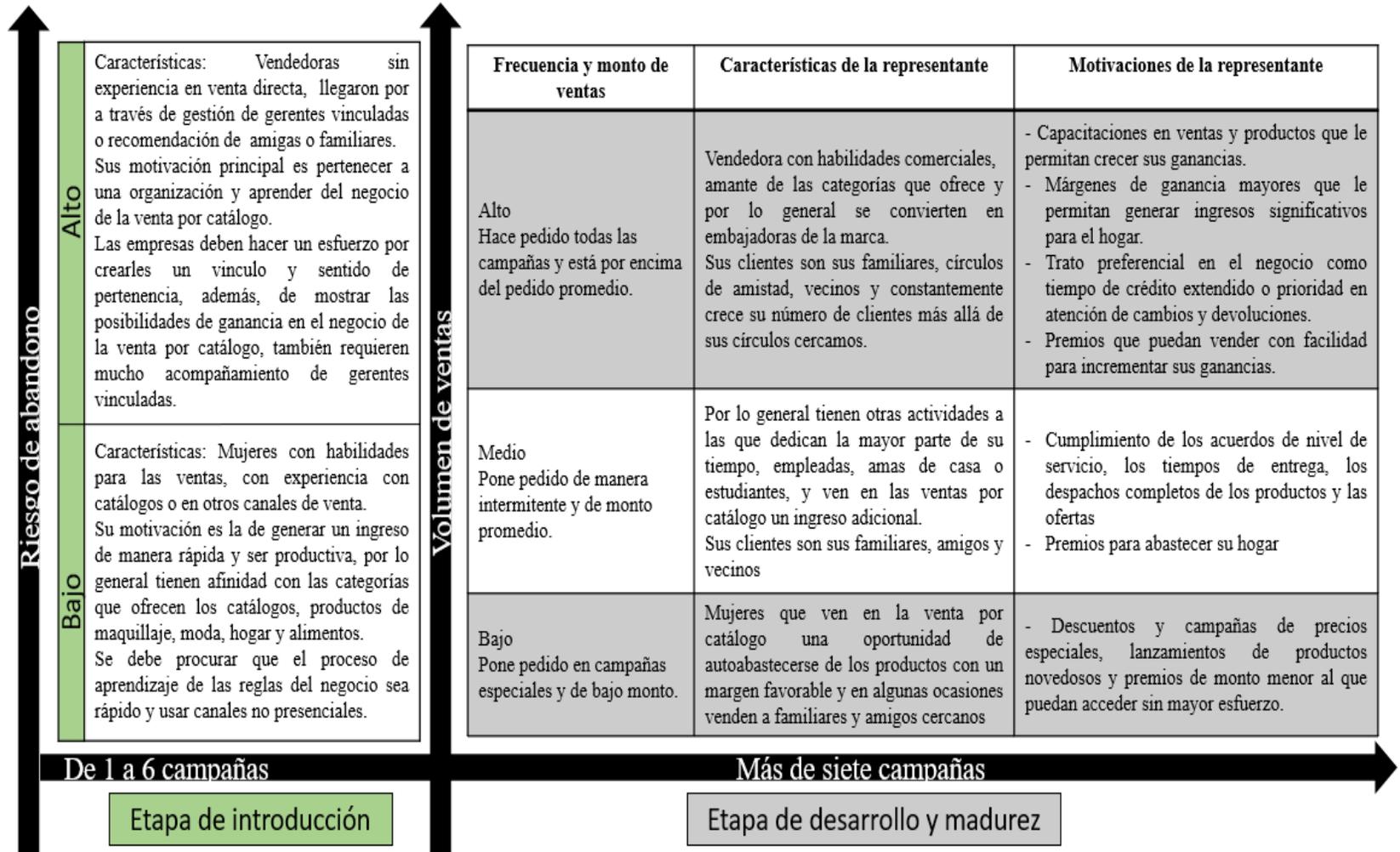
La propuesta de segmentación contempla una segunda etapa, que es la de desarrollo y madurez, que inicia en la séptima campaña; el principal objetivo es lograr que las representantes aumenten su volumen y su frecuencia de pedidos, para lo que la empresa debe enfocar sus esfuerzos hacia el análisis de la información transaccional recolectada de las asesoras que hacen parte de la compañía, de su nivel de ventas, de los productos con mayor venta, de las

motivaciones para continuar en la compañía y de las ganancias, entre otros aspectos. Para ello, es conveniente y favorable el uso de tecnología para el análisis de macrodatos, obtenida a partir de los sistemas de información transaccionales. En esta etapa el volumen de ventas determinará el segmento al que deben pertenecer las asesoras; esta variable debe considerar las ventas acumuladas en varias campañas para reconocer el esfuerzo por hacer pedidos con frecuencia; se recomienda segmentar de tres a cinco grupos, de tal manera que la gestión logre ejecutar de manera adecuada la estrategia de acuerdo con el segmento.

En esta etapa se recomienda reconocer el esfuerzo de cada uno de los segmentos por mantenerse en el negocio, porque, si bien siempre será mejor para las organizaciones, desde el punto de vista financiero, contar con las mejores vendedoras, también las que se encuentren en escalafones más bajos deberán ser motivadas puesto que por lo general representan la mayor cantidad de vendedoras. Las que tengan los volúmenes mayores de ventas deben ser reconocidas a través de premios de gran valor percibido, porque así se acostumbran a mantener dichos volúmenes elevados con el fin de aumentar sus ganancias. Las vendedoras de este segmento también se ven muy atraídas por reconocimientos, tales como viajes y encuentros, con los que las organizaciones deben premiar su compromiso y su dedicación; si se considera que son un grupo selecto, alrededor del 10% deberán ser exaltadas para generar un sentido de aspiración en los segmentos más rezagados. Aunque las representantes de niveles inferiores se ven motivados por premios de menor cuantía, también se motivan por beneficios relacionados con su negocio, como recibir catálogos adicionales para poder aumentar sus ventas o poder hacer los cambios y las devoluciones desde su casa. Este tipo de beneficios exige una inversión importante de la empresa y retornará a través del nivel de satisfacción por parte de las representantes, que derivan en aumento de sus ventas, de modo que este grupo debe ser tratado con especial cuidado puesto que representa cerca del 70% de las representantes de una compañía de venta directa.

La actualización de los segmentos en la etapa de desarrollo y madurez se debe llevar a cabo en cortes de alrededor de seis campañas; de esta manera, los listados segmentados tendrán vigencia suficiente para que las representantes pueden mantenerse en un segmento con su promedio de ventas y a la empresa le dará tiempo apropiado para aplicar tácticas que incentiven el aumento del volumen de los pedidos.

Figura 2. Propuesta según la etapa, la campaña y el volumen de ventas



Fuente: elaboración propia

En la etapa de madurez y desarrollo resulta crucial la adecuada sistematización y la síntesis de la información recolectada, de tal manera que sea posible emplearla a favor de la empresa, las asesoras, los consumidores y los productos. En este punto, es fundamental reestructurar y actualizar las herramientas tecnológicas que se vienen manejando, de modo que se logren adaptar a las necesidades actuales y constantes del mercado.

Este proceso de adaptación tecnológica debe responder a las necesidades de las personas afiliadas, sobre todo de las que se tienen una conexión limitada o con acceso a internet restringido, como sucede en las zonas rurales. En consecuencia, se deben apoyar los procesos de capacitación que faciliten las actividades de digitalización. Estas acciones se vinculan con la responsabilidad social de la empresa, que con este tipo de capacitaciones ayudaría a superar la brecha de conocimiento tecnológico, así como la de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Cabe resaltar que, en Colombia, por ejemplo, la cobertura del internet es limitada, pero se han gestado, por parte del ministerio correspondiente, planes que conviertan a Colombia en uno de los países con mejor conectividad en la región.

