



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

New age y nuevas formas de organización empresarial: el caso de Amway Co. y las culturas del multinivel

Jordi Colobrans Delgado



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement 4.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento 4.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution 4.0. Spain License.**

NEW AGE Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL. El caso de Amway Co. y
las Culturas del Multinivel

Tesis doctoral realizada
por
Jordi COLOBRANS DELGADO
para acceder al grado
de
Doctor en Sociología

Director:

Davydd J. GREENWOOD,
Department of Anthropology,
Cornell University. Ithaca, NY

Tutor:

Pere NEGRE i RIGOL,
Departament de Sociologia,
Universitat de Barcelona

Programa de doctorado:

«Estructura i Canvi Social»
Bienio: 1991-1993

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials
Departament de Sociologia i Metodologia de la Ciència
Junio 1996

A mi esposa Elena
A mi madre Matilde

INDICE

Índice de Figuras y Tablas

<u>Prólogo</u>	I
<u>Agradecimientos</u>	XI
<u>Introducción: Experiencia social y experiencia laboral</u>	3

PARTE I: El Marketing Multinivel

<u>Cap. 1. El Sistema de Marketing Multinivel</u>	51
Problemas que afectan al sector venta-distribución	52
El desarrollo de la venta directa	64
El Distribuidor Independiente en el Multinivel	75
<u>Cap. 2. Análisis del sistema de Marketing Multinivel</u>	81
<u>Cap. 3. Amway Co. y el sistema de Marketing Multinivel</u>	153

PARTE II: La Cultura del Multinivel

Introducción:

La llamada de unos amigos	187
<u>Cap. 4. Fuentes de la Cultura del Multinivel</u>	203
<u>Cap. 5. La Cultura del Multinivel: Herramientas</u>	259
<u>Cap. 6. La Cultura del Multinivel: Reuniones</u>	289
<u>Cap. 7. La Cultura del Multinivel: Técnicas</u>	319

<u>Conclusión</u>	385
<u>Bibliografía</u>	393
<u>Anexos</u>	435
1. Módulos temáticos	437
2. Metáforas y analogías	447
3. Glosario de términos	463

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1: Ventajas e Inconvenientes del DI	76*
Fig. 1.2: Funciones del DI	78*
Fig. 2.1: Literatura sobre el sistema de MLM	84*
Fig. 2.2: Ejes de la definición del sistema de MLM	..	90*
Fig. 2.3: Proyecto multidimensional del MLM	102*
Fig. 2.4.1: Simulación de una red MLM ideal	104*
Fig. 2.4.2: Simulación de una red MLM aleatoria	104*
Fig. 2.5: Fuentes de la credibilidad del DI	108*
Fig. 2.6: Argumentos más frecuentes que utiliza el sistema de MLM	114*
Fig. 2.7: Plan de Integración de un candidato a una red MLM	120*
Fig. 2.8: Las cuatro dimensiones del compromiso del DI		142*
Fig. 2.9: Los cuatro mundos	144*
Fig. 2.10: Implicaciones del sueño para los DI	144#
Fig. 2.11: Mapa conceptual de la Cult. Org. de Amway		152*
Fig. 3.1: Amway Co.: Facturación global	154*
Fig. 3.2: Amway-España. Información pública	154*
Fig. 3.3: Filiales de Amway Co. en el mundo	166*

Fig. 3.4.1 y 3.4.2: Literatura sobre Amway Co	166*
Fig. 3.5: La Cultura Organizativa de Amway Co	174*
Fig. 3.6: Planteamiento económico de una compañía de MLM	176*
Fig. 3.7: Planteamiento social de una red MLM	176#
Fig. 3.8: Planteamiento socio-económico del DI	176^
Fig. 3.9: Canales y tipo de información que recibe el DI	178*
Fig. 3.10: Factores del impacto social	178#
Fig. 3.11: Polémica desencadenada en los medios	182*
Tabla 1: Difusión de rumores sobre Amway en la prensa		182*
Fig. 4.1: Marco Cultural de la Cultura Corporativa de Amway Co.	204*
Fig. 4.2: Influencia del protestantismo evangélico en la configuración de la Cultura del MLM	230*
Fig. 4.3: La influencia de las corrientes humanistas y teosóficas en la configuración de la cultura del MLM	238*
Fig. 4.4: La influencia del protestantismo evangélico y de las teosofías en la configuración de la cultura del MLM	256*
Fig. 5.1: Los cinco campos temáticos del PE	272*
Fig. 5.2: Lluvia de Herramientas	282*
Fig. 5.3: Superposición de planos en la cultura del MLM	282#
Fig. 7.1: Modelo implícito en la construcción de una historia de éxito en la Cultura del MLM	326*
Fig. 7.2: Episodios de las Historias del Éxito en la Cultura del MLM	352*

PRÓLOGO

Llegué a la Antropología interesado por la gran variedad de sonidos musicales que las diferentes culturas han sido capaces de producir. Mi interés se centraba en los distintos artefactos que han sido y son utilizados todavía para producir timbres y melodías particulares. Sostenía que las características de un gran número de músicas, especialmente en las culturas técnicamente menos desarrolladas, estaban condicionadas por el soporte mecánico que utilizaban sus ejecutantes y creadores. De esta manera, la magia de algunas melodías no aparecía como el resultado de la intervención de agentes extraños y sobrenaturales, sino que era el producto de tres elementos tomados conjuntamente: los atributos mecánicos del instrumento, el grado de conocimiento y habilidad del ejecutante, y la interpretación que los participantes hacían del acto musical.

En los primeros trabajos de carrera seguí preguntándome cual es la base empírica de las interpretaciones, presuponiendo que si era capaz de hallarla, comprendería

algo mejor el por qué de las cosas. Así, fascinado por los mitos, los cuentos, la magia y las narrativas religiosas y coincidiendo con un curso de espeleología, empecé a coleccionar cuentos de personajes que bajan a los infiernos, de gigantes que habitan en palacios bajo tierra, de nombres y leyendas relacionados con las cuevas, y a contrastarlos con la experiencia que la geografía subterránea me ofrecía, los relatos de los primeros espeleólogos y los miedos que expresaban sus acompañantes locales. El paralelismo fue sorprendente, prácticamente para cada una de las formaciones geológicas que el criterio científico había clasificado, podía hallar una o más descripciones de seres o parajes maravillosos dentro del folklore.

La geografía subterránea a la luz de las velas, revelaba todo un extraño mundo que los cuentos, leyendas y mitos expresaban posteriormente dentro de un sistema político, social y económico determinado. A su vez, iniciado el ciclo de descripción-interpretación se hacía difícil ver hasta que punto la geografía subterránea inspiraba la fantasía o la misma fantasía se confirmaba cada vez que el narrador entraba en las cuevas.

Recuerdo el resto de mi carrera con una cierta confusión teórica y metodológica. En estas condiciones llegué al doctorado y me inscribí en un programa que se impartía en el Departamento de Sociología. Cuando pensé en el tema de mi tesis, quería aprovechar una experiencia laboral como

educador que había tenido con la delincuencia infantil i juvenil. En concreto, me llamaban la atención los asaltos callejeros, especialmente aquellos en los que el delincuente no lograban ejecutar sus propósitos. ¿Por qué fracasaban? me preguntaba. Sostenía que la relación delincuente-víctima se define durante los primeros momentos de la interacción. El éxito del asalto, pues, dependía, de una parte, de la habilidad del delincuente para hacer creíble su rol como delincuente y, de otra, de la actitud de la víctima. Con este propósito recopilé una serie de casos en los que las víctimas descalificaban de diversas maneras a los delincuentes y convertían el acto delictivo en poco menos que absurdo.

Con esto demostraba que el éxito o el fracaso del acto delictivo tenía una dimensión social algo más compleja, no sólo penal, lo que me parecía suficientemente revelador. Sin embargo, a pesar del tono gracioso de las anécdotas, especializarme en delitos frustrados me pareció poco prometedor. Por otra parte, si a través del estudio de los delitos me estaba preguntando ¿por qué hay delitos?, y el tema de fondo era la desigualdad social, ¿por qué no ir directamente al corazón de la cuestión? El asalto callejero es un modo de subsistencia que algunos individuos utilizan para satisfacer sus necesidades, en su caso se trata de un modo socialmente estigmatizado y legalmente castigado. Otra forma de acceder a la riqueza, social y jurídicamente reconocida como digna y legítima, aunque no exenta de

riesgo, son los negocios.

La idea de hacer una Antropología de los Negocios (*Athropology of business*) me pareció atractiva e innovadora. En las sociedades industriales, especialmente las de tipo capitalista, la economía es, a la vez, una fuente de creación de riqueza y de desigualdad social, lo que, inevitablemente, crea un antagonismo entre la economía y la sociedad que es, con frecuencia, causa de conflictos. Dentro del marco del capitalismo, del socialismo, del sindicalismo, del anarquismo u otras formas, se han estado ensayado distintas estrategias para coordinar la vida social y resolver este antagonismo, unas veces con mayor éxito que otras. En este sentido abundan los estudios sobre macroeconomía, sociología de las organizaciones, psicología del trabajo, movimientos sindicales o estudios de tipo técnico, sin embargo, los estudios de casos son más raros, especialmente los de carácter antropológico cuyo target es la cultura de las organizaciones.

