

# EL *MARKETING* MULTINIVEL: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE LOS MERCADOS DE MENORES RECURSOS

## MULTILEVEL MARKETING: A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE LOWER RESOURCES MARKETS

Leandro A. Viltard<sup>1</sup>

*Los grandes objetivos no se logran  
con talento ni con dinero,  
se logran con pasión, paciencia y  
perseverancia.*

Autor desconocido

### RESUMEN

La pobreza y la desocupación azotan nuestro tiempo y —paralelamente— el empleo ya no representa el único modo de alcanzar ingresos e inclusión social.

A partir de una revisión bibliográfica de autores y publicaciones de relieve, se presenta un análisis de las posibili-

dades del *marketing multinivel* como herramienta necesaria a los fines de dar impulso al sector poblacional de menores recursos —conocido como La Base de la Pirámide—, el que incluye a unos cuatro billones de personas de todo el mundo. Se concluye que el desarrollo personal y profesional de quienes componen la base de la pirámide presenta una gran brecha entre su nivel actual y su potencialidad, y que el *marketing multinivel* y el emprendimiento pueden resultar vehículos apropiados para la mejora de la calidad de vida de tantas personas, sin importar la condición o el nivel de estudios que posean<sup>2</sup>. El propósito final se conecta con ayudar a

1 Doctor de la Universidad de Buenos Aires, área Administración; licenciado en Administración y contador público (UBA). Executive Development Program, Northwestern University, Chicago, Illinois, USA. Director de LV Consultants y ejecutivo de corporaciones multinacionales (IBM, PepsiCo Int. y Silicon Graphics Int.) y multinacionales de conducción familiar (Sagaz Ent. Corp., USA y CEPU, Italia).  
Correo electrónico: lviltard@yahoo.com.ar

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9285-9781>

Código JEL: M10, M16.

Fecha de recepción: 18/10/2018

Fecha de aceptación: 28/10/2018

DOI: <https://doi.org/10.18601/16577175.n23.07>

reducir/erradicar la pobreza en el mundo, por lo que se insiste en que debe haber un compromiso más activo de los distintos actores, así como un cambio en los pensamientos y prejuicios con que se encara este gran segmento poblacional.

La investigación es cualitativa, con estudio exploratorio descriptivo y diseño no experimental.

*Palabras clave:* marketing, multinivel, venta, red, *network*, directa, base, pirámide.

## ABSTRACT

Poverty and unemployment whip our time and —meanwhile— employment is no longer the only way to achieve income and social inclusion.

Based on a literature review of prominent authors and publications, it is presented an analysis of Multilevel Marketing possibilities as a necessary tool in order to give impulse to the lower-income population sector —known as The Bottom of the Pyramid—, which includes approximately 4 billion people around the world. It is concluded that the personal and professional development of those who are part of the The Bottom of the Pyramid present a large gap between its current level and its potential, and that the Multilevel Marketing and entrepreneurship can be appropriate vehicles for improving the quality of life of so many people, regardless their

condition or education level they may have. The final purpose is connected with helping to reduce/eradicate poverty in the world, so it is said that there must be a more active commitment of the diverse actors, and a change in the thoughts and prejudices with which this great population segment is approached.

The research is qualitative, with an exploratory descriptive study and non-experimental design.

*Keywords:* marketing, Multilevel, Sales, Net–Network, Direct, Base, Pyramid.

## INTRODUCCIÓN

La pobreza y la desocupación forman parte de los flagelos más importantes de nuestro tiempo.

Distintos autores y publicaciones sugieren que gran parte de la población mundial subsiste con muy pocos dólares diarios. Según Hammond *et al.* (2007) existen 5,575 millones de habitantes a nivel mundial; unos cuatro mil millones de ellos (72%) —que se encuentran ubicados en América Latina, Caribe, Asia, África y Europa Occidental— viven en la pobreza, con un ingreso promedio de USD 2,22 por día.

En América Latina y el Caribe, y de acuerdo con The World Bank (2015), un total de 158,7 millones de personas subsisten con USD 4,00 al día, por lo que sugiere estrategias destinadas a

2 Es aclarado en la introducción —a encontrarse en las próximas páginas— que se requiere un nivel mínimo de lectoescritura y matemáticas como para llevar adelante un negocio de este tipo.

cubrir las necesidades más urgentes e incrementar la productividad a fines de proporcionar el acceso de estas personas al mercado económico global.

La publicación subraya que en este segmento poblacional —llamado por Prahalad (2013, 2004) la Base de la Pirámide (BdP)— se observa un gran potencial emprendedor y de consumo, por lo que —últimamente— diferentes Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e importantes firmas multinacionales se han enfocado en este amplio mercado.

Por otro lado, y a nivel mundial, el desempleo se torna angustiante. La OIT (2014) indica que las propuestas planteadas para el aumento del empleo se han mantenido bastante débiles debido a que tanto las personas desmotivadas por conseguir realizar tareas remuneradas como las más jóvenes se encuentran excluidas de las oportunidades de trabajo. A su vez, plantea que —durante el 2013— el desempleo ascendió a 202 millones de personas a nivel mundial.

Así, la sociedad enfrenta dos retos enormes y urgentes: la pobreza y la falta de ofertas laborales, aunque —en los últimos 65 años— se ha ido desarrollando un concepto de negocios —conocido como *marketing* multinivel (MM)— que brinda oportunidades por igual y puede ser enfocado para resolver estos dos flagelos. En este sentido, Zane Pitzer (2014) entiende que:

– El MM o mercadeo en red implica la comercialización de productos/servicios a través de la venta directa y la distribución persona a persona.

– A través de los años, este tipo de actividad se ha ido configurando como un modo exitoso de hacer negocios en los mercados más pobres del mundo, donde las personas encuentran —regularmente— dificultad para ubicarse en el ámbito laboral tradicional, cada vez más exigente, debido a su bajo nivel educativo, a la poca experiencia laboral y a los limitados recursos económicos con que cuentan.

– Estos sistemas cuentan con la ventaja de permitir la participación de todas las personas que no tengan ingresos o que puedan estar alejadas del ámbito laboral, debido a que —en muchos casos— son víctimas de la tecnología que de manera gradual va reemplazando a la mano de obra.