Figura 3. Propuesta según el análisis de la información



Fuente: elaboración propia

De este modo, es fundamental que los modelos de segmentación de empresas de ventas directa se dirijan, en lo esencial, hacia la segmentación de las agentes de ventas, pues por medio de ellas es posible segmentar a los consumidores en forma indirecta y de conseguir mejores resultados porque se trabaja de acuerdo con las motivaciones y los intereses. Lo último es importante porque que la motivación que lleva a las personas a ingresar a la venta directa no es la misma en todos los casos y es necesario reconocer las particularidades para atender como se debe la expectativa de cada uno como parte de su proyecto y de sus ingresos. De la misma manera, todo ello es esencial para la elección y el mejoramiento del sistema de premios que se brindan.

Por otro lado, es preciso tener en cuenta que, aunque ha aumentado la cantidad de hombres que se integran a la compañía, la mayor cantidad de consumidores y

asesores son mujeres de la base de la pirámide, es decir, de estratos 2 y 3 y de la población urbana y rural. Así mismo, como expresaron los expertos, la mayor cantidad de productos consumidos y vendidos en Colombia son cosméticos y productos de belleza.

Por último, son indispensables la implementación y la actualización de la tecnología, tanto de las asesoras como de los procesos de la empresa, lo que implica, por un lado, la capacitación de asesoras en el manejo de plataformas y equipos tecnológicos y, por otro, la actualización y la adaptación de los sistemas que se han venido usando a las necesidades, las dinámicas y las oportunidades del mercado. Así mismo, surgiría entonces la necesidad de capacitar a las personas que hasta el momento se encuentran a cargo del manejo de la información, los programas y la parte relacionada con la tecnología en la compañía.

7. CONCLUSIONES

La investigación permitió el diseño de una propuesta de modelo de segmentación basado en la caracterización de los modelos identificados con ayuda de expertos que han tenido una amplia trayectoria en empresas de venta directa en Colombia, de tal manera que se espera que se ajuste a las características del canal de venta directa y reconozca de manera eficiente los segmentos de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de los clientes. Así, se logró determinar aspectos fundamentales que deben ser incluidos, tales como la segmentación de las asesoras que hacen parte de la empresa, antes que la de los clientes; las motivaciones y las necesidades de cada asesora; la adecuación de los programas de premios acorde con las ventas de cada asesora y sus gustos y la implementación, la actualización y la capacitación en tecnología que permita mejorar la interacción entre la o el asesor y la compañía y el análisis de la información recolectada.

En primer lugar, en el estudio se tuvieron en cuenta las características que deben ser parte de un modelo de segmentación, que se usaron para clasificar los clientes de acuerdo con variables objetivas y subjetivas y con el comportamiento de ellos. A partir de la teoría, se encontró que hay distintos enfoques, pero todos deben considerar las personas hacia las que se dirige y, si se desea obviar dicho aspecto central, resulta difícil estructurar un sistema de segmentación. La distinción de cada uno de los mencionados aspectos fue fundamental en la construcción del instrumento que permitiría conocer, desde la perspectiva de los expertos, lo que debía hacer parte de un modelo de segmentación. De tal modo, se continuó con la aplicación de las entrevistas a cinco expertos con vasta experiencia en el mercado, lo que fue esencial porque permitió ampliar el panorama de este campo de estudio desde lo teórico hasta lo práctico, lo que se constituyó en un gran bagaje en la creación de la propuesta.

Una vez aplicadas las entrevistas, se logró identificar como la mayor falencia la falta de conocimiento que tienen las empresas de las personas que trabajan como representantes de ventas, pues no se tienen en cuenta sus intereses, sus motivaciones, sus gustos ni sus proyecciones, sino únicamente la ciudad en la que se ubican. De la misma manera, solo se consideran los datos transaccionales del momento, no históricos, lo que impide reconocer su enfoque, su trayectoria, sus fortalezas, sus intereses y las demás características que podrían mejorar las ventas de las asesoras. Así mismo, se podría lograr una mejor segmentación de los clientes a los que la compañía tiene alcance con los productos que ofrece.

Dicha falencia también trasciende al programa de premios, que no son un diferenciador en ninguna firma del sector de venta directa, es decir, han perdido su tarea original y más bien se han convertido en un elemento tácito en el mencionado tipo de ventas. No obstante, tales de programas tampoco tienen en cuenta los gustos, las motivaciones, los intereses y los clientes de las asesoras, de manera que sean más acertados y acordes para cada uno. Las falencias se deben a que las empresas recolectan poca información demográfica de las asesoras y aún menos información psicográfica de las vendedoras y de sus clientes.

Además, la falta de análisis de la información es un causante de la falla y es preciso que este punto se actualice y se mejore para sacar provecho de la información recolectada. Así pues, se diseñó una propuesta que abarcó los aspectos más relevantes que deben considerarse para la segmentación de las asesoras que se encuentran en la venta directa, de tal modo que, a partir de las personas que conforman el equipo, sea posible mejorar las ventas y la fidelización de los consumidores. No obstante, es un campo que debe ser estudiado con frecuencia, pues es un proceso que amerita una revisión constante para la mejoría continua de los modelos de segmentación en el mercado.

8. RECOMENDACIONES

Por tratarse de un estudio enfocado hacia las ventas directas y la heterogeneidad que puede existir entre ellas, se hizo necesario reconocer y analizar las diferentes formas de operar en lo que respecta a las vendedoras o asesoras y los hallazgos del estudio tuvieron que ser de carácter general para ser aplicables en distintas organizaciones.

Al identificar fuentes de información para realizar una investigación en el sector de las ventas, fue indispensable identificar y focalizarse en personajes que cuenten con un amplio recorrido en el sector y que conozcan en detalle aspectos de manejos y actividades llevadas a cabo tanto por los asesores de venta como por la empresa en sí, con el fin de garantizar la veracidad y la exactitud de los datos obtenidos.

Para segmentar grupos poblacionales es imprescindible tener presentes todos los factores que pueden influir en el estudio de su comportamiento, como los entornos social, familiar y económico y la formación, entre otros. Esto determinará el éxito que se tenga para relacionar los individuos con características en común y así permitir obtener el mayor provecho para beneficio individual y colectivo en una empresa. De igual manera, es primordial manejar información sobre la llegada de la población a dichos grupos, porque puede generar datos que ayuden a entender mejor el rendimiento de cada sector.

En la formulación de una estrategia de mercadeo se debe tener presente la segmentación de los clientes a los que se les está ofreciendo puesto que, dada la naturaleza de los detalles requeridos para una segmentación adecuada, es imperativo conocer muy bien las necesidades de cada usuario porque si se dispone de esta información de manera adecuada, es posible manejar redes, motivadores y demás herramientas que ayuden a generar mayor cantidad de ingresos y esfuerzo por parte de los agentes. Del mismo modo, se han de implementar estrategias que optimicen los recursos presentes y dispuestos para aumentar la productividad.

En cuanto a la definición de aspectos específicos para un modelo de segmentación aplicable a una empresa de venta directa se recomienda acometer estudios que agreguen información detallada de las características de las representantes de cada compañía, conocer factores como de involucramiento con tecnologías de información y uso redes sociales, entre otros, porque son diferentes en cada firma y su conocimiento contribuirá a determinar el tiempo que requieren las representantes en la etapa de introducción o los distintos grupos que se pueden generar en la etapa de madurez.

REFERENCIAS

- Abad López, C. P., y Arellano Vallejo, E. A. (2014, mayo). *Planteamiento del modelo de administración de relaciones con los clientes CRM (Customer Relationship Management) aplicado al Banco Internacional S. A. a nivel nacional* (trabajo de grado, Ingeniería Comercial con énfasis en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana).
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6878>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, 6ª ed. Editorial Episteme.
https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_in_v
- Assis Martins, C., Cortez Campomar, M., y Akemi Ikeda, A. (2013). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. *Revista FSA*, 11(1), 1-23.
<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/download/319/138>
- Barbero, M. (2017). *Tema 3. La segmentación del mercado y el comportamiento del consumidor*. Universidad de Cantabria.
https://ocw.unican.es/pluginfile.php/925/course/section/1033/Tema3_Comportamiento_consumidor.pdf
- Bermúdez, H. (2015). El sujeto de las ventas directas en Colombia: en los límites del trabajo y el consumo. *Revista Economía*, 67 (106), 53-61.
<https://doi.org/10.29166/economia.v67i106.2009>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*, 3ª ed. Pearson Educación.