Una Antropología de los Negocios, así entendida, me permitía abordar el tema del antagonismo entre la vida social y la vida laboral como fuente de conflicto. Los distintos experimentos realizados para mejorar tanto la productividad, como el servicio, como la rentabilidad de los negocios y la mejora de la calidad de vida en el trabajo, aparecían, desde esta perspectiva, como una fuente de datos etnográficos. Por otra parte, a partir de los años 80s había

empezado a circular entre los círculos empresariales, las consultorías, los mángers y los técnicos en administración de empresas, el concepto de cultura corporativa, algo que atrajo la atención de psicólogos, sociólogos, gente del mundo del marketing y, por muy paradójico que pueda parecer, de muy pocos antropólogos. La cultura corporativa planteaba a las organizaciones una nueva generación de preguntas y de problemas. ¿Se podía diseñar, implementar y dirigir técnicamente la cultura para lograr los propósitos de la organización y mejorar la calidad de vida del empleado? ¿Qué es la cultura a la luz de las necesidades actuales de las organizaciones empresariales? ¿Puede la cultura resolver el antagonismo entre lo económico y lo social en la sociedades post-industriales?

El detonante de semejante viraje fue una inesperada reunión con unos amigos que me propusieron un tipo de negocio del que nunca había oído hablar. La compañía a la que pertenecían utilizaba la gestión de la cultura corporativa como elemento clave para reconciliar la experiencia laboral con la experiencia social y la experiencia individual. Según me expusieron, se trataba de un negocio de distribución que iba a cambiar mi vida, ya que estaba pensado para que yo pudiera realizar mis sueños consumistas más salvajes, adquirir prestigio, gozar de un reconocimiento social sin precedentes y, además, ser feliz.

Su oferta era llamativa, excitaba la ambición y proponía

una cierta democratización del éxito. Además, su entusiasmo y su celo comercial me resultaba fascinante. Se trataba de una pareja, un estudiante de música y una licenciada en pedagogía, que a las tres semanas de haber entrado en contacto con una multinacional de origen norteamericano que vendía jabones y productos de limpieza, cosmética y regalo, y de haber firmado un contrato como distribuidores independientes con ella, habían decidido cambiar su estilo de vida y actuar como empresarios intrépidos.

En su oferta de negocio había una mezcla poco usual de actividad económica, vida privada y proyecto socio-político. ¿Cómo había logrado una compañía que mis amigos y otra gente como ellos, estuvieran planteándose una determinada manera de pensarse a sí mismos, de pensar a los demás, de concebir el trabajo, el esfuerzo, el éxito o el fracaso, el sentido de la experiencia, etc. y estuvieran proponiéndome compartir su nueva concepción del mundo? Les respondí que su negocio me interesaba, aunque no como método para enriquecerme sino como fenómeno social. Mi interés se reafirmó cuando supe que su sistema de ventas y sus particulares técnicas de formación y motivación estaban siendo cuestionadas en los medios de comunicación y que había juicios entablados contra la compañía y algunos de los distribuidores más bien remunerados. Así que decidí iniciar el estudio de esta compañía de manera sistemática y convertirla en el objetivo de mi investigación.

El estudio de la cultura organizativa de esta compañía de distribución y otras del mismo estilo muestran que, detrás de los argumentos simples, a veces frívolos e incluso toscos de algunos de sus distribuidores o del rechazo social que despiertan en algunos sectores, hay una cuestión que va mucho más allá de su particular actividad comercial y que afecta a las sociedades post-industriales en general. A su manera, estas compañías han encontrado un modo de resolver el viejo antagonismo entre la vida económica y social que afecta a las sociedades industriales en general. De ahí su interés. Su aparente simpleza, frivolidad y tosquedad encierra una tremenda complejidad. ¿Qué estrategias está empleando el capitalismo para afrontar los cambios que desde finales de la segunda guerra mundial están afectando a los países desarrollados? En este sentido, los prejuicios sociales hacia el rol del vendedor en general y los que se han manifestado hacia esta variedad de venta directa en particular, han desviado la atención de un fenómeno de gran envergadura hacia algunos de sus aspectos más coyunturales y han dejado pasar la oportunidad de mostrar algunos de los aspectos más desafiantes del capitalismo, su continuidad.

Hasta el momento, los estudios sobre las culturas organizativas y las culturas corporativas se habían estado ocupando del sector de producción, lo que permitió a la Antropología hacer una Antropología Industrial. Esta compañía planteaba otro desafío, ¿que ocurre con la gestión

de la cultura organizativa en el sector de distribución? ahí empezaba otra especialidad dentro de la Antropología, una Antropología de los Negocios y de los Servicios, una nueva gruta por explorar, con sus mitologías, sus fantasías, sus herramientas, sus problemas, sus escenarios y sus relatos de vendedores maravillosos.

En pocos meses me vi envuelto en un proyecto de investigación que se ramificaba por todas partes, me acorralaba y me desbordaba en todos los sentidos. Me faltaba formación en Marketing Directo y gestión de bases de datos, en administración de empresas y comportamiento organizacional, en relaciones Humanas, en Sociología de las Organizaciones y en Psicología Industrial. Durante mi carrera había estudiado a los *Kwakiutl*, a los *Nuer*, los *Trobriandeses*, los *'Kung* y a los bosquimanos de Kalahari, pero nunca a una compañía multinacional. Tampoco contaba con un aparato conceptual con el que poder abordar determinados fenómenos relacionados con los negocios. Además, un gran número de psicólogos sociales, sociólogos, consultores y profesionales del mundo del marketing barajaban un concepto de cultura que, desde mi formación, no me parecía muy creíble. Con frecuencia, tales autores acababan asociando cultura con motivación, con clima laboral o con la imagen corporativa de una empresa. Otros hablaban de filosofía y misión corporativa orientada a la excelencia empresarial, o de valores, normas de conducta y códigos éticos, lo que para mí era sólo una parte de un fenómeno de mayor envergadura.

Ante mí tenía un puzzle que debía resolver, había empezado a estudiar algo no muy bien definido, en realidad, absolutamente confuso, en lo que los técnicos aún estaban barajando hipótesis de trabajo, y desde una disciplina con escasa tradición en este tipo de estudios, de ahí que me inscribiera en un programa de doctorado llamado *Estructura i Canvi Social* en el Departament de Sociologia, Facultad de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universidad de Barcelona, dirigido por el profesor Pere Negre.

Mas tarde recibí el apoyo del Departament d'Antropologia Social i Filosofia de la Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, y obtuve una beca de Formación de Investigadores (FI) de la Generalitat de Catalunya. Por mediación del profesor Josep M. Comelles de esta universidad trabé contacto con el profesor Davydd J. Greenwood del Department of Anthropology de la Cornell University, Ithaca, New York, quien después de supervisar los primeros manuscritos asumió la dirección de mi investigación. Posteriormente fui aceptado como Visiting Student en su departamento y bajo su supervisión directa y con los fondos documentales de la Cornell Library acabé la redacción del manuscrito.

Jordi Colobrans

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al profesor Davydd J. Greenwood, del Department of Anthropology, Cornell University, director de este proyecto de investigación, por la confianza y comprensión que depositó en mí y en mi trabajo. A Pere Negre i Rigol, del Departament de Sociologia, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de Barcelona, tutor del proyecto, por su ayuda y cooperación a lo largo de la investigación. A Josep Maria Comelles, del Departament d'Antropologia Social i Filosofia, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, por su entusiasmo y fe en el proyecto, y por la oportunidad de haber contactado con Davydd J. Greenwood. A Dolors Comes d'Argemir, del Departament d'Antropologia Social i Filosofia, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, en aquel momento su directora, por apoyar mi proyecto. A Joan Prat, del mismo departamento, por sus comentarios a varios de los borradores originales.

Igualmente quiero agradecer a Maria Jesús Buxó del

Departament d'Antropologia, Universidad de Barcelona, su apoyo en las primeras fases del proyecto, a Ignasi Terradas y a Manel Delgado, del mismo departamento, por sus comentarios a algunos de los manuscritos del primer borrador, y a Salvador Carrasco del Departament d'Economia i Organització d'Empreses, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universidad de Barcelona, por su interés mostrado en el tema y sus sugerencias.

También quiero agradecer las aportaciones de varios compañeros y amigos de carrera con los que he compartido mis experiencias y reflexiones sobre el tema a lo largo de la investigación, particularmente a Joan Manuel García Jorba, Anna Capitán, Angel Martínez, Carlos Talavera, Iñaki Martín y Mariano Gómez. Igualmente las aportaciones y sugerencias de los doctorandos del programa de *Estructura i Canvi Social* impartido por el Departament de Sociologia de la Universidad de Barcelona, con los que discutí el proyecto inicial cuando sólo era el esbozo de una idea, a los doctorandos y estudiantes de licenciatura del Departament d'Antropologia Social y Filosofia de la Universidad Rovira i Virgili por una muy interesante discusión pública que supuso un vuelco importante en el desarrollo de la investigación, y a los compañeros del curso impartido por Rosse Batt, *Alternative Work Systems*, del Department of Industrial Labor Relations, Cornell University, con los que compartí mis conclusiones sobre proyecto. También quiero agradecer a Rosen Girón, su lectura atenta del segundo manuscrito y sus valiosos

comentarios al respecto.

Por otra parte, agradezco a todos mis informantes y colaboradores su valiosa ayuda sin la cual el proyecto no habría podido tener una base empírica, especialmente a Arturo y Montse, de Barcelona, y a Jordi R. y Mari Mar, de Barcelona. También a otros colaboradores como Josep, de Gerona; Elena, de la Floresta; Robert y su esposa, de Barcelona; Eva, de Barcelona; Francesc, de Gerona; Angel, de Barcelona; Antonio, de Sitges, y otros. También quiero agradecer la cooperación de varios miembros del estaff de Amway Co., Ada, Michigan, y de Amway-España, Barcelona. También la de Pepe Rodríguez, periodista y crítico, la de Núria Boladeres -AIS-, y la del Servei Català del Consum, Barcelona.

Especiales gracias a Nico Rabasseda, de Apple computers, Barcelona, y a Harold Figueroa, Ithaca, New York, por su inapreciable orientación y colaboración técnica.

Y muy especiales gracias a mi esposa Elena por su comprensión, paciencia, entusiasmo y apoyo a lo largo de todo el proceso, desde el momento en que sólo era una idea hasta su fin.