– El éxito del MM radica en lo que se conoce como distribución intelectual, lo que consiste en diseminar información sobre algún producto o servicio, proponiendo una mejora en la vida de las personas. En este proceso, y gracias al entrenamiento realizado por otros, se adquieren habilidades sobre nuevos conceptos de negocios y modos de hacer.

Asimismo, las empresas que utilizan sistemas multinivel se esfuerzan en conciliar sus objetivos con los de cada asociado independiente y los del cliente, posibilitando la autorrealización de muchas personas. Al respecto, Arroyo (2013) expresa que:

– El MM permite iniciar un negocio —que se puede extender globalmente— con costos bajos.

– No resulta necesario contar con una educación formal.

– Lo fundamental se conecta con enrolar personas que busquen un cambio en sus vidas, ingresos, conductas y pensamientos limitantes.

A partir de distintas experiencias vividas y estudiadas, se puntualiza que:

– Estas organizaciones proponen una filosofía que pretende ayudar a las personas en su bienestar, promoviendo un estilo de vida activo y saludable.

– Ofrecen una oportunidad de negocio a todo tipo de personas, sin tener en cuenta sus antecedentes económicos o académicos.

– Muchas personas pobres, con escasa preparación o con limitaciones físicas —que contaban con escasas oportunidades en el mercado laboral— refieren testimonios de éxito en la actividad, en su situación económica, en sus vidas y hasta en su salud.

De lo expuesto, se desprende que el MM presenta características apropiadas a los fines de ser enfocado como una gran oportunidad para de la población que vive en condiciones mínimas de subsistencia y con un bajo poder adquisitivo.

Por este motivo, el presente estudio cuenta con el objetivo de analizar el MM como vehículo de desarrollo de las personas de la BdP y como factor importante para erradicar/aliviar la pobreza, pretendiéndose que pueda ser adoptado por muchas más personas de

bajos recursos a nivel mundial. De esta manera, se pretende dar a conocer el MM como un modo de hacer negocios con bajo riesgo y prácticamente sin requerimiento de educación previa, razones por las cuales puede ser desarrollado en las poblaciones más pobres del planeta.

La hipótesis de la que se ha partido sugiere que el MM representa un estilo de negocio que ofrece la posibilidad de ser iniciado con muy baja inversión, riesgo y nivel educativo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas de muy bajos recursos a partir de su desarrollo personal y financiero.

Como consecuencia, en este estudio se pretende ofrecer sustento y profundizar en el tema bajo investigación, brindando conclusiones al respecto de los elementos más relevantes que ubican al MM como una oportunidad de mayor inclusión de personas de la BdP.

Por lo expuesto, las principales motivaciones de este estudio se concentran en la enorme oportunidad que presenta el MM para la población de la BdP. Específicamente en los siguientes factores:

– En los mercados tradicionales no se observan emprendimientos atractivos, con bajo nivel de riesgo, que permitan salir del estado de pobreza a la población.

– La gran mayoría de las empresas se enfocan en los segmentos de mayor poder adquisitivo y con un fin puramente comercial.

– La satisfacción de expectativas de desarrollo profesional y de mejora social resulta una debilidad para los distintos actores de la BdP, tales como consumidores, proveedores y asociados.

Se espera que este estudio contribuya a mejorar las condiciones de pobreza de muchos países a partir del aporte de organizaciones multinacionales privadas y de ONG, alentando un mayor entendimiento de este fenómeno, el que resulta un elemento clave para el crecimiento individual y colectivo de la sociedad.

A los efectos de una mejor comprensión del presente trabajo, deviene necesario puntualizar algunas limitaciones y aclaraciones que se han encontrado a lo largo de este:

– Resulta importante encontrar un correlato puntual y preciso entre la vida académica y la de los negocios. Muchas veces, la academia no puede seguir el ritmo que se impone en las empresas, quedando en marcos excesivamente teóricos y alejados de la realidad; en otras, los negocios se vuelven excesivamente prácticos y carentes de sentido profundo. Estos desajustes hacen que ambos mundos se encuentren distanciados y con inconvenientes de relación<sup>3</sup>. Es por ello, que conectar la BdP con el MM puede resultar un punto de encuentro entre problemas acuciantes para la sociedad —como lo son la pobreza y el desempleo—, la realidad de muchas empresas —que no encuentran creci-

miento en sus negocios— y elementos teóricos existentes, como la BdP y el MM.

– A los efectos de llevar adelante este tipo de negocios, a los asociados se les requiere un cierto nivel de educación básica de lectoescritura y matemáticas.

– Se ha recurrido a autores y publicaciones internacionales del más amplio espectro posible, los que han sido juzgados como aquellos que expresan razonablemente los conceptos abarcados. De todos modos, resulta posible afirmar que pueden existir otra bibliografía igualmente relevante en los tópicos estudiados.

– Se plantea al MM como un vehículo para el desarrollo de la BdP, aunque podría existir otro tipo de herramientas que puedan aliviar/erradicar la pobreza y den respuesta al desarrollo de este sector de la población mundial.

– Este tipo de trabajos depende —estrictamente— del desempeño de cada individuo en el tiempo, por lo que no resulta posible aseverar quién tendrá un éxito seguro en esta actividad. Así, la revisión realizada intenta reflejar —del mejor modo— el significado y potencialidades del MM.

– El presente estudio reviste un carácter complejo y multidimensional debido a su contenido altamente social. Como resultado, se propone un planteo en

3 Estos desajustes pueden ser salvados, por ejemplo, encontrando apropiados interlocutores, tanto en la academia como en las organizaciones, y además mediante la implementación de una universidad corporativa, tema tratado por Viltard, Leandro A. en diversos libros y artículos publicados.

modo abierto y con tono de discusión profesional.

—Las conclusiones surgen de la información analizada. A partir de comprender que el estudio ha sido predominantemente cualitativo, no resulta posible la generalización de los hallazgos, aunque se pretende aportar al proceso de toma de decisiones en lo concerniente a los temas estudiados.

Se destaca que las limitaciones y clarificaciones apuntadas no han representado un impedimento a los efectos de presentar un estudio razonable sobre el fenómeno estudiado. Finalmente, se indica que la hipótesis planteada ha sido corroborada y el objetivo verificado.

El estudio ha sido exploratorio descriptivo, con metodología cualitativa. Se ha recurrido a un diseño no experimental y —dentro de este tipo de diseños— transversal, ya que la información fue recolectada a un periodo específico de tiempo.