- Burke, K. (1990). Segmentación de mercados: la clave para el éxito en la promoción turística. *Papers de Turisme*, 3, 44-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4862165>
- Casariego-Sarasquete, N. M. (2019). *Metodología de análisis y segmentación de clientes usando secuencias de comportamiento* (trabajo de grado, Máster en Análisis y Visualización de Datos Masivos, Universidad Internacional de La Rioja). <https://reunir.unir.net/handle/123456789/9481>
- Cobo Olivero, C. E. (2011). El comportamiento humano. *Cuadernos de Administración*, 19(29), 114-182. <https://doi.org/10.25100/cdea.v19i29.126>
- Cohen, N., y Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de datos y diseños*. Teseo, Red Latinoamericana de metodología de las Ciencias Sociales y Clacso.
- Coresa i Caralt, Braulio Gil, N., y Curto Díaz, J. (2014). *Customer analytics. Mejorando la inteligencia del cliente a través de los datos*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://docplayer.es/17897069-Customer-analytics-mejorando-la-inteligencia-del-cliente-a-traves-de-los-datos-jordi-conesa-i-caralt-coordinador-nuria-braulio-gil-josep-curto-diaz.html>
- Cruzat Orellana, A. L (2018). *Desarrollo de un prototipo para la gestión de modelos de segmentación de clientes para Wunderman Chile* trabajo de grado, Ingeniería Civil en Informática, Universidad Austral de Chile). <https://silo.tips/download/universidad-austral-de-chile-5>
- Euromonitor International (2020). *Direct selling in Colombia-Analysis*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/direct-selling-in-colombia/report>
- Gil Lafuente, A., y Ortigosa, M. (2009). El valor del cliente en relaciones contractuales con estimaciones inciertas. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*, 3(2), 91-110. <https://core.ac.uk/download/pdf/6262523.pdf>

- Gómez González, D. (2016). *Diseño de un programa de fidelización basado en un modelo CLV para segmentación de clientes* (trabajo de grado, Especialización en Gerencia Estratégica de Proyectos, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/59057>
- Gómez, H., y de la Garza, J. M. (2018). *Segmentación y organización comercial*. Sintec. <https://www.sintec.com/wp-content/uploads/2012/06/Segmentacion-y-Organizacion-Comercial.pdf>
- Grajales Posada, F. (2016). *Criterios complementarios para la segmentación de clientes no residenciales en una empresa de servicios públicos domiciliarios* (trabajo de grado, Maestría en Mercadeo, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/9519>
- Hernández Buades, J. C. (2015). *Valor del cliente y predicción del abandono en empresas de servicios con productos contractuales* (disertación doctoral, Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide). <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/2119>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. McGraw-Hill/Interamericana.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación. Una comprensión holística*. Quirón.
- Jácome Ortega, O. y Jácome, M. Ortega (2014). Programa para la identificación del comportamiento del cliente de mipymes con base en la recencia, frecuencia y magnitud de las transacciones. *Alternativas*, 15(3), 5-12. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-alternativas/index.php/alternativas-ucsg/article/view/26>

- Lazzari, L. L. (1999). La segmentación de mercados mediante la aplicación de teoría de afinidad. *Cuadernos del Cimbage*, (2), 27-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469893>
- López-Roldán, P., y Fachelli, S. (2017). Desigualdad y segmentación en los mercados de trabajo de España y Argentina. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 4, 15-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6254147>
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://es.slideshare.net/Sadymar11/monje-carlos-arturo-gua-didctica-metodologa-de-la-investigacin>
- Narros González, M. J. (2017). *Segmentación de mercados de consumo con criterios relacionales: aplicación a la compra de alimentación en hipermercados* (disertación doctoral, Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid). <https://eprints.ucm.es/50983/>
- Núñez Fuentes, S. P. (2010, agosto). *Segmentación de clientes de una cadena de supermercados en base a estilo de vida* (trabajo de grado, Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103863>
- Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., y Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 5ª ed. Ediciones de la U.
- Olarte, E., Panizzi, M. y Bertone, R. (2018). Segmentación de mercado usando técnicas de minería de datos en redes sociales. En *XXIV Congreso Argentino de Ciencias de la Computación*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/73226/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Otero Neira, M., Rodríguez Comesaña, L. y Rodríguez Daponte, R. (1996). La segmentación por atributos, un estudio en el sector de automoción. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3), 107-117. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187732.pdf>
- Páez Espitia, G. A. (2004). *Modelos de segmentación y su aplicación al mercadeo* (trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas y Computación, Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/2094>
- Pardo Melero, J. (2017, junio). *Modelo de segmentación de clientes y fijación de precios en el sector del acero inoxidable* (trabajo de grado, Ingeniería en Tecnologías Informáticas, Universidad Politécnica de Madrid). <http://oa.upm.es/47686/>
- Paredes, M., y Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados: una revisión del concepto. *Revista académica ECO*, 10, 75-94. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/rev.php>
- Pineda, J. C., y Morales, S. (2016). *Nuevas tendencias del mercadeo para posicionar las empresas en el siglo XXI* (trabajo de grado, Administración de Empresas, Universidad de La Salle). https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1406
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, septiembre, 1-16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Puentes Cepeda, E. F. (2016). *Evaluación de los modelos de estimación del valor económico del cliente como herramienta de segmentación: aplicación a una compañía de la industria de telecomunicaciones* (trabajo de grado, Maestría

en Administración, Universidad Nacional de Colombia).
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57718>

Sánchez Fernández, J. (2000). Venta directa. Una alternativa para la empresa fabricante. *Esic Market*, 2, 179-193.
https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_527825_E.pdf

Socatelli Porras, M. (2013). *Mercadeo aplicado al turismo. La comercialización de servicios, productos y destinos turísticos sostenibles*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Valenzuela Fernández, L., M., Espinoza Alarcón, O., y Núñez Maldonado, K. (2015). Segmentación basada en el valor del cliente caso aplicado a D&S S. A. *Horizontes Empresariales*, 8(1), 51-61.
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2040>

Villaseñor Román, N. (2013). *Aproximación al modelo de valor del cliente en el sector minorista de gran consumo* (disertación doctoral, Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Madrid).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=39769>

Von Matuschka, C. (2015). *Cálculo y características del valor de vida del cliente en organizaciones modernas. Aplicación a un caso mendocino* (trabajo de grado, Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de Cuyo).
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7218/58-vonmatuschka-tesisfce.pdf