Esta investigación no hubiera sido posible sin una beca de Formació d'Investigadors (FI) concedida por la Direcció General de Recerca, Comissionat per a Universitats i

Recerca, Departament de Presidència, Generalitat de Catalunya, y el apoyo del Departament d'Antropologia Social i Filosofia de la Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.

- El rey ha muerto
- Viva, el rey !

Oliver Cromwell

- El capitalismo ha muerto
- Je, je, je; ¿de veras?

Jordi Colobrans

PARTE I EL MARKETING MULTINIVEL

INTRODUCCIÓN

LA EXPERIENCIA LABORAL Y LA EXPERIENCIA SOCIAL

A finales del s. XVII, en una región isleña llamada Inglaterra empezó a tomar forma un sistema de producción que se conocería con el nombre de sistema de fábrica. En pocos años, visto desde la perspectiva de las muchas generaciones de mercaderes y artesanos que comerciaron en los diversos puntos de la ruta de la seda, el sistema de fábrica habría revolucionado los medios de producción. En menos de doscientos años se habría extendido por el globo y caracterizaba una nueva etapa de la historia de la humanidad. Uno de los rasgos más relevantes de las sociedades que entraron en la órbita de la revolución industrial, fue, inspirado por el avance de las ciencias positivas durante la ilustración, la pronta separación entre lo que sería el dominio de la política y el de la economía, lo que planteó una nueva generación de problemas, unos problemas que hasta entonces las sociedades no habían

conocido.

Kriedte (1981) en lo que ha llamado la proto-industrialización, ha destacado las dificultades a las que se enfrentó el sistema de fábrica para arraigar en la Inglaterra agraria, especialmente los problemas de tiempo, espacio y cambio de hábitos que tuvo que resolver para atraer, mantener y controlar la mano de obra. En muchos casos, estos problemas se explican por las muchas obligaciones, compromisos y prioridades sociales que, como en la proto-industrialización, los individuos tienen establecidas con la comunidad a la que pertenecen¹.

En El Auaria, Túnez, tuve ocasión de comprobar este rasgo cultural. Mi esposa y yo fuimos invitados por un matrimonio a su casa. Inmediatamente congelaron sus compromisos laborales para poder atendernos y compartir unos días con nosotros. Anís era pescador y Fátima trabajaba en una fábrica de enlatado de atún a varios kilómetros de esta localidad. Para la compañía en la que trabajaba Fátima esta conducta era habitual, y su sistema de trabajo, incentivación y recompensas estaba estructurado a partir de

¹En la obra de Foster (1969) pueden estudiarse varios casos sobre las dificultades de integrar las sociedades nativas en las culturas del desarrollo industrial y del consumismo. En la actualidad, las agencias que actúan en los países en vías de desarrollo para su integración en las economías de mercado siguen intentando resolver problemas parecidos: bajo índice de compromiso de la mano de obra, dificultades para amoldarse a unos horarios preestablecidos, absentismo e impredecibilidad de la fuerza laboral, tareas inconclusas, conflictividad con los cargos, etc. ya que las sociedades desarrolladas de las que toman ejemplo tampoco han sabido resolver el problema de manera convincente.

la incertidumbre de la mano de obra. En esta ocasión, Fátima había decidido que no iba a la fábrica, en otras, iba por unas horas, o se despedía de ella cuando se sentía cansada. También sucedía lo contrario, que un día al llegar no hubiera trabajo para ella y tuviera que volver a su casa, lo que entendía perfectamente.

Como en las fábricas que florecieron durante la proto-industrialización en Inglaterra, los trabajadores acudían a ella en busca de ingresos complementarios que les servían para satisfacer necesidades puntuales, tipo impuestos en determinadas épocas del año o la adquisición de algún producto especialmente caro para la economía doméstica. No ocupaba, ni mucho menos, el papel central en la vida del individuo y dependencia que ha estado caracterizando la vida del obrero en los países industrializados desde mediados del siglo pasado¹.

En otras culturas, trabajo y vida social resultan especialmente difíciles de discernir para quien, en su aparato conceptual, distingue entre lo uno y lo otro. Otro ejemplo, este, en ocasión de un viaje a la India, ilustrará hasta que punto la actividad económica puede ser percibida como una actividad social.

En la región de Jamú, India, mi esposa, una amiga de la familia y yo, compartimos unos días con un grupo de

¹ Vid. por ejemplo, la particular biografía sobre Eliza Kendal de Terradas (1992) y su trágico desenlace en las aguas del Támesis.

peregrinos de Delhi que se dirigían a Amanath, un altar dedicado a Shiva en una cueva del Himalaya. Hicimos amistad con algunos de ellos y, antes de volver a España, fuimos a saludarles. Uno de ellos, Shami, insistió en invitarnos a recorrer la ciudad con su coche y a visitar diversos puntos de interés durante los dos últimos días de nuestro viaje. Nos presentó a toda su familia, cenamos juntos y nos contamos historias. Por nuestra parte correspondimos a su amabilidad, compartiendo los gastos, haciéndole regalos e invitándole a comer con nosotros en otras ocasiones. Cuando llegó el momento de volver al aeropuerto insistió en acompañarnos y estar con nosotros hasta el último momento. Nuestra amistad parecía firmemente establecida.

Por nuestra parte, creíamos que habíamos correspondido adecuadamente a su amabilidad, incluso quizá excesivamente, aunque no era una cuestión de dinero. Sin embargo, un par de horas antes de despedirnos, quedamos perplejos cuando nos presentó una factura por valor del alquiler de su coche y de los servicios que él como chófer y acompañante nos había estado ofreciendo aquellos días. Shami, el estudiante de filología que habíamos conocido como peregrino en el Himalaya, tenía, también, una agencia de transportes con la que se ganaba la vida. Las circunstancias del encuentro, el trato familiar que nos dispensó o el hecho de que estuviera de vacaciones, desde su punto de vista, no significaba que dejara de ser empresario. Para Shami, lo social y lo económico formaba parte de un mismo conglomerado. Su amistad

tenía un valor añadido: los servicios comerciales que podía ofrecer como empresario; a su vez, sus servicios comerciales tenían una ventaja competitiva, era un maravilloso anfitrión. La división entre lo social y lo económico que nosotros habíamos dado por supuesta en nuestra relación y que había dado lugar a nuestras muestras de reciprocidad, sólo era el resultado de nuestra concepción de un mundo construido a base de módulos que hay que enlazar. Shami, en ningún momento le pareció oportuno explicitar algo que a sus ojos parecía sumamente obvio, estaba trabajando y ofreciendo lo mejor de sí.

En otras ciudades de India, tuvimos ocasión de observar un comportamiento parecido con los *ricksas*, conductores de motos con cabina. En estos casos, la tarifa se acordaba. Algunos de estos conductores, no todos, asumían responsabilidades como guías y mostraban un grado de compromiso con el cliente que iba más allá del estricto intercambio del pago de unas rupias por un servicio de transporte. En algunos casos su actitud era paternalista y proteccionista. En aquellos contratos orales, la experiencia del *ricksa*, sus amigos, la presentación de su familia, la exposición de sus cosas personales más estimadas, el transporte o sus conocimientos históricos y culturales, formaban parte del mismo proceso de intercambio, no en forma de valor añadido, como pensamos inicialmente inducidos por la picaresca de algunos de ellos, sino como un solo producto. Algunos de aquellos *ricksas* no alquilaban sólo sus

servicios, sino que en el precio incluían sus habilidades sociales y a ellos mismos como personas. Desde su modesta y humilde condición, estos *ricksas* lograban algo que las grandes compañías multinacionales intentan conseguir por medio de refinadas técnicas de venta, la satisfacción del cliente. Aunque su método, a diferencia de las grandes compañías que intentan reconciliar lo económico y lo social, era bien sencillo, procurando por todos los medios que lo social y lo económico bajo ningún concepto se convirtiera en dos experiencias antagónicas.

Sin embargo, el proceso de industrialización en occidente y las habilidades académicas que se desarrollaron a su amparo trajeron consigo esta división, lo que sin lugar a dudas incrementó las habilidades para articular el desarrollo industrial, aunque, paralelamente, inició un ciclo de conflictos entre la experiencia social, la política y la económica, entre el capital y la mano de obra, que plantearía nuevos conflictos y desafíos a la sociedad, al estado, a los sistemas de producción y al mercado. ¿Cómo reconciliar estas dos experiencias para controlar el conflicto?

Intentos de reconciliar el antagonismo entre la experiencia social y la experiencia laboral durante la revolución industrial.

A lo largo del proceso de industrialización en las economías de mercado y en las economías planificadas, desde distintos programas sociales, políticos y económicos y en respuesta a los cambios producidos en el entorno y en las organizaciones, se han ensayado diversas maneras de organizar el trabajo. Los experimentos han tenido lugar tanto en la estructura y procesos del trabajo como en el management, aunque debe matizarse que no se trata de experimentos en el sentido de experimentos de laboratorio sino más bien de tientos que resultan irrepetibles y raramente exportables más allá de su tiempo y ubicación. Por otra parte, como ha notado Warner (1984) no siempre son el fruto de un diseño previo, sino más bien de un proceso de expansión y crecimiento.

Algunos socialistas utópicos como el conde de Saint-Simon, Charles Fourier, Robert Owen, socialistas como Louis Blanc, Ferdinand Lassalle, Rosa Luxemburg, o anarquistas como Joseph Proudhon, Mijail Bakunin o el príncipe Kropotkin, el marxismo o el comunismo, plantearon la relación con los medios de producción, el control y la propiedad en las sociedades industriales en términos de desigualdad e injusticia social y propusieron modelos alternativos al tipo de sociedad y organizaciones inspiradas

en el liberalismo y las formas de producción capitalista¹. Entre ellas destacan las experiencias comunitarias o cooperativistas tipo *New Lanark*, en Escocia, u *Oneida* o *New Harmony*, en Nueva Inglaterra, que, aunque en algunos casos tuvieron una breve historia, plantearon cuestiones que serían decisivas para el desarrollo posterior de las relaciones entre el capital, el control de los medios de producción y la mano de obra. Esta solución ha arraigado con fuerza, en las economías de los países del Este, los *kolkhoz* soviéticos, por ejemplo, y especialmente, en los países en vías de desarrollo, aunque la experiencia de los *Kibbutzim* en Israel o del grupo de cooperativas de Mondragón en Euzkadi demuestran que puede ser igualmente viable en una gran variedad de contextos.