Con el fin de sustentar y profundizar en este estudio bibliográfico, se ha recurrido a fuentes secundarias juzgadas importantes, tanto académicas como artículos de actualidad de autores e instituciones relevantes. La unidad de análisis incluyó al *marketing* multinivel (MM) y sus potencialidades como negocio inclusivo, y al segmento de menores recursos de la población mundial, conocido como la Base de la Pirámide (BdP). Con el análisis realizado se ha pretendido profundizar en el conocimiento de este tema y proponer un nuevo ámbito

de entendimiento de las problemáticas subyacentes.

Debido al tipo de estudio, metodología y diseño empleados se enfatiza que no resulta posible la generalización de los hallazgos expuestos, lo que no obstaculiza que puedan ser considerados a los fines de la toma de decisiones por parte de organizaciones y de personas individuales.

El marco espacial de este estudio ha sido Buenos Aires, Argentina, y el temporal, septiembre del 2017-septiembre del 2018.

La pregunta fundamental que ha guiado esta investigación se refiere a si —desde la ciencia de la administración— existe algún modo de ofrecer —a la BdP— una mejor calidad de vida, alivio/erradicación de la pobreza e inclusión social en el contexto del desarrollo mundial.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### *La BdP y las estrategias para desarrollarla*

La BdP representa un mercado poco explotado, compuesto por la mayoría de las personas del planeta y que viven en extremas condiciones de pobreza. Debido a esta condición, no pueden acceder a los productos/servicios con facilidad, debiendo abonarlos más caros debido a que —entre otras cosas— existe una sanción por la pobreza en que viven.

Asimismo, las grandes compañías multinacionales no observan atractivo

a este segmento de mercado, aunque representa una gran oportunidad de negocios en todo el mundo, siempre y cuando puedan ser ofrecidos productos/servicios accesibles y en modo eficiente.

En los siguientes párrafos se profundizará en el concepto, así como también en las estrategias sugeridas para desarrollarlo.

### *Entender la BdP*

De acuerdo con Prahalad (2013, 2004), Karmani (2007), Arora y Romijn (2009) y Prahalad y Hart (2002), la pobreza debe ser observada como una oportunidad factible, afirmando que los pobres no representan una carga o un mal para el Estado, y que el objetivo final se refiere a convertirlos en la fuerza del desarrollo mundial. Es por ello que deviene imprescindible:

– *Aliviar/suprimir la pobreza*, creando bienestar en las organizaciones y en la sociedad a partir de enfocarse en los más desfavorecidos. Estas personas cuentan con un escaso poder adquisitivo anual —de unos USD 1,500.00 dólares— y representan una oportunidad latente debido a que se encuentran desatendidos y hasta olvidados.

– Además, los servicios de primera necesidad a los que acceden —como salud, agua o crédito— generalmente son adquiridos a un costo más alto, comparado con los mismos servicios ofrecidos al mercado de mayor poder adquisitivo. Esto se debe a los monopolios locales que se han formado, a la

sanción por la pobreza que sufren y a la falta de información que se verifica en estos mercados.

– *Una nueva organización empresarial* —con corporaciones, también, orientadas a los estratos sociales de menores recursos— donde se utilice la imaginación y nuevos modelos de negocios a efectos de identificar y dar respuesta al poder adquisitivo colectivo con que cuenta este gran segmento poblacional.

En el proceso de comercialización hacia los más necesitados debe desempeñarse un papel importante de liderazgo —tanto en ventas como en desarrollo de mercados— y combinar distintas iniciativas referidas a brindar progresos a la BdP con los esfuerzos de las corporaciones multinacionales. El propósito final se refiere a brindar respuestas al desarrollo pausado que han tenido estas compañías en sus respectivos países de origen.

Se insiste en que la activación de este mercado depende de que las grandes organizaciones del sector privado, las agencias de asistencia, los gobiernos locales y las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro planteen un escenario “ganar-ganar” para todos.

– *Cambiar prejuicios y pensamientos*, observando a los pobres como dinámicos, competentes, eficaces y potenciales microconsumidores, microproductores y microempresarios. Los prejuicios y pensamientos erróneos “aceptados” hacen que exista un gran poder de compra sin explotar y que —muchas firmas— no observen la gran oportunidad de

rentabilidad que tienen a partir de servir a los más pobres.

De este modo, las grandes multinacionales suelen contar con tres suposiciones erradas que imposibilitan dar respuesta al alto potencial de negocios que ofrece el mercado de más bajos ingresos, a saber:

a) Los pobres no son aptos para obtener los productos y servicios comercializados en los países desarrollados debido a sus precios altos. La implicancia de esta afirmación plantea que se debería reconsiderar la alta estructura de costos de las empresas, que las aleja de poder suplir a estos mercados.

b) La última tecnología no resulta necesaria en la BdP, cuando debería pensarse justo lo contrario. Por ejemplo, existen tres mil millones de personas anhelando utilizar los servicios de la telefonía móvil, un dispositivo que les ayudaría a simplificar sus vidas.

c) Todo lo novedoso proviene de los países desarrollados —un pensamiento totalmente soberbio—, ya que los pobres son considerados como poco pensantes y con falta de talento. La realidad es que este segmento del mundo ha estado sobreviviendo bajo las mismas condiciones por bastante tiempo y desarrollando destrezas de análisis que le ayudan a entender la lógica de sus propias decisiones. Simplemente y desde esta perspectiva, la pobreza no es sinónimo de tontería, sino ausencia de oportunidades.

De acuerdo con lo expuesto, la BdP se relaciona con una gran parte de la

población mundial, compuesta por unos cuatro billones de personas que viven con un ingreso diario muy reducido. En este sentido, las grandes multinacionales deberían replantear sus estrategias y modelos de negocios, al mismo tiempo que se requiere un cambio en el modo de encarar estos mercados a los fines de proponer nuevos niveles de bienestar y calidad de vida a la población de todo el mundo. Asimismo, se deberían implementar acciones que lleven a derribar prejuicios y pensamientos erróneos con el objeto de tomar ventaja del gran potencial de oportunidades que se observa, ampliando el rango de negocios e incluyéndolos en el contexto de la economía mundial.