World Federation of Direct Selling Associations, Wfdsa (s.f.). *¿Qué es la venta directa?* Wfdsa. <https://wfdsa.org/que-es-la-venta-directa/?lang=es>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección (entrevista semiestructurada)

| |
|--|
| Nombre: |
| Cargo: |
| Tiempo en el cargo: |
| Empresa: |
| Relación con los modelos de segmentación de la organización: |
| Descripción del negocio |
| I. Descripción de la organización |
| 1. ¿Cuáles son las principales características que distinguen a la marca o a la empresa en el sector de venta directa? |
| |
| 2. ¿Cuáles cree usted que son beneficios y los atributos más valorados en el sector de venta directa? |
| |
| 3. ¿Cuáles son las marcas y las categorías de producto ofrecidos a través del canal de venta directa? |
| |
| 4. ¿Cuáles razones cree usted que llevan a los consumidores a preferir comprar sus productos a través de catálogos? |
| |
| II. Descripción del público objetivo |
| 1. ¿Cuáles son las características demográficas y psicográficas más destacadas del público objetivo de su empresa? |
| |

| |
|--|
| 2. ¿Cree usted que para la organización es más importante el consumidor o el distribuidor (asesor de venta) y por qué? |
| |
| Caracterización de los modelos de segmentación |
| I. Componentes del modelo de segmentación |
| 1. ¿cuál tipo de modelo de segmentación usa su empresa? |
| |
| 2. ¿Cuáles son los objetivos que busca la organización con este modelo de segmentación? |
| |
| II. Fortalezas y debilidades del modelo |
| 1. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene el modelo de segmentación de su empresa? |
| |
| 2. ¿Cuáles son las debilidades del modelo de segmentación de su empresa? |
| |
| 3. ¿De cuál manera se ha buscado mejorar el modelo de segmentación, desde el punto de vista interno, en la empresa? |
| |
| III. Oportunidades y amenazas del modelo |
| 1. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el modelo de segmentación de su empresa? |
| |
| 2. ¿Cuáles son las amenazas del modelo de segmentación de su empresa? |
| |
| 3. ¿De cuál manera se ha buscado mejorar el modelo de segmentación, desde el punto de vista interno, en la empresa? |

| |
|--|
| IV. Cierre |
| |
| 1. ¿Qué se debe tener en cuenta para diseñar un modelo de segmentación ideal para empresas de venta directa? |

Anexo 2. Entrevista 1

Nombre: E1.

Entrevista virtual a través de videoconferencia.

Fecha: 10 de diciembre de 2020.

Hernán Arturo Roa (HAR): E1: hágale de su trayectoria profesional.

E1: te cuento: mi experiencia profesional ha girado en torno al tema de investigación de mercados y empresas que tienen la necesidad de encontrar la mejor manera de atender a tus clientes usuarios y he tenido la oportunidad en 12 años de experiencia en elaborar proyectos de segmentación para diferentes empresas. He trabajado en diferentes sectores. Particularmente tuve la oportunidad de trabajar en una compañía del sector de venta directa (...) durante cinco años, uno de los proyectos trabajados fue el de segmentación, realizamos investigación de mercados de análisis de competencia en los catálogos y podíamos conocer cómo estas empresas trabajaban con sus vendedoras, es por esto por lo que tengo conocimiento de varias compañías. Actualmente estoy trabajando con mercadeo digital, donde también trabajamos estos temas con diferentes empresas en el país.

HAR: hablemos un poco de las generalidades del sector de venta directa en el país. ¿Cuáles son las características fundamentales de la venta directa en Colombia?

E1: yo creo que hay una realidad y es que en Colombia la venta directa tiene una categoría fuerte y es todo el tema de cosméticos y belleza. En algún momento

conocí un dato: que, en Colombia, de cada diez cosméticos que se venden, siete son a través de catálogos; aquí encontramos empresas como Avon y Yanbal. Digamos que también, por el tamaño de Colombia y su geografía, hace que muchas veces sea difícil llegar a algunas zonas del país; en estos lugares la venta directa es la mejor opción para los consumidores, llegar a estas poblaciones en donde el *retail* no alcanza a cubrir es clave para la venta directa. Ya desde la parte social, más humana, el negocio de venta directa tiene un componente muy alto de solidaridad, las personas que entran a vender a un cliente, cuando les ofrecen a sus clientes, el cliente puede tener solidaridad con ella porque pueden pensar o suponer que esta señora puede estar sin trabajo, puedo ayudarle comprándole algo.

HAR: E1: cuénteme: ¿cuáles beneficios y atributos son los que más valoran los clientes de la venta directa?

E1: bueno: yo creo que hay uno primero y es del tema comprar los productos sin necesidad de desplazarme; segundo, creo que en Colombia también pesa mucho el tema de financiación, es decir, la posibilidad de comprar un producto sin tener que pagarlo de inmediato, normalmente las diferentes empresas de venta directa funcionan con un tiempo para el pago veinte o treinta días. Otra variable: creo que influye mucho ahí es que el portafolio de una revista, pues existe mucha variedad para escoger, la cantidad de páginas que tienes da esa posibilidad.

HAR: para un modelo de segmentación de venta directa, ¿qué debe ser lo más importante: la representante (asesora o vendedora) o el consumidor final de los productos?

E1: yo siento que esto es cincuenta cincuenta, pienso que es tan importante quién te comercializa y te representa como quién va a consumir tu producto. Te lo digo, porque cuando estudiábamos los resultados de una campaña las razones de no venta se veían en las dos vías: una, porque la vendedora no estuviera motivada a

mostrar el producto, porque no tenía ganancia atractiva o el producto no vendía, porque para el consumidor tenía un precio que no justificaba el valor percibido y, por más que la vendedora hiciera *push*, cómpreme, cómpreme, cómpreme, el consumidor no lo iba a hacer. Creo que las compañías deben pensar en los dos, en la vendedora como ese canal de intermediario que te lleva, que te ofrece, pero también pensar en resolver la necesidad del consumidor porque si no, finalmente a quién le va a vender. Para mí es mitad y mitad y no le daría ni más peso a uno ni al otro, los dos por igual.

HAR: Sí. Hablemos de segmentación: ¿a quién debería priorizar?

E1: creo que allí sí debe haber una priorización hacia la vendedora porque yo, como empresa de venta directa, tengo contacto directo con la vendedora, está en mi base de datos y tengo una relación comercial establecida, creo que es muy difícil segmentar o rastrear al consumidor, pues es la vendedora quien pone el catálogo a viajar por donde vaya. La prioridad debería ser segmentar muy bien a las vendedoras.

HAR: ¿cuáles características demográficas y psicográficas tiene el público objetivo de venta directa?

E1: bueno, digamos que te lo cuento como con el sustento de investigación que hicimos varias veces con el propósito de entender que la venta directa, al final, es el reflejo de la sociedad. Al sacar la muestra de la población te encuentras características de personas muy jóvenes, adultas, te encuentras personas solteras, principalmente mujeres, pero también vemos que vienen creciendo los hombres. Creo que las empresas tienen que replantear cómo nombran su equipo de ventas, porque actualmente solo es en términos femeninos vendedora, asesora, mamá empresaria; actualmente el porcentaje de masculinos es aproximadamente el 5%,

pero hace años ese número no llegaba ni al 1%. Características psicográficas: se me ocurre el espíritu vendedor, hay personas que lo hacen más por tener un tiempito ocupado, otra por probar una oportunidad, porque se quedaron sin empleo o pasaron por una situación difícil, como una separación, desempleo o alguna situación que las pone a pensar como: “bueno, yo voy a hacer con mi vida”. Es allí donde aparece la opción de vender un catálogo.

HAR: con respecto a su nivel de ingresos, su nivel socioeconómico, ¿qué sabe?

E1: la venta directa tiene mayor participación en los niveles socioeconómicos medio bajo, desde el punto de vista de quién vende. Y yo creo que ha habido compañías que sí le han tratado de poner profesionalismo. Desde el lado del consumidor, creo que se invierte un poco la balanza, la compra puede estar más en estrato medio bajo. Se encuentran casos como la secretaria en la oficina que tiene su *set* de catálogos, ahí de los vende a las diferentes personas de la empresa; entonces, tú ves ahí esa diferencia, o la chica que presta los servicios de aseo en una casa y tiene el catálogo como una entrada adicional de dinero.

HAR: ¿cuáles modelos de segmentación en empresas de venta directa conoce?

E1: voy a empezar por el de Novaventa: lo nombran con piedras preciosas: la mamá rubí, la mamá esmeralda, la mamá diamante, la mamá zafiro. Conozco también el de Natura: lo describen con metales: oro, platino. Las variables en ambos casos son el monto de ventas: entre más vendes, avanzas en los escalafones; esta medición la hacen dos veces al año en Novaventa.

HAR: ¿cuáles fortalezas reconoce en esos modelos?