Cruzando estos ejes se encuentran una larga variedad de experiencias de carácter más moderado desarrolladas, por un lado, a partir de la noción de participación y democracia industrial y, por el otro, de los problemas de management y la presión sindical. Ello ha dado lugar a diversas estrategias y técnicas de gestión de los recursos humanos como la participación en la gestión, la auto-gestión, la co-determinación, los comités de trabajo, la *joint*

¹ Para un estudio de las utopías que tuvieron lugar durante el primer liberalismo y como respuesta al sistema de fábrica puede consultarse la obra de De Cabo (1987). Sobre la historia de los movimientos anarquistas a Nettleau (1978). Para el estudio y análisis de los fenómenos revolucionarios a Baechler (1970), para formas arcaicas de movimientos sociales, la obra de Hobsbawm (1959). Giner (1967, libro 5) sintetiza la historia de las ideas económicas y sociales que surgieron con la revolución industrial. Sobre la historia de las ideas políticas durante este período puede consultarse la tercera parte de la obra de Sabine (1937).

consultation, el *involvement*, la cooperación, el poder compartido, etc. que en diferentes países y momentos históricos han modelado la relación entre poder, control, autoridad, propiedad, trabajo, productividad y calidad¹.

Para algunos autores, como DeWitt (1980) la participación es una respuesta a las organizaciones de tipo burocrático, sin embargo, Strauss (1986), ha notado que en los momentos de crisis las relaciones entre *mánagers* y trabajadores se hacen más cooperativas, lo que pone en relieve la dimensión social del trabajo. En este sentido, históricamente, los intentos de reconciliación coinciden con la aparición de las distintas escuelas de gestión que, desde esta perspectiva, pueden interpretarse como una serie de tentativas para modelar el antagonismo entre la experiencia laboral y la experiencia social².

¹ Vid. a Warner (1984) para valorar el alcance de diversos tipo de experiencias sociales. En Olmsted (1989) se encuentra una descripción de las variedades a que ha dado lugar el concepto de flexibilidad y participación. Para la implicación de la mano de obra en el trabajo puede consultarse a Aubrey II y Flekins (1988). Sobre democracia industrial y participación a Bell (1979) y sobre el fenómeno de la *embeddedness* a Granoweter (1985). Para una revisión general de este contexto mi comunicación presentada en el Congreso de Antropología en Zaragoza (sept. 1996)

² La racionalización del tiempo, el esfuerzo y la rentabilidad del trabajo que hicieron el taylorismo y el management científico, fue respondida por la crítica planteada por la escuela de relaciones humanas a partir de la crisis del 29. El período de desarrollismo que siguió a los años posteriores a la segunda guerra mundial fue cuestionado por los movimientos sociales y culturales de finales de los años 60 y principios de los 70. A principios de los años 80, el movimiento de la excelencia empresarial trataba de conjugar la eficacia del management científico con una empresa de rostro humano, lo que popularizó algunas experiencias laborales -rotación de puestos de trabajo, ampliación del ciclo laboral, enriquecimiento de trabajo, self-management o equipos de trabajo autónomos- que, en países socialistas y comunistas, ya habían sido testadas.

Después de la segunda guerra mundial, el capitalismo, a raíz de la globalización de los mercados y las estrategias competitivas de las grandes corporaciones multinacionales, ha estado incorporando al sistema de la libre empresa y de manera estratégica, fórmulas tradicionalmente cooperativas a las que ha llamado *joint-ventures* y *networks*, que, en el primer caso, pactan la cooperación entre compañías que habitualmente compiten en un mismo sector en beneficio mutuo, o, en el segundo, consolidar redes de recursos e influencias que van más allá de las relaciones estrictamente comerciales. Otra estrategia seguida por el capitalismo ha ensayado con el reparto de la propiedad, tipo franquicias, co-propiedad o acciones compartidas¹ .

El caso del control a través del reparto de la propiedad, por ejemplo, es una operación financiera que se inspira en planteamientos cooperativista. Sin embargo, sólo se inspira en ellos, ya que a continuación, emplea los argumentos de su filosofía social como medios de control para paliar la tensión entre la propiedad de los medios de producción y la mano de obra. En este proceso, el trabajador se convierte en un pequeño propietario, ya que posee algunas acciones de la compañía, lo que le invita a pensar y actuar como un empresario y, a la larga, acaba desestabilizando a las fuerzas sindicales. En estas operaciones, el *target* es

¹ Básicamente en compañías pioneras dedicadas a la investigación, producción y distribución de productos informáticos, biotecnológicos, farmacéuticos, aunque también en las compañías de servicios de distribución, gestión de la información o de comunicación.

el compromiso de la mano de obra que, convertida en propietaria, se encuentra con que tiene que asumir unas funciones y responsabilidades que se espera que redunden en la capacidad competitiva de la compañía. El auge de la literatura sobre filosofía y misión corporativa, o las primeras obras sobre culturas corporativas viene mediado por la popularización de lo que Bendix (1956) llamó las ideologías manageriales.

En esta investigación sostengo que a lo largo del proceso de industrialización en las sociedades occidentales ha existido un antagonismo entre la experiencia laboral y la experiencia social. Sin embargo, este antagonismo no siempre se ha experimentado como tal. A lo largo del tiempo, el capital, el estado o la comunidad, han ensayado con diversas formas de organizar el trabajo y la vida social con el fin de reconciliar estas dos experiencias. Desde la perspectiva de la gestión y administración de los negocios esta reconciliación supone determinadas ventajas competitivas tales como una mayor rentabilidad del capital humano, una reducción de la conflictividad laboral y sindical o un aumento del grado de compromiso del empleado con la compañía. Desde la perspectiva del empleado estas ventajas pueden redundar en el aumento de su salario, en la mejora de su calidad de vida en la empresa, la satisfacción personal o la conformidad con su estilo de vida. En las páginas siguientes analizo las estrategias de control inspiradas en filosofías sociales y cooperativas que algunas compañías

dedicadas a la venta directa típicamente capitalistas aplican en el sector distribución.

EL ESTUDIO DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS

El estudio de las culturas corporativas es un tema relativamente reciente. Su interés se remonta a principios de los años 80, a raíz de la aparición de una serie de libros de divulgación sobre cultura corporativa popularizados por un grupo de asesores de la McKinsey Company, *The Art of the Japanese Management* (Pascale y Athos, 1981), *Corporativate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal y Kennedy, 1982), y un best-seller que sigue reeditándose: *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters y Waterman, 1982). Otro autor, Ouchi (1981), siguiendo la distinción de McGregor (1960) entre teoría X y teoría Y publicó *Theory Z. How American Bussines Can Meets the Japanese Challenge* que gozó de gran popularidad.

En estos trabajos pioneros el concepto de cultura es tratado como un conjunto de elementos culturales tipo normas, valores, principios éticos que, por alguna razón desconocida, parecen tener un efecto directo sobre la competitividad de algunas compañías. En otros casos, se apela a las prácticas empresariales, a los símbolos, historias y mitologías corporativas que parecen tener una

influencia decisiva en la motivación de los empleados. Sin embargo, estos trabajos no van más allá de la exposición de los temas y de algún ejemplo descontextualizado, aunque su influencia en el posterior debate sobre las culturas organizativas y las culturas corporativas ha sido decisiva.

Posteriormente Pondy et al. (1983), Frost et al. (1985), Kilmann et al. (1985) compilarían series de conferencias sobre cultura corporativa y simbolismo organizacional. Smircich (1983) y Morgan (1986) desarrollarían el concepto de cultura organizativa y Edward Schein (1985), psicólogo social, profundizaría en la relación entre liderazgo en las organizaciones y cultura corporativa. Czarniawska-Joerges (1988) desarrollaría el tema del control ideológico en las organizaciones.

Paralelamente, revistas especializadas en cuestiones y temas de dirección y administración de empresas, recursos humanos y comportamiento organizativo como *Administrative Science Quarterly*, *Organizational Dynamics*, *Journal of Management*, *Journal of Applied Behavioral Science*, *International Studies of Management and Organizations*, *Organizational Studies* y *Humanisme et l'Entreprise* empezaron a publicar artículos y monográficos sobre la cuestión de las culturas organizativas.

Sin embargo, el estudio de las culturas organizativas no es un fenómeno súbito, Arnold (1937) había descrito los

principios jurídicos y económicos que rigen el sistema capitalista como si fuera una forma de folklore, aunque, en el trabajo de Arnold, el folklore se concibe no como una descripción de aspectos peculiares, sino en el sentido de una cultura del progreso que modela la interpretación de determinados acontecimientos a partir de un sistema de creencias.

Trice y Beyer (1993) han rastreado la sensibilidad por las cuestiones culturales en las organizaciones hasta los estudios realizados en la fábrica Hawthorne de la Wester Electric Company en Chicago por Elton Mayo, quienes citando unos trabajos de David G. Moore, notan que fue asesorado por un antropólogo, W. Lloyd Warner, que anteriormente ya había iniciado un estudio sobre la influencia de los valores y actitudes sobre el comportamiento en el trabajo en Newburyport, Massachusetts. Trice y Beyer siguen la pista a los alumnos de Warner, como Burleigh B. Gardner que impartió el primer curso de Antropología aplicada a la industria en la Universidad de Chicago en 1942 y que en 1945 publicó *Human Relations in Industry*. Otro estudiante de Warner, William Foot Whyte, publicó un libro *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum* (1943) sobre las estructuras informales en las organizaciones.