### *Estrategias para el desarrollo de la BdP*

De acuerdo con Prahalad (2013, 2004) y Prahalad y Hart (2002), servir al mercado más pobre a nivel mundial resulta algo muy distinto que hacerlo a los ya existentes. En los primeros, se requieren modos más eficientes en el manejo de las operaciones y de la infraestructura, como también nuevas tecnologías, modelos de negocios y modos de gerenciamiento ajustados a sus necesidades, con intervención conjunta de organizaciones multinacionales, gubernamentales, no gubernamentales y también comunidades locales.

Además, los autores establecen cuatro elementos necesarios para incentivar el progreso en este extenso mercado a nivel mundial, a saber:



### 1. Crear poder de compra

El mercado de los más pobres se caracteriza por bajos ingresos; trabajo informal o desempleo; poca o ninguna seguridad laboral; pobres condiciones de trabajo y una pequeña o ninguna protección social.

Es por ello, que Prahalad y Hart (2002) establecen que resulta determinante incrementar el potencial de obtención de ingresos y proveer un mayor acceso al crédito en los más pobres. Además, destacan que históricamente el crédito comercial no ha sido accesible para este segmento poblacional.

Por otro lado, y sin las garantías utilizadas en los segmentos más acaudalados, se hace prácticamente imposible solicitar créditos a los bancos tradicionales, concluyendo que el crédito comercial se ha convertido en una pieza fundamental a los fines de formar una economía de mercado. Por último, resaltan que el crédito resulta importante a los fines de generar capital para realizar mayores y mejores compras de las que efectúan en la actualidad.

Saavedra y Mokate (2006) señalan que resultan necesarias nuevas maneras de creación de poder de compra en la BdP sustentadas fundamentalmente en el desarrollo de negocios basados en volumen y margen, con: a) productos buenos, a bajo costo y para que funcionen en condiciones difíciles; b) tecnologías apropiadas; c) utilización intensiva de la mano de obra; d) nuevas formas de entrega; y e) provisión de condiciones de sustentabilidad (reducción del uso

de recursos naturales, reciclabilidad y utilización de energías renovables, entre otros).

### 2. Adecuar las aspiraciones

A los efectos de favorecer las opciones de compra de estas personas, deben crearse productos sostenibles y que combinen un buen adiestramiento de consumo. Por ejemplo, Hindustan Lever Ltd. (HLL) —una subsidiaria de la empresa inglesa Unilever PLC— desarrolló un sistema totalmente diferente de enfriamiento que le permite movilizar helados —a lo largo de todo el país— en camiones no refrigerados, causando, además, la disminución del uso de la electricidad. A su vez, este sistema brinda la ventaja de ser mucho menos costoso en su construcción y utilización.

### 3. Optimizar los accesos

A menudo, los más pobres del mundo están apartados física y económicamente, por lo que una mejora en los métodos de comunicación y distribución, terminan siendo fundamentales para el desarrollo y avance de la BdP. Simultáneamente, llevar la tecnología a los pobres abre las puertas a alternativas educativas, de medicina virtual, de micro banca y de monitoreo del medioambiente, lo que da paso al crecimiento económico, a los microemprendimientos y al acceso a los mercados globales.

Por ejemplo, la empresa Arvind Mills llevó el precio de un jean de USD 40 a USD 6, entregándolo como un paquete con sus componentes listos para armar (tela, cierre, remaches y parche) y sien-

do distribuidos por sastres locales, lo que ha facilitado su alcance, llegando hasta a las villas más lejanas.

También, empresas como CorDECT —en la India— y Celnicos Comunicaciones —en Latinoamérica— han reducido significativamente los costos de conexión con el resto del mundo, desarrollando modelos de negocios adaptados a la BdP a partir de puestos de Internet, infraestructura inalámbrica y nuevas tecnologías.

#### 4. Adaptar soluciones locales

Las grandes multinacionales no tienen que limitarse solamente a fabricar productos/servicios destinados satisfacer las necesidades de los niveles más acaudalados, por lo que —si desean prosperar— deben expandir su base económica y compartirla más extensamente. De allí, que deban enfocarse en reducir la brecha entre ricos y pobres, creando riqueza en los niveles más bajos de la población mundial.

En este sentido, deben combinar el conocimiento de mercado y las capacidades locales con prácticas de negocios globales, mezclando, de manera efectiva, el conocimiento local e internacional y evitando ser una copia de los modelos occidentales.

Un ejemplo claro se observa en los detergentes, donde los consumidores más acaudalados adquieren formatos más grandes, ya que disponen del ingreso y el espacio para almacenarlos; así, sus compras son menos frecuentes. Al contrario y en los sectores de menores

ingresos, donde no disponen de tanto dinero y tienen un espacio limitado de almacenamiento, necesitan comprar formatos pequeños y de uso diario. También, los autores resaltan a este caso como una confusión entre funcionalidad (el lavado que el detergente realiza) con el tamaño en el que se compra (la presentación del producto en grandes tamaños, lo que complica la compra por parte de los sectores menos acaudalados).

A modo de resumen, las cuatro estrategias planteadas ayudan al desarrollo de la BdP y ponen foco en los siguientes factores fundamentales: a) el crédito; b) la identificación de nuevas oportunidades de negocio enfocadas en los servicios de primera necesidad y adaptables a las personas de escasos recursos; c) una mayor conexión global y d) la adaptación de los productos/servicios a otro tipo de necesidades más básicas, teniendo en cuenta costumbres y aspectos culturales.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *El MM, ventajas y desventajas*

En el presente apartado, se propone abordar el entendimiento y los elementos del MM, así como sus ventajas y desventajas principales.

### **El MM y sus elementos**

El MM representa un sistema de venta directa de productos/servicios en el que solamente intervienen la empresa o fabricante y el distribuidor, que es quien pone el producto a disposición del consumidor final. O sea, no propone

intermediarios, es rápido y tiene poco o ningún costo de publicidad. Por su mecánica, este negocio ofrece la oportunidad de generar mayores ingresos a sus afiliados por medio del movimiento de productos dentro de su red.

Probablemente, una de las razones de su constante expansión se debe a ciertas actividades que hacen a este tipo de sistemas y que se desarrollan a continuación:

### 1. Utilización del producto

De acuerdo con King y Robinson (2006), el asociado obtiene un descuento al adquirir los productos/servicios que luego comercializa, los que —al ser utilizados por los clientes— provocan los resultados necesarios a los fines de su recomendación posterior.