E1: en el de Natura, creo que es un modelo muy aspiracional, porque en los niveles superiores es muy atractivo el tema del porcentaje de ganancia, que, al llegar al

nivel más alto, la comisión podrá ir desde 25% y si sigue escalando puede llegar a un 40%. Quiere decir que si una persona que tenga una venta promedio de una campaña de \$1.000.000, puede tener de ganancia de \$400.000; adicionalmente, tiene una cantidad de premios y reconocimientos muy atractivos. ¿En Novaventa qué destacaría?: hay un tema que me parece fenomenal y es que, a medida que vas escalando, tienes más plazo para realizar los pagos, algo muy interesante esa la flexibilización. Funciona más o menos así: si en la campaña no pagas y perteneces a esos niveles superiores, tú podrías llegar a pasar el pedido de la campaña 2 sin haber pagado el de la campaña 1, esto significa darle más tiempo al cliente para el pago.

HAR: en ese mismo sentido, ¿cuáles debilidades destacaría en los modelos?

E1: una debilidad puede ser el solo considerar el monto de la venta, puede ser un modelo fijo a esa variable y dónde quedan entonces la consecutividad, los pagos a tiempo. Hay ciertos comportamientos que yo creo que un modelo de segmentación también debería considerar para interpretar que esa vendedora también es afín a la marca, tener un buen comportamiento, como pagar a tiempo también, el comportamiento de sus compras, de sus devoluciones, deberían ser aspectos para considerar.

HAR: ¿cree que los premios son una variable que debe existir siempre en venta directa?

E1: el premio en venta directa se volvió un genérico y una vendedora no lo vea en el catálogo lo va a ver como raro. Al final, yo creo que el premio es como la motivación extra que la vendedora tiene para las temporadas donde haya menos venta.

HAR: ¿qué tan importante es para usted involucrar las herramientas tecnológicas para desarrollar un modelo de segmentación?

E1: creo que es vital, aquí ya estamos hablando de *big data*, el volumen de datos que se genera en venta directa es enorme y sin una buena herramienta de análisis de sistemas de información es difícil, porque la velocidad con la que se produce información es mucha; cada 21 días se requiere, sin lugar a duda, una herramienta tecnológica.

HAR: para un modelo de segmentación ideal en venta directa, ¿es un elemento necesario que contenga un plan de carrera?

E1: no necesariamente; puede haber buenas vendedoras sin necesidad de que estén pensando en crecer en un plan. Una segmentación podría considerar valorar a las vendedoras por sus características y no necesariamente porque crezcan en sus ventas. Es importante la afinidad con la marca, las motivaciones, sus intereses, su dedicación y así poder reconocer que no necesariamente todas tienen que volverse vendedoras de gran volumen.

HAR: ¿cómo sería el modelo de segmentación ideal para la venta por catálogo?

E1: Una sola variable limita la visión integral que debe alcanzar una vendedora, Recomendando una opción multivariada, que se pondere de acuerdo con algunas características particulares. Entender las motivaciones de cada vendedora, por ejemplo: si es una estudiante, debo entenderla desde lo que es importante para ella: el aprendizaje, su estilo, las redes sociales; posiblemente ella no está interesada en hacer pedido todas las campañas, diferente a una vendedora mayor, que busca con el catálogo hacerse a un ingreso significativo para el hogar; a ella probablemente la motivan los eventos, la ganancia, y no podría decir que una es mejor que la otra, más bien me preguntaría: ¿qué quiere cada una de ellas? Esas características,

combinadas con variables demográficas, y algunas que se refieran al desempeño en ventas, número de pedidos, volumen de pedidos, estas podrían sugerir de mejor manera qué segmentos conforman las vendedoras. Un modelo que sea analítico no desde la *data*, sino que también considere el comportamiento humano. Alguna vez intentamos segmentar desde los productos que vendían, por ejemplo: las que venden más ropa femenina, otras vendedoras de ropa masculina, otros productos de hogar, eso me permitiría segmentar correctamente los productos; si a una vendedora de ropa interior le das una olla a presión la “embalas”; esta sería otra opción para considerar en el modelo.

HAR: ¿el objetivo debe ser que vendan más o que se fidelicen?

E1: que se fidelicen, siempre será mejor asegurar que se queden las vendedoras que ya tienen que salir a buscar unas nuevas; conozco organizaciones que traen diez mil vendedoras nuevas en una campaña y a la siguiente de esas quedan solo dos mil. Entonces, las empresas más exitosas, como Novaventa, que llegó a los doscientos mil pedidos, han trabajado en la fidelización; ese catálogo rompe paradigmas, no tienen premios todas las campañas, las ganancias son las más bajas; en vez de eso, ofrecen un modelo limpio, cumplen con lo que se comprometen: los tiempos de entrega, los cambios y devoluciones los hacen en casa de la asesora, están más ocupados por cumplir los procesos que por dar premios.

Anexo 3. Entrevista 2

Nombre: E2.

Entrevista telefónica.

Fecha: 10 de diciembre de 2020.

HAR: E2: hábleme de su trayectoria profesional.

E2: tengo cuarenta y seis años, he trabajado durante veinticinco años en distintas industrias y distintos roles, entre ellos analista contable hasta director financiero durante 15 años, fui vicepresidente financiero y de allí llegué a ..., donde me invitan a liderar la estrategia comercial como director en la región.

HAR: E2: ¿qué lo motivo a dar el salto de temas financieros a pasar a la estrategia comercial?

E2: en el proceso de finanzas se tienen unos criterios muy fijos; entonces, eso no me permitía crear, proponer, que es lo que realmente me apasiona. Me parecía además muy interesante el impacto social que se puede alcanzar desde el ejercicio comercial y la oportunidad de participar en la estrategia de los países de la región donde ... llega me resultaba muy interesante.

HAR: ¿de esa experiencia, usted diría que existe homogeneidad en la región entre Colombia, Perú, Venezuela y Ecuador con respecto al público objetivo de la venta directa?

E2: desde la perspectiva humana no hay muchas diferencias, pero hay matices para tener en cuenta por el entorno social e idiosincrasia de cada país; digamos que hay una necesidad social marcada por la informalidad, marcada por la necesidad de país. En la esencia realmente no hay diferencias; de pronto, en Perú el consumidor es levemente de mayor perfil económico y más interesado en productos para el hogar, en Ecuador es más relevante la categoría de los productos de moda, en Colombia, por ejemplo, el maquillaje es más relevante.

HAR: ¿cuáles son los beneficios y los atributos que más valoran los clientes de venta directa?

E2: lo primero es que hay que diferenciar entre el consumidor y el agente o canal que hace la intermediación. La vendedora busca un ingreso, pero ese ingreso, en la gran mayoría, no logra ser competitivo con un salario mínimo, por ejemplo, salvo un cinco o diez por ciento que logran ese nivel de ganancia; el otro componente es el equipo que logre conformar dentro de una red, es decir, yo puedo ser capaz de vender en un tiempo a diez personas, pero, si pretendo llegar a cien clientes, ya no podría hacerlo solo; entonces, el reto es convencer a otros que se unan para que ese ingreso comience a ser mucho más atractivo, acompañarlas y enseñarles para que estén dispuestas a involucrarse con el negocio, y estas, a su vez, crezcan sus propios equipos, de esta manera el ingreso podría ser realmente competitivo. Un tercer componente es sentirse parte de una comunidad, de esta forma se logra una identidad, las vendedoras que pertenecen a una misma zona se reúnen, se celebran los logros, aprenden juntas; esto lleva a otro componente adicional, que es la sensación de logro, no necesariamente esto conlleva a una ganancia grande, pero ese reconocimiento con un electrodoméstico hace pensar que cada esfuerzo será reconocido. Un cuarto es el crecimiento personal, tener la oportunidad de aprender, de ganar en confianza, aprender a vestirse de una forma o a maquillarse como una profesional resulta un motivante para muchas personas, en especial para la base de pirámide. Estos elementos los trabaja muy bien la venta directa.

HAR: ¿cuáles diría usted que serían las características que distinguen el público objetivo de la venta directa?