Durante la década de los 50 los antropólogos americanos abandonaron mayoritariamente esta área de investigación

(Schwartzman 1993)¹. Aunque, en Europa, hay que destacar además la actividad del Tavistock Institute, la *Network of Researches* y los estudios sobre participación en el trabajo llevados a cabo por la Escuela Escandinava, a la luz de los cuales se desarrollaron la mayoría de los proyectos de investigación europea sobre cultura organizativa. A finales de los 60s, Trice, Belasco y Alutto (1969) interpretarían las prácticas del personal en las organizaciones como ritos y ceremonias, foco en el que Trice y Beyer continuarían profundizando (1984, 1985, 1987, 1993) Posteriormente, Burton Clark (1970) destacó la importancia de las narrativas en las organizaciones, y John Van Maanen de las culturas ocupacionales, especialmente en sus estudios sobre el cuerpo de policía (1973, 1975). En Inglaterra, Turner (1971) estudió la importancia de las subculturas en el trabajo, y Pettigrew (1973, 1979) las políticas de toma de decisiones. En España hay que citar el trabajo pionero de Esteva Fabregat (1973) que se anticipó en muchos aspectos a las

¹ Trice y Beyer (1993) citan los trabajos de Donald Roy sobre pequeños grupos de trabajo basados en la observación participante: Quota restriction and gold bricking in a machine shop. En *American Journal of Sociology*, 57: 427-42, 1952; Work Satisfaction and Social Reward in quota Achievement. En *American Sociological Review*, 18: 507-14, 1953; Efficiency and the Fix: informal intergroup relations in a piece-work machine shop. En *American Journal of Sociology*, 60: 255-66, 1954. Igualmente citan el trabajo de Philip Selznick que utilizó técnicas cualitativas para sus estudios sobre liderazgo (*Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, Pub., 1957. En Inglaterra, el interés sobre las organizaciones como sistemas culturales se desarrolló alrededor del Tavistock Institute, enfatizando la importancia de la participación del trabajador en la toma de decisiones (Jacques, Elliott: *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications, 1951), tradición que sería introducida en los USA por F.L. W. Richardson: *Anthropology and human relations in business and Industry*. En Thomas W.L (ed.) *Yearbook of Anthropology*. Special publication of the American Anthropological Association, 1955.

cuestiones que posteriormente la literatura sobre cultura y comportamiento organizativo, la psicología del trabajo y recursos humanos han elaborado.

A partir de la década de los 90 los estudios sobre cultura corporativa se han multiplicado exponencialmente, cabe destacar los trabajos de Hofstede (1991) y Kunda (1991), sobre la eficiencia en las organizaciones, de Greenwood (1991), Greenwood y González (1992) sobre la participación y la democracia industrial, de Alveson & Berg (1992), Turner (ed.) (1990) y Gagliardi (1992), sobre simbolismo organizacional, y de Czarniawska-Joerges (1992), Martín (1993) y Schultz (1994) sobre el análisis cultural de las organizaciones. En España, desde la perspectiva aplicada a la empresa, hallamos los trabajos de Pümpin y Echevarría (1988) y de Garmendia (1990)

Mohan (1994) ha dividido el estudio de las culturas organizativas en tres períodos. Un primer período de introducción y elaboración que empezaría con la aparición de la literatura popular y de divulgación sobre el concepto de cultura corporativa centrado en la idea de que una cultura corporativa que desarrollara un alto grado de compromiso con los objetivos de la compañía y fuera capaz de unir a todos sus miembros en un mismo propósito es una garantía del éxito comercial (Peters y Waterman 1982, Deal y Kennedy 1982), lo que causó una gran expectación en el análisis cultural que, sin embargo, por su planteamiento simplista y reduccionista

de la cultura pronto resultó decepcionante. Un segundo período de evaluación y multiplicación de los estudios, que empieza con la crítica a los planteamientos anteriores y con la asunción básica de que la cultura organizativa es un fenómeno complejo, confuso e imprevisible que no puede ser desligado de su contexto y mucho menos controlado con facilidad, y en el que se inician una serie de síntesis, y un tercer período al que con cierto tono optimista llama de consolidación y acomodación, tipo final feliz, que sólo se estaría insinuando en algunos trabajos. Para Mohan (1994), el estudio de las culturas organizativas se allá aún en una fase de desarrollo y exploración en el que aún se avanza a tientas.

Mi investigación sobre la cultura organizativa de una multinacional norteamericana que opera en el sector distribución debe considerarse otro tiento en la segunda fase para entender y comprender el impacto y el significado de la culturas en sus múltiples contextos.

LA DEFINICIÓN DE UN CONCEPTO.

En un entretenido libreto sobre asuntos manageriales que en los años 60 gozó de gran popularidad, *Parkinson's Law and other studies in Administration* (Parkinson 1957), el autor comenta una situación relacionada con el tiempo que se dedica a discutir y aprobar en un consejo de administración

un presupuesto de varios miles de millones de dólares destinado a la apertura una nueva central nuclear, y lo compara con el que se dedica con el mismo fin a reparar el tejado de uralita de un garaje, que supone una modesta inversión comparada con la que exige la adquisición de un reactor de fisión.

Parkinson se sorprende de que, medido en función del tiempo utilizado en la discusión y su grado de acaloramiento y polémica, el segundo caso emplee mucho más tiempo y despierte más expectación que el primero. La explicación que da es simple, pero creíble. La mayoría de los miembros del consejo tenían un garaje en su casa, lo que vinculaba el presupuesto del techo de uralita con su experiencia personal. Por lo tanto, la mayoría de ellos sabía lo que costaba reparar un tejado y le resultaba fácil discutir sobre el asunto, en cambio, la construcción de una central nuclear les resultaba poco habitual. La experiencia previa de los miembros del consejo relacionada con el tema de discusión era importante, de ahí la facilidad con la que se aprobó un presupuesto de varios miles de millones de dólares y las dificultades que hubo en aprobar otro de varios centenares de dólares. Ante la magnitud de una empresa como la construcción de una central nuclear, los miembros de consejo delegaban su decisión en el peritaje de los técnicos, no así en las cuestiones que les eran familiares y de las que podía discutir por experiencia propia.

Esta anécdota sobre la importancia del contexto en la toma de decisiones resulta relevante para introducir la ambigüedad y la confusión que se ha originado alrededor del concepto de cultura corporativa, más parecida a la discusión sobre el techo de uralita del garaje que a la del reactor.

En la definición del concepto de cultura corporativa han participado graduados en escuelas de administración y gestión de empresa, managers y directivos, consultores de marketing, sociólogos, psicólogos sociales, antropólogos y periodistas especializados en temas financieros y organizativos. El resultado ha sido una fecunda confusión, o frustrante, según otros, en la que se han mezclado intereses, expectativas, intentos de instrumentalizar el comportamiento organizativo, de entender y comprender la dinámica de las organizaciones y de explicar su sentido.

Algunos autores han intentado tipificar las definiciones en función de sus métodos, aproximaciones teóricas o metáforas utilizadas (Smircich 1983, Bolman y Deal 1987, Morgan 1986, Ott 1989, Scott 1992, Trice y Beyer 1993, Schultz 1994, Mohan 1994), ya como redes de significado, como estructuras, modelos o reglas de referencia, o integrando ambos ejes en una definición de tipo holístico que contemple la organización como un constructo que opera a distintos niveles y en el que todas las interacciones se dan dentro de uno u otro contexto (Mohan 1994). Otros han intentado aglutinar los elementos de distintas definiciones

para poder orientarse mejor en este océano de definiciones (Trice y Beyer 1993).

Para el presente análisis sigo la ruta iniciada por estos autores, una síntesis entre el enfoque funcionalista y la teoría interpretativa de Geertz (1964 y 1973), aunque adopto cierto tono crítico, lo que me permite desarrollar mi propio modelo de análisis.

Para Geertz (1973) la cultura es un proceso de creación constante de significados que resulta de la tensión entre las expectativas de unos actores, la estructura social en la que se dan estas expectativas y la interpretación que estos actores hacen de su experiencia dentro de la estructura social en la que se encuentran.

Para Trice y Beyer (1993), la cultura corporativa es un producto del esfuerzo humano que sirve para gestionar la incertidumbre y crear orden en la vida social de la empresa. Estos autores incluyen seis elementos en su definición de cultura:

. Gestiona las incertidumbres colectivas, en la medida que interpreta el desconcierto, el desacuerdo y todo aquello que escapa al control racional.

. Crea un orden social, en tanto que la amenaza del desorden produce cierta implicación emocional con las normas sociales establecidas,

. Crea una continuidad, en cuanto se produce un proceso de socialización y se generalizan determinadas creencias y practicas colectivas,

. Crea un compromiso y una identidad colectiva, en la medida en que se concibe el mundo de una determinada manera y se esperan determinados compromisos de los miembros que integran la comunidad

. Anima el etnocentrismo, en el sentido de que al producir un sentido de pertenencia y una identidad colectiva se establecen determinadas pautas que se conciben como normales y legítimas dentro del grupo que tienden a proyectarse al exterior como verdades universales,

. Genera consecuencias duales, en la medida en que, dados los distintos intereses y experiencias que se dan entre los miembros de una comunidad, la cultura actúa a distintos niveles y en relación a distintas experiencias, lo que produce distintos énfasis que, o bien pueden ayudar a los miembros de la comunidad a orientarse y a pautar su conducta, o bien provocan enfrentamientos y nuevas tensiones que cuestionen algunas de las funciones anteriores.

Para poder realizar un análisis cultural, Trice y Beyer distinguen entre substancia cultural, a la que, por comodidad, llaman ideologías, y forma o productos culturales, entidades observables a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican la substancia de su cultura.