### 2. Venta directa (VD)

Durante la VD, el asociado presenta y describe los productos/servicios en modo personal y en un ambiente distendido que no recurre generalmente a la lógica de las transacciones comerciales corrientes. En este sentido, Palomeque Nieto (2013) sugiere que este contacto personal —muchas veces en reuniones caseras— constituye un ingrediente distintivo del negocio multinivel, lo cual permite probar los productos, escalar dentro de los niveles de la empresa y atraer nuevos prospectos a la red.

Además, Sousa Gomes (2013) considera que el MM —a diferencia del mercadeo tradicional— cuenta con la peculiaridad de no tener intermediarios,

por lo que acorta la distancia entre proveedores y consumidores. Es por ello que esta actividad ha ganado terreno —tanto en pequeños emprendimientos como en grandes corporaciones— gracias a la facilidad de acercamiento que ofrece entre el fabricante o distribuidor y el cliente.

### 3. Formación de equipos de trabajo: crear y desarrollar la red

King y Robinson (2006) establecen que el asociado cuenta con la oportunidad de crear una red de distribución de productos —liderando y enseñando a un conjunto de distribuidores— por la que recibe una mezcla de comisiones y bonos provenientes de las ventas ejecutadas por todas las personas que hubieran sido capacitadas y administradas por la persona que generó la red.

Adicionalmente, Sousa Gomes (2013) indica que cualquier individuo puede iniciar su propio negocio, sin requerirse ninguna educación en particular, práctica previa y sin costos de publicidad. De esta manera, lo importante para triunfar se refiere a tomar acción con las habilidades adquiridas en el proceso.

### 4. Plan de acción

Iniciar este tipo de actividad implica diseñar un plan de acción —junto con su asociado patrocinador— que le permita dar los primeros pasos en el negocio y desarrollarse con el tiempo. Junto con el material que se obtiene en el paquete de membrecía y el uso del producto comprometido, el nuevo distribuidor debe convertirse en un consumidor

ejemplar de lo que va a comercializar, mientras va conociendo y avanzando en la actividad.

Distintas fuentes sugieren caminos similares a los fines de alcanzar el éxito —personal y de negocios— en esta actividad, tal como se describe a continuación:

– Litvachkes (2014) propone ciertos elementos —de algún modo ya antedichos y otros no— que deben considerarse a los fines de obtener éxito en esta actividad, tales como: a) la utilización del producto y el mantenimiento de stocks; b) acciones diarias de contacto con personas para el armado de equipos y de comercialización de productos con potenciales clientes; c) leer y escuchar audios diariamente sobre temas de formación profesional, autoayuda, finanzas, obtención de objetivos y otros materiales que ayuden al negocio y al crecimiento personal; y d) elegir un mentor que, por lo general, puede ser el asociado patrocinador y representa la línea inmediata ascendente de cada persona.

– La World Federation Direct Selling Associations (WFDSA, s. f., a) lo considera desde distintas ópticas:

– Desde los clientes, representa un modo diferente de compra comparado con el de los centros comerciales y tiendas por departamentos.

– Desde las empresas, es propuesto como un tipo de organización y compensación distinta para sus revendedores.

– Desde sus asociados, brinda la posibilidad de formar un negocio por ellos mismos y con un ingreso extra, ya que puede representar una opción a un empleo tradicional, con horarios parciales o completos. A su vez, involucra la administración, capacitación, motivación e inclusión a la actividad de nuevos individuos, quienes promoverán y venderán productos de una firma.

– Desde las empresas y los asociados, sugiere un plan de pagos donde quien lleva a cabo la venta directa cuenta con dos formas de ganancias: 1) al recibir pagos por las ventas personales realizadas a clientes directos y 2) obtención de ingresos de acuerdo con las ventas realizadas por las personas que han introducido ellos mismos dentro del plan. A partir de esta segunda forma y de acuerdo con el crecimiento de la red, se perciben ingresos indirectos que son generados por las ganancias de las ventas realizadas por el grupo o red de asociados que cada uno construya.

En este sentido, Poe (2001) y CAVEDI (s. f.) complementan lo anterior indicando que estas ganancias se dan por la circulación de productos dentro de una red y a distintos niveles. En definitiva, se crea una organización en profundidad, con diferentes niveles, los que pueden estar compuestos por cientos o hasta miles de personas, conformando una organización multinivel que genera ingresos por la diferencia entre el precio en que obtiene los productos y el de venta ofrecido al consumidor final. En todo

este proceso se desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación y disciplina.

Como resumen de lo expuesto en esta sección, se plantea que el MM implica la consideración de ciertas actividades imprescindibles a los fines de comprenderlo e implementarlo. El inicio del proceso se da con la utilización del producto, para que luego pueda ser comercializado y recomendado. A posteriori, se debe crear y entrenar la red de distribuidores y, finalmente, idear y ejecutar un plan de acción que permita llevar a cabo todo este proceso

A su vez, se sugiere que el MM acorta la distancia entre el distribuidor y el cliente debido a que no requiere de intermediarios y reduce los costos publicitarios. La compensación por el esfuerzo realizado proviene de los asociados y del que realice su red de distribuidores, ayudando a la mejora de la calidad de vida de todos en su conjunto.

### Ventajas y desventajas del MM

En las últimas décadas, el MM ha sido un tema de debate a nivel mundial, siendo expuesto, por un lado, como una oportunidad de negocio que toma fuerza en función del buen desempeño y la manera comprometida con que algunas empresas se comportan, y, por el otro, como protagonista de fuertes ataques al ser encuadrado dentro de los esquemas piramidales, los que son considerados ilegales por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFD-SA, por sus siglas en inglés). De esta

manera, y a modo seguido, se exponen sus principales ventajas y desventajas, abordadas por distintos autores y publicaciones.

#### – Sus ventajas

Del estudio de distintos autores, tales como Kiyosaki y Letcher (2012); García Sánchez (2004); Sousa Gomes (2013) y Aguilar Esteva (2005), se observan coincidencias al juzgar estos sistemas, las que se resumen a continuación:

– *Eficiencia empresarial*: las empresas llegan con sus productos a cualquier zona del planeta, sin gastos en la gestión de ventas y produciendo ahorros importantes en publicidad y en gastos de empleados, locales y costos fijos. Así, se evita la competencia que comúnmente se da en los negocios minoristas.