E2: tradicionalmente personas mayores entre cuarenta y cuarenta y cinco años, la gran mayoría son personas que tienen familia, más bien de estratos bajos y medio, en Colombia el 2 y tres, algo del 4, de pronto ... puede tener algo del 5, pero igual, la mayoría en 3. Son personas que cuidan el hogar, es decir, no están buscando una actividad de 7 a. m. a 7 p. m., se dedican a la familia. Un grupo de diez por ciento de ellas son las de dedicación muy alta, montan punto de venta, visitan todo el día sus clientes, pero estas son la minoría. No son nativas digitales, manejan lo

básico, Facebook, WhatsApp, la gran mayoría terminan siendo autoconsumidoras, también hay un componente rural muy alto, la modernidad de canales como el *retail* en las grandes ciudades hace más difícil el negocio, mientras que en el rural el catálogo de alguna forma lleva productos y opciones que no hacen parte de su entorno.

HAR: ¿qué debería ser lo más importante para las empresas de venta directa: conocer la asesora o el consumidor final?

E2: Yo creo que ese es un error de las compañías, el tratar de ver lo uno o lo otro; si analizamos este modelo de negocio, hay un consumidor final, quien es el que usa y compra el producto, pero la estrategia de canal, pues, la forma como le llega al consumidor en estas compañías es que lo han hecho a través de las representantes. Lo que la representante me pide a mí me habla de quién es su cliente, yo podría perfectamente conocer cosas del consumidor a través de lo que la representante me pide, analizando la categoría y el tipo de consumo que tienen por lo que me pide la consultora. Digamos, ahí yo no encuentro tanta necesidad; lo que sí me parece es entender el perfil de la representante porque a través de perfil de la representante podrás conocer el perfil del consumidor. Un ejemplo más exacto: si tú tienes una consultora digital joven, estrato 5, de seguro que allí tendrás un consumidor *millennial* o *centennial* de estratos similares, es difícil que se traslape, las relaciones tan personalizadas que conlleva el intercambio comercial entre la asesora y sus clientes hacen que sea de esta forma. Ahora, con el tema digital, que no cambia el canal, muchos confunden esto, las compañías de venta directa no son nada diferente a lo que se hace en una comercialización en redes sociales, lo que se escogió fue la relación a través de personas, es exactamente igual. Cuando una compañía contrata a un *influencer* es exactamente lo que pasa en venta directa, la diferencia es que históricamente se le puso una herramienta física (catálogo), lo cual limita a cuánta gente puedes llegar, sí o sí vas a ofrecer a personas que están cerca de ti; en cambio, ahora le dices a una representante que puede llegar a través

de una herramienta digital; lo que pueden hacer las compañías es analizar quiénes están comprando en la tienda virtual, puedes conocer cosas tan interesante como con qué frecuencia está comprando un consumidor un labial, lo que no podría saber antes, porque era el representante el que me pedía y no podía conocer quién era el consumidor y se podría asumir que ya la señora podría salir del barrio y de sus familiares para poder llegar a más personas. Entonces, debemos entender a la representante a través de una segmentación un poco diferente, que conozca qué la motiva, por qué está en la venta directa. Un gerente me enseñó que mientras no tuviéramos una herramienta o mecanismo que nos permitiera conocer qué motiva a la representante, no íbamos a saber nada, porque es que la oportunidad de negocio que le vendemos de ella depende de la motivación.

HAR: ¿cuáles son variables que por lo común se usan para segmentar a las agentes o representantes de ventas?

E2: lo que se ha utilizado es la información que conoce la compañía, que es la información netamente transaccional, un enfoque basado únicamente en las transacciones, no tanto en el comportamiento emocional. La parte psicográfica no hace parte de esa segmentación, hasta ahora se ha usado cada cuánto pone pedido, cuándo pone pedido, de qué valor lo pone, en qué categorías los pide, básicamente eso es, y ahora tienes una variable nueva: que si es digital o no es digital.

HAR: ¿son necesarias las jerarquías y la carrera comercial para definir un modelo de segmentación en venta directa?

E2: lo que pasa es que las compañías han asumido que todo el que llega pretende vender y vender, pero lo que ha pasado es que, cuando se analiza transaccionalmente, la gran mayoría, pues, no se involucra en esa carrera de crecimiento; lo que sucede es que, a mayor productividad, mayor incentivo, eso en dos sentidos: uno motivar y otro reconocer, pues a la que vende más yo debo

devolverle más; además por aspiracional, yo vendo mucho más que tú, pues, espero tener un margen mayor, si a mí me llevan a viajes, eventos, me ofrecen, más inspiro de pronto a otras a hacerlo, creo que eso está bien y permite reconocer al perfil de quién quiere vender. Las compañías han comprendido más esto reconociendo que hay personas que ponen tres pedidos en un año y esos pedidos de valor pequeño; entonces, es fácil reconocer que estas personas compran para autoconsumo; entonces, puedo ofrecerle un margen menor. Ahora, de dos años para atrás las compañías han montado su *e-commerce*, este debería llegar con precio *full*, pues si usted quiere un margen, deberá afiliarte, compartir datos. A mí me parece que la migración digital va a cambiar mucho el negocio y manejar esto bien potencializará al negocio. Si yo lo que hago es identificar cuál es esa verdaderamente vendedora, lo que tienen que hacer las compañías es entrenarla, capacitarla para que venda bien, repito, para que sea realmente un *influencer*, si a ella le gusta el maquillaje, pues deberá tener la capacidad de enseñar del tema para que pueda potencializar sus ventas. La que no quiere vender, un tema con el que las compañías se han hecho los ciegos, primero las compañías han sido ingenuas pensar que todo el mundo vende, la posición tradicional ha sido que, entonces, busque una representante, entonces, le ponen mínimos de despacho o tiempo para desactivarla.

HAR: ¿cómo sería el modelo de segmentación ideal para la venta directa en Colombia?

E2: lo esencial, nadie ha encontrado la forma de capturar las motivaciones, si yo puedo capturar, según lo que tú haces, yo sé que te motiva; simplemente viendo su comportamiento, pero eso es falso; la pregunta es: ¿por qué te motiva vender? Y si te motiva vender, ¿cómo te gusta vender? Es decir, ¿cuál es la motivación? Por ejemplo, vestirse, puede ser que mi motivación sea fisiológica, para otro podría ser reconocimiento, quiero tener lo mejor en diseño, esa es la motivación; como consecuencia de la motivación vienen la necesidad, pues si para usted es

importante reconocimiento, pues para usted será necesaria la colección, el estilo, la novedad. Siempre será la motivación, algunas te dirán: “yo quiero vender porque me fascina maquillar”, otras dirán que les encanta relacionarse con la gente, hacer reuniones, otras dirán porque me gusta la plata quiero comprar unas cosas, otras posiblemente dirán porque me gusta las redes sociales; entonces, me gusta vender porque allí interactúo. Eso las compañías han creído saberlo desde los datos, pero no es suficiente, falso. Yo segmento a través de un conocimiento e interacción con las personas y a través de eso tomaría acciones para reconocer esas motivaciones.

Anexo 4. Entrevista 3

Nombre: E3.

Entrevista personal.

Fecha: 1 de diciembre de 2020.

HAR: E3: ¿cuál ha sido tu trayectoria y trabajo actual en empresas de venta directa?

E3: actualmente ocupo el cargo de director de Inteligencia Comercial, tres años y medio en mercadeo personal, tres años en ... en distintas áreas de mercadeo y servicio al cliente.

HAR: de acuerdo con tu rol en la compañía, ¿cuál nivel de decisión tienes en cuanto modelo de segmentación y proceso de fidelización de clientes?

E3: mucho: la definición del modelo y en alto porcentaje la decisión de implementación.

HAR: ¿cuáles son las principales características que distinguen a los clientes del sector de venta directa?