Desde esta perspectiva, la función básica de las ideologías consiste en crear una apariencia de orden y continuidad donde no la hay o prevalecen otras modalidades de orden, es decir, son instrumentos utilizados para reducir lo complejo a lo simple. Una vez creada la apariencia de orden, se encargan de articular y mantener la simplicidad. Para estos autores, siguiendo a Geertz (1964), las ideologías reducen la complejidad a través de cuatro funciones,

- . Catarsis, la tensión emocional se reduce proyectando la culpa o el enfado contra un enemigo simbólico,

- . Moralidad, legitima los valores

- . Solidaridad, crea un sentido de identidad y pertenencia

- . Defensa, articula las tensiones, polarizándolas, negándolas y/o rechazándolas

Dado que la realidad es compleja, y la creación de significados se produce a múltiples niveles, en distintos contextos y se interpreta a la luz de distintas experiencias, la tensión entre la experiencia vivida y los modelos culturales no siempre se reduce, también puede aumentar y generar conflictos y rupturas. En este sentido, la importancia del contexto es primordial, puesto que un mismo esfuerzo encaminado a crear un determinado modelo de orden en un contexto determinado, puede ser interpretado como una amenaza por otros grupos que comparten el mismo

espacio social al cuestionar sus principios, normas o valores, como ocurre con determinadas culturas organizativas en la sociedad actual.

Las formas o productos culturales, para Trice y Beyer (1993), son cuatro: Símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas. Para estos autores, un símbolo siempre es un objeto físico al que se asocia un significado emocional. Distinguen símbolo de lenguaje en cuanto definen el lenguaje como formas y expresiones lingüísticas (jerga, gestos, señales, signos, canciones, chistes, rumores, metáforas y proverbios), y narrativas de lenguaje en la medida en que las narrativas incluyen determinados aspectos anteriores dentro de estructuras que operan a mayor escala (historias, leyendas, sagas y mitos). De esta manera, las narrativas pueden contener diversas expresiones lingüísticas y articular determinados símbolos. Dentro de las prácticas incluyen todo tipo de manifestaciones ceremoniales, ritos y tabús.

De nuevo, como en el caso de la distinción entre ideología y culturas, la distinción entre los tres primeros elementos no queda precisamente clara e invita a la discusión. Levi-Strauss objetaría que el lenguaje simbólico tiene una narrativa propia, Geertz (1989) que las estructuras sociales, las metáforas y los sistemas de significados se reflejan en las obras de los autores, Freud que el relato de chistes contienen un alto grado de

ritualización y los diversos autores que han tratado aspectos sobre la comunicación no verbal que el lenguaje gestual tiene una sintaxis propia. Incluso podría cuestionarse la distinción entre mito y rito y sospechar del papel de los tabús en esta extraña categoría llamada que Trice y Byer llaman 'prácticas', incluso del mismísimo concepto de tabo, aunque, en el contexto pragmático de la realidad cotidiana de las culturas organizativas, esta informalidad y falta de rigor académico pueden resultar simplemente cómodas para organizar su vida corporativa, a la vez que absolutamente confusas y delirantes para el investigador.

En este punto se plantea un interesante problema, el mismo lenguaje que permite hablar de un fenómeno, dificulta hablar de otro fenómeno parecido, porque es distinto, y el lenguaje necesita más lenguaje para poder matizar la primera generación de conceptos, es decir, auxiliarse con el metalenguaje. Para superar este problema, en este estudio utilizaré el concepto de elementos culturales para referirme al conjunto de los objetos que se producen a lo largo de la vida social, y cultura, para referirme a la manera como los actores se relacionan con estos elementos. En el primer caso, un elemento cultural es cualquier producto que pueda ser puesto en relación con un significado, mientras que la cultura es el conjunto de significados que permiten articular estas relaciones. Cada contexto impondrá unas condiciones determinadas que permitirán hablar de unas

determinadas formas culturales y una determinada cultura o culturas.

En ambos casos, tanto la cultura como los objetos o elementos culturales se emplean para reducir la complejidad y construir un determinado modelo de orden, lo que hacen de ella una prometedora herramienta de control para algunos. Sin embargo, en el momento de su articulación aparecen los problemas. Esta misma cultura, como modelo de orden y en contraste con la experiencia, es igualmente interpretada. Al serlo recupera su complejidad y se hace impredecible, incluso desconcertante, lo que la convierte en un arma de doble filo, quizá más, que puede actuar legitimando un modelo de orden o cuestionándolo.

Las culturas organizativas constituyen una interesante área de análisis para los antropólogos, ya que al estudiar la gran variedad cultural que incluyen, invita a mostrar su riqueza, su diversidad, y su multidimensionalidad, lo que permite hacer un análisis complejo de las relaciones entre las distintas partes e intereses que se establecen dentro del marco de una compañía. Las culturas corporativas, son las herramientas que las compañías utilizan para gestionar y negociar la complejidad, son sistemas de significado que permiten a sus componentes interpretar sus experiencias individuales en el marco de las necesidades de supervivencia del sistema al que se adscriben, lo que intenta pulir las asperezas, tensiones, conflictos y contradicciones que se

producen dentro del sistema y reorientar el conflicto hacia la productividad

En este sentido, los análisis sobre las culturas organizativas deberían mostrar, en primer lugar, su complejidad y, en segundo, el analizar las culturas corporativas u otras que igualmente forman parte del sistema, cómo se articulan determinados sistemas de significados que prosperan en la intersección entre un modelo de conducta pensado para satisfacer los intereses de una compañía y la experiencia individual de cada uno de sus miembros en el transcurso de su actividad dentro del sistema.

TEORÍA, DEFINICIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS.

¿Cómo se disciplina a los hombres/mujeres en las sociedades democráticas para que vivan la experiencia de sentirse libres y, a la vez, trabajen para los otros? En esta investigación sostengo que a lo largo del proceso de industrialización en las sociedades occidentales ha existido un antagonismo entre la experiencia laboral y la experiencia social que no siempre se ha experimentado como tal. En algunos casos, ya desde el capital, como del estado, la sociedad o la comunidad, o más frecuentemente, a través de la negociación o cooperación de varias de las partes implicadas, se ha tratado de reconciliar.

Las diversas políticas de participación del empleado en los procesos de toma de decisiones como en el caso de la Xerox's Corporation, las experiencias de autogestión en los países socialistas, las experiencias cooperativas tipo Mondragón en España, o las experiencias comunales como los *Kibbutzim* en Israel y los *kolkhoz* rusos, son algunos de los intentos de reconciliar trabajo y vida social, otros, son los debates sobre la calidad del trabajo, o las modernas técnicas de *empowerment* o *embeddedness*, que podríamos traducir como enriquecimiento del trabajo e implicación, o la socialización dentro de la compañía a través de la gestión de las culturas corporativas, especialmente desarrolladas en las empresas de tipo capitalista.

En el tardo capitalismo, el antagonismo entre el capital y el trabajo es mediatizado por las culturas corporativas y las culturas organizativas. Ello supone una instrumentalización del concepto de cultura que puede apreciarse tanto en los sectores de producción, como de administración y distribución. Los dos primeros han sido los más estudiados y los que más literatura y debates han generado, no obstante, algunas culturas corporativas dentro del sector distribución resultan especialmente ilustrativas

para demostrar esta afirmación¹. Los problemas que plantea la gestión de una red de venta y distribución cuando adquiere determinadas proporciones y los que emanan de la aplicación de algunos sistemas de venta característicos ofrecen una oportunidad fuera de lo común para probar que la cultura puede ser una herramienta de control útil, incluso para algo más, aunque no por ello, exenta de conflicto, riesgo e impredecibilidad

Para el desarrollo de esta investigación he formulado las siguientes hipótesis:

H1. Debe haber compañías dentro del sector distribución que son conscientes de que poseen una cultura propia.

H2. Estas compañías debe tener una fórmula contractual particular con sus distribuidores.

H3. Este tipo de relación contractual debe funcionar a partir de un sistema de trabajo característico.

H4. Este sistema debe poder ser mediatizado por la cultura corporativa, o cuando menos, ser sensible a sus intentos.

¹ El criterio de selección de personal que están utilizando algunas de las grandes compañías multinacionales en la actualidad es muy ilustrativo al respecto. Los seleccionadores hacen la primera criba en función de la capacidad del candidato para adaptarse, o no, a la cultura corporativa de la organización. Otras, en la segunda vuelta, citan a la esposa del candidato a la entrevista. Los motivos son complejos, pero algunos de los puntos que se contemplan es la capacidad de adaptación de la esposa al ritmo de trabajo que la compañía exigirá al candidato, como la disponibilidad fuera del horario laboral, la posibilidad de viajar y desplazarse y la tolerancia de la esposa a la estimulación que su esposo recibirá durante el período de adaptación y en la que se mitificará la excelencia de la compañía en la que podría empezar a trabajar.

H5. La cultura corporativa debe poder modelar la conducta de los distribuidores y ofrecerles un significado con el que interpretar su experiencia dentro del sistema.

PLAN DE LA INVESTIGACIÓN:

Esta investigación ha estado estructurada en dos partes, la descripción de un sistema de venta-distribución y la presentación de una compañía que lo emplea, y el análisis de la cultura que ha surgido en la intersección entre este sistema y los planteamientos socio-económicos establecidos por esta compañía.

En la primera parte analizo algunos de los problemas más relevantes que afectan al sector de venta-distribución con el fin de destacar cuales son los puntos de conflicto y debate que este sector considera prioritarios. A continuación, hago un breve repaso histórico que va desde la actividad de los primeros buhoneros que comerciaron en la frontera de los territorios del oeste en los Estados Unidos, hasta la creación de una particular forma contractual, el contrato como Distribuidor Independiente. Una vez expuesta esta particular forma de vincular los comerciales con algunas compañías de venta-distribución, hago un repaso de la literatura consultada sobre un tipo de venta directa, el sistema de marketing Multinivel, y una descripción de cuáles son sus características y cómo funciona. En este punto,

sostengo que la efectividad del contrato como Distribuidor Independiente y el sistema de Marketing Multinivel, dependen de la habilidad de la cultura organizativa de cada compañía para crecer o desaparecer.