– *Oportunidad laboral*: muchas de las empresas que participan en esta industria ayudan en la educación empresarial y emprenditorialidad de tantas personas que no tendrían la oportunidad de acceder a otro tipo de entrenamientos y corporaciones.

– *Dueño de un negocio*: se puede comenzar casi sin inversión e ir creciendo según el esfuerzo, generando un capital, sin importar el género, color de piel, lugar de residencia, nivel académico, posición social, o si se es empleado, autoempleado o desempleado.

– *Educación básica en temas comerciales y financieros*: se adquieren conocimientos en modo simple y acce-

sible, mejorando el proceso de toma de decisiones.

– *Adquisición/énfasis en ciertos valores y en una nueva ética*: los individuos progresan a partir del desarrollo de nuevos niveles de motivación, compromiso, colaboración grupal y aprendizaje de hábitos/disciplinas, brindándose la oportunidad para recorrer el camino de constituir un negocio propio y de alcanzar distintas metas en la vida. Se verifica que los asociados utilizan los productos (no solo los comercializan), que la lealtad de los clientes proviene de vínculos y emociones que aparecen en circunstancias particulares y que además se propone el desafío de seleccionar, motivar y desarrollar a cada integrante de la red.

– Sus desventajas

García Sánchez (2004) y Kiyosaki y Lechter (2012) hablan de las desventajas del MM, las que se resumen a continuación:

– *Filosofía de la oportunidad*: muchas veces, se acercan al negocio individuos tramposos, engañadores y chantajistas para realizar presentaciones artificiales, ofreciendo —a nuevos prospectos— la posibilidad de hacerse ricos de una manera rápida y sin mayores esfuerzos. En este sentido, al MM se lo confunde con los sistemas piramidales<sup>4</sup>, en los que donde son requeridas inversiones de ingreso importantes, sin que luego sean —por lo general— recuperadas. Se concluye que el MM es un sistema legal y que los sistemas piramidales son ilegales, penados por la ley de la mayoría de los países.

También, los sistemas multinivel han sido atacados de diversos modos. Nieto (2017) señala que —en mayo del 2012— Bill Ackman —inversionista de Estados Unidos— alegó, en un juicio, que la empresa de suplementos nutricionales Herbalife utilizaba un sistema piramidal, el que fue perdido por el inversionista, ratificándose que el modelo de negocios utilizado no respondía a un

4 Los sistemas piramidales no resultan objetivo de este estudio. La World Federation and Direct Selling Associations (s. f. b) los describe como una actividad en la cual —las personas que ingresan en la parte más baja de la pirámide— deben pagar un monto de inicio a otras que se encuentran en el tope de esta. Las ganancias provienen de ingresar personas al negocio, aunque el que “invierte” no tiene retorno. Por ejemplo, si una persona invierte \$1000 para entrar, \$500 van a la persona en la cima de la pirámide y \$500 al que lo invita al negocio. Así, la compensación se basa en la inclusión de más prospectos y de los pagos a manera de inversión efectuados, no de la comercialización/distribución de los productos/servicios como sucede en el MM. Por ende, la división de las ganancias proviene de los ingresos de nuevos prospectos, donde la supuesta inversión va dirigida a los iniciadores más altos de la pirámide. Ayala Castillo (2013) clarifica indicando que la diferencia primordial se refiere a que en el MM existe un flujo de dinero debido a la venta de productos/servicios dentro de la red y que en sistema piramidal el capital no genera rendimiento, no existiendo un modo claro de explicar su multiplicación. Además y en el MM, la mayoría de los ingresos provienen de eliminar los costos de comercialización y distribución de los productos/servicios a través de la recomendación directa persona a persona.

esquema piramidal. Por otro lado, se indica que existieron algunos manejos inadecuados con distribuidores, al promocionárseles la rapidez en la generación de ingresos, la facilidad de tener un negocio propio y de convertirse en una persona rica en poco tiempo. Esta situación llevó a la multinacional a tener que abonar una multa de 200 millones de dólares a consumidores que estuvieron en actividad entre el 2009 y el 2015 y que consideraron que la oportunidad de negocio no se les había ofrecido apropiadamente. Una gran mayoría de estas compensaciones oscilaron entre los USD 100 y USD 500, mientras que algunas ascendieron a USD 9000.

– *Falta de beneficios*: como seguro de salud y de retiro.

En la presente sección, se han revisado distintos autores que refieren ventajas del MM, tales como la eficiencia empresarial, ser dueño de un negocio, la educación básica en temas comerciales y financieros, y, por último, adquisición/énfasis en ciertos valores y en una nueva ética. Por otro lado, se puntualiza que la actividad presenta ciertas desventajas como la falta de beneficios y lo relativo a la filosofía de la oportunidad, lo que confunde al MM con los sistemas piramidales, ilegales en muchos países.

### *El MM como negocio inclusivo*

A lo largo de este trabajo, se ha descrito la gran oportunidad que representa el MM para cualquier tipo de persona — sin importar su perfil personal o profesional —, así como también el potencial de la BdP como mercado de consumo

activo y motor para el desarrollo económico y social.

En esta sección, se profundizará en el MM a fin de incorporar — como consumidores, proveedores, socios y emprendedores, y dentro de la cadena de valor de las grandes organizaciones — a la población de la BdP, proveyéndolos de los recursos y conocimientos necesarios a los fines del desarrollo de proyectos, un concepto mejor conocido como negocios inclusivos.

Del estudio de diversos autores resulta posible ofrecer un marco adecuado — y desde distintos aspectos complementarios — a lo relacionado con los negocios, en general, y a aquellos específicamente inclusivos, en particular, tal lo que se indica a continuación:

– A las empresas de distintos tamaños y en países emergentes, les resulta posible encarar negocios que generen valor para los consumidores de la BdP y lograr rentabilidad, fomentando el desarrollo económico y social (Melo Velasco, 2010).

– Resulta posible introducir el MM en la BdP — considerándolo una iniciativa de negocio inclusivo —, ya que abarca distintos puntos de la cadena de valor empresarial, a saber: a) proveedor: el negocio se suministra con productos provenientes de pequeños empresarios, b) distribuidor: se configura una red de asociados independientes, los que son apoyados por la sede de la empresa, c) cliente: se brindan productos/servicios de calidad, asequibles y atractivos para la BdP, d) socio: tener un negocio in-

clusivo ofrece ventajas, tanto para las personas de bajos recursos económicos como para la empresa social (Melo Velasco, 2010).