E3: principalmente son mujeres, alto porcentaje se dedican a labores independientes, como amas de casa, como empleadas domésticas, como mujeres negociantes y mujeres con empleos de salarios mínimos, como las secretarias, auxiliares, personas de *call-centers*, que buscan un ingreso adicional, personas que trabajan en diferentes oficios y por lo general son no profesionales, por lo general son estrato del 3 hacia abajo y más concentrados en estratos 1 y 2 en todas las ciudades.

HAR: ¿qué buscan estas personas cuando se acercan al negocio de venta directa?

E3: contribuir con los gastos del hogar, principalmente, y en gran parte buscan pertenecer a una empresa, comunidad o grupo.

HAR: ¿cuáles son las marcas o categorías de productos que se ofrecen a través de la venta directa? y según tu experiencia, ¿qué es lo que más se mueve?

E3: es muy importante en el precio, ya que tienen que compartir el margen, por lo general son productos de alto tráfico, son productos de consumo masivo, como la ropa, como el maquillaje, como los alimentos, como los accesorios, y utensilios para productos que tengan una alta rotación, un alto consumo; por eso es que es difícil ver una venta directa de computadores, de otros elementos que no tengan tanta rotación, y, sobre todo, que sean productos que se pueden consumir en los estratos bajos, estratos 1, 2 y 3.

HAR: ¿cuáles razones llevan a preferir comprar a través de catálogo?

E3: principalmente personas que conocen a alguien que vende por catálogo.

HAR: ¿qué es más importante: la atención al consumidor o la atención al distribuidor o a esa fuerza de ventas no vinculada?

E3: la atención a la fuerza de ventas no vinculada.

HAR: ¿por qué crees que allí está la clave del negocio?

E3: porque ella [la vendedora] es la que pone la motivación a través de los premios, a través de la pertenencia a la empresa, a través de su afiliación a la marca. Es ella la que se pone la camiseta.

HAR: ¿... tiene algún modelo de segmentación de las asesoras?

E3: sí: es un modelo que está desactualizado y es solamente la frecuencia de compra y el monto o valor de compra.

HAR: ¿es un modelo de segmentación visible para la asesora de imagen o es transparente para ella?

E3: no es visible para ella, el que es visible para ella es uno en el cual ella se autosegmenta por el monto y con este le permite aspirar a ganar unos premios.

HAR: ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades de ese modelo segmentación?

E3: la principal debilidad es que las analiza a todas por igual.

HAR: en forma detallada, ¿cuáles son las debilidades?

E3: no distingue los *insights* o motivaciones de cada asesora; por ejemplo: puede clasificar en el peor cuadrante asesoras que pueden ser buenas para el negocio, que pongan pocos pedidos y los poco les pongo por un bajo monto o por debajo del

promedio. Muchas compañías están haciendo lo mismo y es cortoplacista. El modelo no me muestra que una asesora montó muchos pedidos últimamente y ahora ya no lo está haciendo igual, se va del del negocio, y el modelo no es capaz de detectar las migraciones que hay entre los segmentos; nuevamente, es muy cortoplacista. La fortaleza es que es muy simple y fácil de entender.

HAR: ¿qué tan importante son los temas de tecnología y la gestión de un modelo de segmentación?

E3: vitales; más allá que sea un *software* super robusto, no necesitamos todos una central de Amazon para hacer el monitoreo, pero sí se necesitan datos coherentes, datos verídicos y actualizados.

HAR: ¿cuáles son las oportunidades que tiene el modelo de segmentación que usas en la actualidad?

E3: oportunidades en reconocer la canasta, saber qué está comprando, saber que, si una asesora compra poco y pocas veces, reconocer ese comportamiento y saber para qué es que lo hace así y yo poder saber qué ofertas le puedo hacer. Aparte de la canasta, perfilar un poco a la asesora, no conocemos nada de datos demográficos y geográficos de la asesora: imagen; entonces, hoy para mí es lo mismo si es hombre o mujer, es lo mismo si está entre los cincuenta y sesenta años o si está entre veinte y treinta.

HAR: ¿cuáles son las amenazas que se presentan para para poder lograr la fidelización y para el modelo de segmentación aplicado en la organización?

E3: El nuevo normal, las nuevas tecnologías, que cambian los comportamientos de las asesoras, y hoy no tenemos cómo ni conocer quiénes son las más afectadas o beneficiadas, no tenemos como tomar una decisión y actuar.

HAR: ¿cuáles elementos que consideres vitales deberían tenerse en cuenta para un modelo de segmentación de una empresa de venta directa?

E3: aparte de reconocer el monto y la frecuencia, es importante analizar el motivador que las lleva vender a través de catálogos, eso puede ser un filtro, y es cuánto tiempo llevan en la compañía; otro es determinar si es autoconsumidora o realmente tiene una red clientes, quiénes son las que están buscando una carrera de crecimiento, es decir, quiénes venían constantemente poniendo pedido y aumentando cada vez su monto y quiénes venían en una carrera. Aquella que lleva dieciocho o treinta y seis campañas en el negocio y simplemente lo que está buscando es un crecimiento profesional, serían muy diferentes los entrenamientos, hay algunos incentivos aspiracionales que juegan a favor, como una licuadora o cualquier otro electrodoméstico. Así es fácil reconocer dos momentos desde que se inicia a una representante: cuando comienza, donde gran parte de sus motivaciones e intereses están a la expectativa, y unas que ya se han desarrollado como vendedoras interesadas en las ganancias que puedan percibir del negocio.

HAR: ¿cuál crees que es la razón que ha llevado a que el incentivo sea un elemento determinante en el sector de venta directa en otros canales?

E3: la industria se prostituyó, literalmente, el ofrecer un incentivo es como para la aviación ofrecer un café o un vaso con agua y cuando no lo hay es la crisis. Cuando algo ya deja de ser un valor agregado y se convierte en una cualidad, es decir, o me lo das o me lo das, o sea, el jabón tiene que hacer espuma, es como un diferencial deja de ser un diferencial.

Anexo 5. Entrevista 4

Nombre: E4.

Entrevista virtual a través de videoconferencia.

Fecha: 4 de diciembre de 2020.

HAR: cuénteme un poco de usted y de su experiencia profesional y académica.

E4: bueno, yo soy ..., ..., tengo experiencia en el sector textil hace 14 años. Con proveedores para empresas de venta directa, luego tres años en ... como desarrolladora de producto y actualmente llevo cinco años en ..., de los cuales cuatro estuve en el catálogo ... y hace un año con el catálogo ... como jefe de Mercadeo de la línea exterior mujer; esa ha sido mi experiencia enfocada a la estrategia de mercado para la venta por catálogo.

- HAR: de acuerdo con su experiencia, ¿cómo describes al cliente de la venta directa?

E4: pues yo creo que ese consumidor ha tenido una evolución, es mucho más informado, pues, como muy definido en lo que lo que quiere en ciudades principales; sin embargo, como la venta directa tiene un enfoque tan grande en pequeños municipios de Colombia donde no llega la moda, este consumidor tiene muchas ganas de comprar ropa con que tenga tendencia nacionales e internacionales que ellos ven un poco por internet, pues tienen poca información, pero sí ven esas pintas de moda. Creo que el consumidor es básico, que quiere moda con tendencias a muy buen precio; definitivamente, el que compra por catálogo, compra precio.

HAR: ¿cree que a las áreas de mercadeo les debe interesar más el consumidor final o el representante de ventas?

E4: creo que, hasta hace unos años no muy lejanos, era ese agente de ventas el que más les importaba a las compañías; desde hace unos dos o tres años para acá, las empresas se han enfocado en el consumidor, pues es quien finalmente realiza

la compra. Entonces, la comunicación ya va direccionada a ellos en todos los canales (redes sociales, el catálogo y personas que tienen el contacto con ellos).

HAR: ¿cuáles son los atributos que cree que llevan a los clientes a que compren por catálogo sobre otros canales?

E4: yo creo que se potencializa la venta por catálogo en ciudades pequeñas, donde no hay muchas más opciones que el catálogo, es el acceso a pronta moda a muy buen precio, creo que es el gancho de la venta directa.