Para poder profundizar en cómo se articula este tipo de contrato en el sistema de marketing Multinivel, he analizado la particular relación que ha establecido una compañía de este estilo con este sistema de venta-distribución. La primera parte concluye con un breve repaso sobre el impacto social que ha tenido la cultura organizativa de esta compañía en determinados contextos culturales. En algunos casos el impacto social ha sido notable y a su alrededor han prosperado varias olas de rumores que han puesto en duda su legitimidad.

En la segunda parte analizo la cultura que se ha desarrollado a partir de la relación entre esta compañía y el sistema de marketing Multinivel. Para el análisis he distinguido tres grandes unidades: análisis de las herramientas utilizadas por la compañía y los distribuidores, análisis de las reuniones en las que los distribuidores se transmiten el conocimiento y se motivan, y análisis de las narrativas empleadas por los distribuidores para transmitir determinados valores en relación al trabajo, el esfuerzo y las recompensas.

Al final del análisis, la conclusión respecto a la

eficacia de la cultura como herramienta de control no puede ser optimista. La gestión de la cultura soluciona algunos problemas pero, a su vez, crea una nueva generación de problemas de índole cultural que no sólo implican a la compañía y a sus distribuidores sino a la misma sociedad en la que actúan y se extiende. Al forzar la reconciliación entre lo social y lo económico, dentro de un esquema cultural en el que estas dos experiencias son predominantemente antagónicas, la cultura del Multinivel no resuelve el antagonismo, sino que lo hace más complejo y difícil de abordar. Su intento de reducir lo complejo a lo simple redunda, contrariamente a lo esperado, en un mayor grado de complejidad.

El final de la obra es conclusivo respecto a esta investigación. Sin embargo, no lo es en relación al tema de las culturas corporativas, en particular y las culturas organizativas en general.

METODOLOGÍA

He dividido este apartado en cuatro secciones: 1) Obtención de datos; 2) Gestión de datos; 3) Elaboración de datos; y 4) Estilo literario.

Para la obtención de datos útiles he utilizado básicamente tres fuentes: etnográficas -observación

participante-, bibliográficas, y vaciado de cassettes de formación y motivación para la venta multinivel que utilizan los distribuidores de una de estas compañías. Para el manejo de datos he utilizado el entorno Macintosh y determinados programas. Respecto al estilo literario, he tomado decisiones sobre cual debería ser el estilo literario más apropiado para el desarrollo de esta tesis.

1) Obtención de datos

1.a. *Observación Participante*

El período de recopilación de material etnográfico comprende desde mediados de febrero del 92, momento en que tuvo lugar el primer contacto y decidí empezar con mi Diario de Campo, hasta mediados de julio del 95, momento a partir del cual me desplazé a la Cornell University, Ithaca, New York, para reunirme con mi director de Tesis, Davydd J. Greenwood, con quien había estado manteniendo correspondencia sobre el material de mi investigación, y bajo cuya supervisión directa llevé a cabo una extensa investigación bibliográfica, una profunda reflexión sobre el planteamiento general y técnicas de investigación y, además, acabé la redacción del manuscrito.

En el transcurso de mi observación participante he asistido a dos grandes convenciones celebradas por los

distribuidores de Amway Co., de las cinco que celebra anualmente la compañía, una que tuvo lugar en el Palacio de los Deportes en Badalona, Barcelona, diciembre del 93; y otra en el Palacio de los Deportes de Llíria, Valencia, diciembre del 94. He asistido a tres seminarios: Platja d'Aro, Gerona, marzo del 92; Esparraguera, Barcelona, octubre del 94; y Xest, Valencia, noviembre del 94, y a varias presentaciones del Plan de negocios, Torre Baró, Barcelona, marzo del 92; Bellvitge, Barcelona, abril 92; y en Barcelona capital en varias ocasiones. Durante este tiempo me he estado reuniendo con diversos informantes, gente con la que conecté unas veces por azar y otras a través de compañeros, y a las que entrevisté en varias ocasiones.

Por otra parte, la época en la que contacté con esta compañía, a principios del 92, coincidió con una serie de denuncias que se hicieron sobre el sistema de ventas que utilizaba y los métodos de formación y motivación que empleaban sus distribuidores líderes. La Unión de Consumidores Españoles -UCE- había llevado a esta compañía a los tribunales acusándola de ser un negocio fraudulento, paralelamente, el grupo de Assessorament i Informació sobre Sectes -AIS-, un grupo radical, acusaba a esta compañía de ser una secta. Su nombre apareció en las revistas de gran tirada, en la prensa, en la radio y en debates televisivos. Durante este período contacté con el Servei Català del Consum -SCC- de la Generalitat de Catalunya, que me

facilitó, en dos ocasiones un dossier de prensa a partir del que pude seguir el desarrollo del rumor que acompañó su crecimiento en España. También me entrevisté con la dirección del grupo AIS -Assessorament i Informació sobre Sectes- para conocer más de cerca su punto de vista y, en otra ocasión, mantuve contacto con dos periodistas que me facilitaron material acerca de la polémica en los medios de comunicación.

El resultado fue que, al haber dado a conocer mi interés por el tema, en marzo del 92, fui invitado a participar en un programa televisivo, *La Aventura del Saber*, en TV2, en el que se debatía la legitimidad de esta compañía. Al programa asistieron el director de la UCE -Unión de Consumidores Españoles-, el gerente financiero de esta compañía, un representante del Ministerio de Cultura que subvencionaba el programa, y yo, a quien presentaron no como antropólogo, a mi pesar, sino como experto en técnicas de marketing. De este debate televisivo surgió una posterior entrevista con el gerente financiero y el director comercial de la compañía y una visita a sus instalaciones.

Durante mi estancia en los USA, tuve la ocasión de visitar la sede central de esta compañía en Ada, Michigan, y de entrevistarme con varios miembros de su Staff, en concreto con los responsables de *International Public Relations*, *Affiliate Support*, *Human Resources* y *Corporate Government Affairs Counsel*, y de apreciar cómo la filosofía

corporativa de sus fundadores actuaba dentro de la compañía.

El estudio de esta compañía se complementó, igualmente, con la asistencia a una reunión de presentación de Herbalife, Inc., una compañía de características similares, aunque de menor envergadura, que había iniciado hacía poco sus actividades en Barcelona. La presentación de esta compañía tuvo lugar en el Hotel Plaza de Barcelona, en enero del 93. Posteriormente, asistí a una convención que celebró en el Palau Sant Jordi de Barcelona y me entrevisté con alguno de sus distribuidores. También acudí a una *home-party* que celebró una distribuidora de Tupperware en Montornés del Vallés, Barcelona, marzo de 94.

Dado que las intervenciones de los conferenciantes en el transcurso de los seminarios y convenciones que celebran los distribuidores de esta compañía son sistemáticamente registradas en cassettes que luego circulan entre los distribuidores y, dado que en el trascurso de las reuniones sólo podía tomar notas, ya que la grabación, filmación o fotografía de los acontecimientos están expresamente prohibidos, sus propias cassettes me estuvieron ahorrando trabajo, tiempo y dinero. Especialmente porque mi primer contacto abandonó la compañía y me pasó alrededor de una treintena de cassettes que pude vaciar de manera sistemática. Otros informantes me han prestado igualmente algunos de sus cassettes favoritos y, en una ocasión compré alguna cassette que mis informantes no tenían.

1.b. *Investigación bibliográfica y documental*

1.b.1. Bibliotecas

La investigación bibliográfica se inició a partir de los fondos de la Universidad de Barcelona, especialmente de las bibliotecas de Económicas y Empresariales y, posteriormente, la biblioteca de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Bellaterra, Barcelona. Por alguna razón que desconozco, en la biblioteca de Periodismo de esta misma facultad, poseen una serie de libros sobre cultura organizativa que en su momento me fueron muy útiles. Sin embargo, el grueso del trabajo bibliográfico ha sido realizado en las librerías de la Cornell University, especialmente en la Management Library (Mallot Hall), ILR Library -Industrial Labor Relations-, Olin Library, Uris Library y Mann Library, cuyas colecciones de libros clásicos y revistas, y su política bibliotecaria de adquisición sistemática de todo lo que se publica al respecto me permitieron hallar desde las obras pioneras hasta las más recientes. Su excelente organización contempla el préstamo de hasta 700 libros por persona durante un período de 6 meses sin tener que renovar la solicitud. Por otra parte, también goza de un ágil servicio de préstamo interbibliotecario que me ha permitido consultar aquellas obras que por su especificidad, especialmente documentación referida a la compañía que estudiaba, no se encontraba en esta biblioteca.

1.b.2: Internet

Otra fuente de datos consultada ha sido el debate sobre el multinivel y algunas compañías que sostienen algunos servidores de Internet, especialmente el FAQ -Frequent Asking and Questions- y botones adyacentes a los que puede accederse a través del comando de búsqueda: <http://www//alt.multi-level.business>. También puede consultarse material sobre el Marketing Multinivel haciendo una búsqueda general del tipo: Multi-level, Multilevel o Marketing Multilevel. Algunas compañías, como Amway Co. o Herbalife Inc., Williams, Shaklee, así como un gran número de nuevas compañías que han surgido en los últimos años se anuncian en el ciberespacio y puede contactarse con ellas vía correo electrónico, al que contestan enviando manuales, catálogos e información varia sobre la compañía.