– En la BdP, el emprendimiento resulta vital tanto en la identificación de oportunidades como en la generación de mecanismos de subsistencia ante la necesidad (Cervilla y Puente, 2013).

– Deviene importante la innovación en gerenciamiento a los fines de lograr nuevas maneras de combinar recursos, elaborar procedimientos de trabajo, promover el esfuerzo colectivo y alcanzar más desafiantes objetivos organizacionales. Así, los cambios veloces, la hipercompetencia y los nuevos conocimientos hacen que deban ser replanteados los modos de hacer de las organizaciones y que los preceptos del pasado ya no sean aplicables. De ahí, que la adaptabilidad y la innovación harán que las empresas sean más atractivas como lugares de trabajo. Se observa que la BdP y los negocios inclusivos requerirán de nuevos modos de administración si es que se pretende producir la transformación deseada (Hamel, 2011).

– Son requeridos nuevos modelos de negocios —posibles a partir de adecuadas mezclas de habilidades y capital— con el objeto de crear y transmitir valor, los que deberán: a) considerar la definición del mercado y generar las asociaciones que impulsen el éxito en este; b) ofrecer un valor y relacionamiento con clientes;

c) desarrollar canales de distribución; d) generar ingresos y plantear una apropiada organización de los costos y gastos; y e) manejar los recursos y las actividades fundamentales (Osterwalder y Pigneur, 2010).

– Las empresas deben realizar análisis detallados del sector industrial en el que operan —por ejemplo, con las cinco fuerzas competitivas de Porter— a los fines de formular la estrategia y contar con un conocimiento preciso de la naturaleza y variables fundamentales del ambiente competitivo en que se desenvuelven los proyectos. Utilizar estas fuerzas ayuda al posicionamiento rentable de las empresas dentro de la industria en la que compiten (Porter, 2008)<sup>5</sup>.

A modo de resumen de lo expuesto, los negocios inclusivos representan una iniciativa empresarial que permite que las personas de la BdP sean incluidas en la cadena de valor de empresas de todo tamaño, mientras que se mantiene el doble objetivo de generar ganancias y se supera las condiciones de pobreza. De ahí, que comprender al MM y al emprendimiento como iniciativas de negocios inclusivos, implica dotar a la BdP de herramientas que permitan generar valor en los mercados mundiales de mayor pobreza y considerar a las personas de este segmento de mercado en sus distintas funciones (consumidores, emprendedores, socios y proveedores). Para ello, son necesarias innovaciones

5 Se aclara que no es objetivo del presente estudio ampliar este tema, por lo que —para mayores detalles— se recomienda Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Información obtenida del sitio web [http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw&feature=player_embedded), Recuperado el 22/09/2018.



en el gerenciamiento, en los modelos de negocios y en el análisis de los mercados a los efectos de dar forma a nuevas estrategias que estén dirigidas a aliviar o erradicar la pobreza.

## CONCLUSIONES

La BdP se encuentra configurada por una gran parte de la población del planeta, que cuenta con un ingreso mínimo diario y dificultades para subsistir. Resulta fundamental que muchos actores cambien la lógica y los prejuicios con que observan a este mercado con el objeto de provocar una mejora en la calidad de vida de tantas personas y un mayor desarrollo económico global, con inclusión social.

Las grandes empresas, las ONG, las agencias de asistencia y los gobiernos locales están llamados a desempeñar un papel protagónico con el objeto de poder aprovechar la gran oportunidad de crecimiento que representa este segmento de mercado. Deberían enfocarse en desarrollar modelos de negocios y estrategias que prioricen, por un lado, los servicios de primera necesidad y, por el otro, las estrategias y elementos analizados que pueden incentivar el progreso en la BdP.

Asimismo, el MM es planteado como una herramienta que puede ayudar a aliviar/ erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de gran parte de la población mundial. Se basa en la venta directa, generando ingresos para sus asociados, tanto por lo que cada uno produce como por lo realizado por los diferentes niveles de la red que él

mismo construya. Al no considerar intermediarios, acorta las distancias en la cadena de comercialización y distribución, reduciendo además los costos publicitarios. Adicionalmente, se han puntualizado sus ventajas y desventajas, remarcándose la adquisición/énfasis en determinados valores y una nueva ética, como también la falta de beneficios y una cierta filosofía de la oportunidad que lo alejan de los sistemas piramidales, penados por la ley en muchos países del mundo.

En modo seguido, se ha relacionado al MM y al emprendimiento —que constituyen iniciativas de negocios inclusivos— con la BdP, a fin de aportar a la inclusión de los más necesitados en la cadena de valor de las empresas, teniendo en cuenta un doble objetivo: generar rentabilidad empresarial y superar las condiciones de pobreza. En tal sentido, quienes pertenecen a los segmentos de menores recursos deben ser tomados como consumidores, emprendedores, socios y proveedores hábiles y responsables, y otorgárseles la oportunidad de combinar sus capacidades con un cierto capital económico. Así, y con el objeto de crear condiciones superadoras para todos, se puntualiza que se requieren innovaciones en el gerenciamiento, en los modelos de negocios, en el análisis de mercados y en el desarrollo de estrategias acordes a este tipo de mercados.

Si bien es sabido que el empleo representa la forma más frecuente mediante la cual la mayoría de las personas obtienen sus ingresos, no es la única manera de ganarse la vida y lograr inclusión social.

En el presente estudio, se pone de manifiesto que el desarrollo personal y profesional de quienes componen la BdP presenta una gran brecha entre su nivel actual y su potencialidad, así como que el MM y el emprendimiento pueden resultar vehículos apropiados a los fines de mejorar la calidad de vida de tantas personas y reducir/erradicar la pobreza en el mundo.

La expansión del MM se debe a que permite que las personas se ayuden entre sí y a partir de allí se contribuya a un éxito, sin limitantes, conectado con el trabajo y esfuerzo individual. Planteado desde otro lugar, ofrece independencia económica a punto tal que ha logrado alcanzar segmentos poblacionales con ingresos mínimos y con escaso o ningún nivel académico.