HAR: ¿a cuáles actividades se dedican las personas que acostumbran a consumir productos de catálogo y cómo describes el consumidor habitual de la venta por catálogo?

E4: son personas con nivel socioeconómico bajo, que les gusta verse a la moda, amas de casa que obtienen recursos a través de una actividad sencilla, lo que en Colombia llamamos el rebusque, como una tienda, a trabajos de aseos, ingresos de ese tipo.

HAR: ¿cuáles modelos de segmentación para venta directa ha conocido?

E4: en ..., allá lo manejamos a través de los diferentes catálogos, de esa manera buscamos conocer de forma general cuáles son sus gustos y preferencias de las personas en los diferentes canales que manejamos. Estamos realizando estudios con el consumidor final porque creo que la asesora puede vender todos los catálogos; entonces, es más difícil segmentarlas a ellas, con ellas se hace la transacción.

HAR: ¿cuáles variables describirían mejor a los clientes y podrían usarse en un modelo de segmentación?

E4: muchas: me imagino como los gustos, preferencias, formas de vestir, grupos sociales, estilos de vida, muchas así.

HAR: ¿cree que a partir de las prendas que usan las personas se pueden conocer los estilos de vida?

E4: yo creo que sí, con lo que consumen se puede identificar muchas cosas.

HAR: ¿cuáles cree que son las principales amenazas para la venta directa?

E4: el producto importado a bajo precio, que llega con unos precios absurdos.

HAR: ¿cómo se imagina el modelo de segmentación ideal para la venta directa?

E4: creo que la clave está en segmentar al consumidor, creo que un error en el que se cae es quererle vender a todos. Los segmentaría por estilos de vida, por preferencias, es una forma de enfocarse en lo que les gusta, conocer a profundidad ese consumidor.

HAR: ¿qué tan importantes son las herramientas tecnológicas para llegar a definir un modelo de segmentación?

E4: creo que en meterle tecnología está el éxito de todos, es necesario, es fundamental y lo identifico como una falencia en las empresas actuales; esto se debería aprovechar de mejor manera para obtener una mejor segmentación.

HAR: ¿cuáles cree que han sido las debilidades para tratar de segmentar al cliente?

E4: creo que falta análisis de datos, la información está, pero no se analiza por zona, por directora. Creo que analizando esta información se podrían generar mayores estrategias de venta.

HAR: ¿el proceso que estamos viviendo de pandemia puede tener efectos positivos o negativos en el consumidor de venta directa?

E4: positivos, porque las personas tienen más temor del contacto; entonces, si nos llega por catálogo, es solo desinfectarla, lavarla y ponérmela. En una tienda física el contacto es más fuerte y el riesgo así es mayor.

HAR: ¿cree que los incentivos a las asesoras de venta directa es algo necesario o que puede cambiar?

E4: creo que sí es necesario, por lo menos aquí en Colombia, porque ya se instaló esta creencia. Sin embargo, vemos el caso de Avon, que sus premios cambiaron a puntaje y les ha funcionado muy bien, porque ya no se ganan premios tan seguidos, pero pueden tener acceso a un buen premio al finalizar el año; de esa manera se da la oportunidad de que la asesora elija. Generar estrategias distintas puede ayudar mucho. También se destaca el modelo de segmentación de Novaventa: se identifica que las mamás empresarias son muy felices.

Anexo 6. Entrevista 6

Nombre: E5.

Entrevista telefónica.

Fecha: 12 de diciembre de 2020.

HAR: E5: cuéntame de tu trayectoria.

E5: llevo diez años trabajando para empresas de distintos sectores, entre ellos el textil y alimentos, los dos últimos años los he dedicado a investigar asuntos relacionados con el *big data* y la transformación digital de las organizaciones, trabajo que he realizado desde la academia y dando conferencias, entre ellas en el marco de Colombiatex 2020. Para la venta directa trabajé en empresas del sector y ahora doy una conferencia sobre el impacto de la transformación digital en las empresas de venta directa de Colombia.

HAR: ¿cómo definirías el público objetivo de la venta directa?

E5: principalmente mujeres, a través de esta oportunidad de negocio buscan obtener un ingreso para sus hogares, están en la base de la pirámide, entre los estratos 1 al 3 y en edades entre los 35 a 50 años. Entre ellas es muy común que ofrezcan distintos catálogos y por lo general de esta forma buscan completar la oferta para sus clientes, es decir, un catálogo de ropa, de maquillaje, posiblemente otro de alimentos y otro de productos para el hogar.

HAR: ¿qué conoces de los modelos de segmentación que usan las empresas de venta directa?

E5: conozco algunos que se han implementado principalmente para la entrega de premios, esta estrategia funciona en la mayoría de las empresas del sector, básicamente definen unas metas que debe alcanzar la representante, por lo general en cantidad de pedidos y volumen de venta, estos premios van aumentando de valor en la medida que esas metas van siendo alcanzadas. Aquí se debe mencionar que las empresas segmentan principalmente para crear pirámides que sirvan de aspiración; los mejores premios, por supuesto, serán para las mejores y pocas representantes.

HAR: ¿cuáles debilidades y fortalezas dirías que tienen los modelos usados?

E5: yo creo que estos modelos no alcanzan algunos de los objetivos que se plantean las organizaciones, como conocer más a sus representantes; son tan enfocados en los premios que no se preocupan por conocer más a fondo la representante y así mucho menos llegarán a conocer a sus clientes finales, que al final son quienes compran los productos; también pienso que una debilidad podría ser que son modelos basados en datos de la transacción no han resultado como se pensaba; realmente solo hay una pequeña parte, yo diría entre cinco y diez por ciento de las representantes, que realmente desarrolle su negocio hacia mejores ventas; las demás sencillamente venden igual o abandonan el negocio al corto plazo.

HAR: ¿qué tan importante es el uso de tecnologías de la información para realizar una segmentación exitosa para el sector de la venta directa?

E5: creo que mucho, es necesario ir más allá, conocer más aspectos demográficos e incorporarlos en la segmentación de representantes; temas como la edad, la región, estado civil y otros podrían ser organizados desde un CRM que contribuya en identificar estos diferentes grupos de vendedoras; ahora, no es esto suficiente: también es necesario el uso de la tecnologías a través de encuestas y almacenamiento de información para saber aspectos más emocionales de las representantes; por ejemplo: saber qué nivel de usos de redes sociales o, por ejemplo, que es lo que más le gusta vender; esta información combinada podría dar mucha más información sobre quién es, qué le gusta, dónde está la representante y sus clientes. He conocido, por ejemplo, empresas del sector que han incorporado aplicaciones desde las cual sus representantes pueden ver los catálogos de manera digital, ir almacenando sus ventas y comunicarse directamente con las empresas; estas tecnologías aumentan el conocimiento que existe de la representante y de sus motivaciones.

HAR: ¿qué crees que debería contener un modelo de segmentación exitoso para venta directa?

E5: lo hemos hablado, creo que hay tres grupos de variables: las transaccionales, que ya se usan, las demográficas y las psicográficas. Una representante llega a una empresa, tarda más o menos cinco o seis campañas en conocer los temas relacionados con el negocio, este mismo tiempo tiene la empresa para conocer las razones que llevaron a esa vendedora a ofrecer el catálogo, normalmente allí si conoce quiénes estarán en la compañía, al menos por un tiempo cercano a un año, las otras abandonarán. Después de ese tiempo deben pesar mucho las variables psicográficas, allí será importante saber esos gustos de la persona, los ingresos que genera la venta por catálogo son limitados; entonces, si el negocio no hace feliz a la representante, su estadía será corta; para poder hacerla feliz, la empresa deberá saber qué cosas le gustan, cómo le gusta vender, qué premios son los que mejor puede aprovechar, qué beneficios le gustaría obtener, además de las ganancias por las ventas. El gran reto para estas organizaciones será usar las herramientas tecnológicas para poder trascender la información transaccional y comenzar a conocer más a la persona detrás del pedido.