Se insiste en que debe haber un mayor compromiso por parte de distintos actores y un cambio en los pensamientos y prejuicios con que se encara el segmento de personas más necesitadas.

De tal modo, se observa que el MM aplicado a la BdP puede constituir una respuesta apropiada a los fines de provocar una transformación social y en la calidad de vida de las personas, considerando nuevos modos de pensar y hacer a todo nivel. En el contexto voraz en el que vivimos, la lógica dominante ya no brinda las soluciones de otrora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Esteva, V. (2005). *El modelo de motivación y desarrollo personal empleado en el sistema*

*multinivel*. Disponible en [http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/571/1/556\\_2005\\_UPIICSA\\_MAESTRIA\\_veronica\\_aguilar.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/571/1/556_2005_UPIICSA_MAESTRIA_veronica_aguilar.pdf), Recuperado el 24/09/2014

Arora, S. y Romijn, H. (2009). Innovation for the base of the pyramid: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation, *UNU-MERIT Working Paper Series, United Nations University*.

Disponible en sitio web: <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.merit.unu.edu%2Fpublications%2Fwppdf%2F2009%2Fwp2009-036.pdf&ei=bq02VNTpBpSNNpOUgsgF&usg=AFQjCNFq7zqui0syddIIPyBORiasfzqsWQ&sig2=x8CywLAg5GFqnPGln1Qspg>

Arroyo, A. (2013). *Verdades y mentiras del marketing multinivel con Alex Arroyo*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=XrVbBIFoxFk>

Banco Mundial (2013). *Se registra una disminución notable de la pobreza mundial, pero persisten grandes desafíos*. Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/04/17/remarkable-declines-in-global-poverty-but-major-challenges-remain>

CAVEDI (Cámara Argentina de Venta Directa, s.f.). *La venta directa es...* Disponible en <http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=venta-directa&action=es-venta-directa>

Cervilla, M. A. y Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias sociales*, XIX(2), 290-292. Disponible en <http://www>

- redalyc.org/pdf/280/28026992009.pdf
- García Sánchez, M. D. (2004). *Marketing multinivel*. Ponzuelo de Alarcón, Madrid: ESIC.
- Hamel, G. (2011). On the Future of Management. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=K3-\\_IY66tpI](https://www.youtube.com/watch?v=K3-_IY66tpI)
- Hammond A. L., Kramer W. J., Katz R. S., Tran J. T. y Walker, C. (2007). Los siguientes cuatro mil millones. *Reporte de World Resources Institute - International Finance Corporation*. Disponible en <http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b-esp.pdf>
- Karmani, A. (2007). *The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the private sector can help alleviate poverty*. Disponible en <http://www.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>, Recuperado el 18/09/2018.
- King, C. W. y Robinson, J. W. (2006). *Los nuevos profesionales: el surgimiento del network marketing como la próxima profesión de relevancia*. Buenos Aires: Time and Money Network Editions.
- Kiyosaki, R. T. y Lechter, S. (2012). *La escuela de negocios: para personas que gustan de ayudar a los demás*. Buenos Aires: Aguilar.
- Litvachkes, E. (2014). *7 acciones de un networker altamente efectivo*. Disponible en <http://dinerosaludable.com/7-acciones-de-un-networker-altamente-efectivo/>
- Melo Velasco, J. M. (2010). *Negocios inclusivos: una aproximación a sus potencialidades en el mundo del trabajo*. Disponible en [http://www.simel.edu.ar/archivos/mesas/2010/Mesa\\_7/m7\\_MELO.pdf](http://www.simel.edu.ar/archivos/mesas/2010/Mesa_7/m7_MELO.pdf)
- Nieto, A. B. (10/01/2017). *Las autoridades compensan a 350.000 víctimas de Herbalife*. <http://laopinion.com/2017/01/10/las-autoridades-compensan-a-350000-victimas-de-herbalife/>, recuperado el 10/01/2017.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2013). *Working poverty reduction stalled*. Disponible en [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_234030/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_234030/lang-en/index.htm)
- OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2014). La débil recuperación económica no se extiende al empleo. Disponible en [http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS\\_234000/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment-trends/2014/WCMS_234000/lang-es/index.htm)
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Disponible en [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Palomeque Nieto, N. A. (2013). *Marketing multinivel: riesgos e impactos en la calidad de vida de las mujeres que-ретanas*. Disponible en <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1268/1/RI000676.pdf>
- Poe, R. (2001). *Ola 4*, El Network marketing en el siglo XXI, Time & Money Network Editions. Disponible en <http://www.gocrowndn.com/assets/richard-poe---ola-4.pdf>
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Información obtenida del sitio web [http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw&feature=player_embedded)

- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Nueva Jersey: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K. (2013). *El último mercado. Microfinanzas Ciff*. Información obtenida del sitio web <https://www.youtube.com/watch?v=2QLIrcVxpgU>
- Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: low-income markets present a prodigious opportunity for the world's wealthiest companies – to seek their fortunes and bring prosperity to the aspiring poor*. California: Booz Allen Hamilton Inc.
- Saavedra, J. J. y Mokate, K. M. (2006). *Management for social development. An integrated approach to the management of social policies and programs*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publication/16492/management-social-development-integrated-approach-management-social-policies-and>
- Sousa Gomes, I. (2013). *Marketing multinivel del siglo XXI*. Disponible en <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/bitstream/10317/3673/1/tfg221.pdf>
- The World Bank (2015) *Poverty and Equity – Latin America & Caribbean: 2011* [archivo de datos]. Disponible en <http://povertydata.worldbank.org/poverty/region/LAC>
- World Federation and Direct Selling Associations (s. f. a). *Multi-Level Marketing*. Disponible en [http://www.wfdsa.org/legal\\_reg/index.cfm?fa=multimarketing](http://www.wfdsa.org/legal_reg/index.cfm?fa=multimarketing)
- World Federation and Direct Selling Associations (s. f. b). *What is Direct Selling?* Disponible en [http://www.wfdsa.org/about\\_dir\\_sell/index.cfm?fa=direct\\_sub3](http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/index.cfm?fa=direct_sub3)
- Zane Pilzer, P. (2014). *On the Power of Network Marketing – NMPRO #1,129*. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=CIgvIax\\_VZI](https://www.youtube.com/watch?v=CIgvIax_VZI)