2) Gestión de Datos

Para la gestión de datos, he estado utilizando el entorno Macintosh con el sistema 7.5.2. He tratado los textos basicamente con la aplicación MacWrite Pro. que me ofrecía una mayor comodidad a la hora de crear, manejar y presentar documentos. Con el FileMaker Pro he creado varias bases de datos tanto de tipo bibliográfico como temático. El FreeHand y el PageMaker me ha sido de gran utilidad para el

diseño y manipulación de información gráfica procedente de otros programas. Para algunos gráficos estadísticos he utilizado el DeltaGraph. Para la ejecución de mapas conceptuales, el LifeMap, un programa desarrollado por la Universidad de Cornell que en combinación con el FreeHand y el PageMaker me ha sido especialmente útil para conceptualizar los temas y poderlos exponer de manera clara y concisa al lector¹.

En el transcurso de la investigación la documentación ha sido organizada y reorganizada varias veces. La forma final ha sido una carpeta llamada TESIS dentro de la cual tengo una serie de carpetas: 'Análisis', en el que se incluyen documentos que han servido, o no, posteriormente para el análisis final del objeto de estudio; 'DataBase', en la que se hallan varias bases de datos, de las cuales algunas han sido especialmente relevantes para la redacción final del manuscrito como 'Análisis Bibliográfico', en la que cada libro es desglosado en varios apartados -Problemas que trata, preguntas que formula, datos, y explicaciones que da el autor-, así como una serie de botones que abren nuevas pantallas que permiten ampliar el contenido de estos campos y abrir otros nuevos como los que llevan al análisis de la estructura del libro o a comentarios míos. El diseño de estas bases de datos ha sido un proceso en el tiempo hasta

¹ Paralelamente, he utilizado algunas aplicaciones como el Now Utilities 5.0, el Aaron 1.1.3., el Clipboard Master 2.0, los Stikies y el Virtual Desktop 1.8 que me han facilitado las tareas de la gestión de la información en la pantalla del ordenador y a través del disco duro.

llegar a un punto de equilibrio.

Otra base de datos que he elaborado para esta investigación es la que he llamado 'Análisis Temático'. A partir de un planteamiento parecido a la base de datos anterior, el 'Análisis Temático' parte de un tema para, a continuación, especificar los autores que lo han abordado, cómo han definido el problema, desde qué perspectiva y qué explicación han dado.

Para facilitar la continua gestión de referencias bibliográficas configuré otra base de datos a la que llamé simplemente 'Bibliografía'. Igualmente configuré una base de datos para gestionar la información sobre la cultura de Multinivel y otra para la referida a datos puntuales sobre varias compañías relacionadas con el Multinivel.

En un momento de la investigación fue de gran ayuda un par de bases de datos con las que estuve trabajando y a las que llamé 'Diagrama General' y 'Tablas', respectivamente. Ambas contienen material esquemático de los diferentes apartados de la Tesis. Las funciones de estos dos últimos archivos iban más allá de una base de datos, tenían una función de inspiración y organización, pero a falta de un programa mejor que cubriera mis necesidades tuve que utilizar el programa FileMaker Pro. de una manera poco convencional.

Mi Diario de Campo también fue introducido en una base de datos llamada 'Diario' para evitar la proliferación innecesaria de documentos separados. Por sus características se incluye dentro de una de las carpetas que contiene la carpeta TESIS, con el nombre de 'Diario'.

Dentro de TESIS, una carpeta que fue útil durante un tiempo es la de 'Metodología' en la que se incluyen documentos acerca de la metodología en general, esquemas y dibujos para conceptualizar determinados aspectos. Otra carpeta es la de 'Figuras' en la que fui introduciendo una serie de figuras para enriquecer el manuscrito. Finalmente, las figuras fueron distribuidas por los capítulos de la Tesis y en ella quedaron sólo las figuras más generales o referidas a temas colaterales a la investigación.

La carpeta TESIS contiene otra carpeta llamada 'Internet' en la que se conservan varios de los documentos más útiles capturados a través de la red informática de Internet. Otra es la de 'Secretaria' en la que se encontraban las cosas pendientes, trámites, correspondencia y los que un día fueron documentos recientes.

A partir de un determinado momento, la carpeta TESIS tuvo una nueva carpeta que llamé 'Ph.D.', posteriormente, esta 'Ph.D.' se convirtió en 'Ph.D. (DRAFT)', y a su lado apareció otra a la que llamé 'Ph.D. (DONE)'.

La 'Ph.D. (DONE)' tiene una carpeta por capítulo. Cada una de estas carpetas contiene tres tipos de documentos, los 'Hechos', correspondientes a los textos desglosados por apartados; las 'Figuras', que contiene las figuras utilizadas en el capítulo, y los Z.Docs, -Z porque en el orden alfabético que he escogido se sitúa al final de la ventana- en el que se hallan aquellos documentos sobre los que abrigo dudas de si deberían o no insertarse en el manuscrito¹.

3) Elaboración de Datos

Para un análisis concreto de un documento que utilizan los distribuidores de esta compañía, el Patrón del Éxito, y para detectar algunas de sus variables más relevantes, he mezclado las librerías de dos programas, el MacWrite Pro y el FileMaker Pro. a falta de un programa informático más apropiado para el análisis del contenido del texto que requería. A la espera de nuevas prestaciones tecnológicas, este procedimiento ha exigido cierta labor artesanal para dar su fruto.

Con esta mezcla de librerías de dos programas he tratado de substituir las prestaciones de un potencial programa de

¹ A título cómico, la carpeta contenía un fantasma de color verde que se fue alejando en la medida en que la investigación fue avanzando hasta que un día lo eliminé definitivamente. En el último período de redacción unos ojos de fantasía que siguen la dirección del puntero en la pantalla moviendo sus pupilas amenizaron el aislamiento de la redacción final del manuscrito.

análisis de contenido del discurso que tenga su utilidad en el análisis de la Cultura del Multinivel y otras parecidas. Este tipo de análisis, tal y como lo he estado utilizado, ofrecería unos indicadores que permitirían al analista establecer determinadas hipótesis con las que trabajar posteriormente. El resultado, aquí sólo experimental y no suficientemente testado, puede ser interesante, ya que permite detectar con rapidez algunas de las características dominantes del discurso, especialmente las teorías del conocimiento sobre las que reposa.

Otra herramienta utilizada en esta investigación ha sido el programa LifeMap 3.6.7., desarrollado por Robert Abrams, de la Cornell University, también en fase experimental, que permite diseñar mapas conceptuales con mayor rapidez que utilizando una aplicación standard de diseño gráfico como el FreeHand. El LifeMap había sido pensado originalmente para afrontar problemas de índole ecológica.

Sin embargo, la utilidad de esta aplicación fue más de carácter conceptual que técnico. Una herramienta que simplificaba las tareas de diseño de mapas conceptuales me hizo pensar en la posibilidad de concebir esta tarea y plantearla como tal. La introducción a los objetivos del programa que me hizo Robert Abrams, su desarrollador, me permitió repensar las figuras que había estado dibujando a lo largo de mi trabajo.

El mapa conceptual era algo más que un simple esquema, era una representación en miniatura de la realidad que podía serme de utilidad en la Antropología de los Negocios, especialmente en mi caso, por la complejidad que representa el análisis del sistema de marketing Multinivel, un sistema que mezcla lo social, lo individual y lo económico. Tal como yo lo interpreté el mapa conceptual, parte de un concepto central del que derivan varios de los que, a su vez, derivan otros y otros.

Al empezar a trabajar con este programa, el principal reto era el diseño de los mapas. Un mapa conceptual fácilmente podía convertirse en un galimatías de trazos, flechas y agrupaciones de información confusas. Para remediar esta tendencia, apliqué la dimensión fractal al diseño de los mapas conceptuales, idea que surgió de mi contacto previo en Barcelona con el *Grup de Sistemes Complexos*, dirigido por Jordi Solé¹, con los que trabé amistad a través de unas conferencias y cuya línea de trabajo siempre me pareció muy sugerente, especialmente los trabajos de Susana Cuevas sobre la dimensión fractal de la naturaleza, y las de Jordi Bescomte sobre ecología. Igualmente relevantes han sido las apasionadas discusiones con Jordi Delgado y Bartolo Luque, miembros de este mismo grupo.

La fractalidad es una característica de la naturaleza y

¹ Grupo de investigación ubicado en el Departamento de Física e Ingeniería Nuclear de la Universidad Politécnica de Barcelona

parte de la existencia de un principio de geometría activo que se manifiesta a distintas escalas del proceso de desarrollo. Un árbol es un tronco del que salen ramas. De cada rama salen un número determinado de ramas menores, y de estas ramas otras hasta que se cubren de hojas. Salvo alteraciones producidas por el medio, el criterio de bifurcación que utiliza el árbol para reproducirse se repite a lo largo del proceso, su diferencia es solo de escala. Podría ser que de cada rama salieran tres ramas menores y de cada una de ellas otras tres hasta hallar que en el extremo salen tres hojas. El tres, en este caso hipotético sería el criterio de bifurcación. En cualquier caso, me he inspirado en la dimensión fractal de las formas naturales para destacar que los conceptos pueden ser manejados de manera cómoda y clara a partir de los procesos de bifurcación.

Otro problema que pueden presentar los mapas conceptuales es, paradójicamente, su excesiva capacidad de síntesis. Un Mapa Conceptual reduce la complejidad de la realidad a unos pocos trazos, lo que, si bien ayuda a capturar unas primeras impresiones, posteriormente resulta insuficiente ya que no refleja la realidad apropiadamente. Quizá la solución estará en algún tipo de proyección holográfica en un espacio tridimensional y en movimiento, pero mientras esto no ocurra y la ciencia social tenga que esperar, puede ensayarse importando los mapas conceptuales a un programa de dibujo como el FreeHand e incorporar una serie de fondos que traten de suplir la falta de

perspectiva, algo así como hacían los artistas del antiguo Egipto que pintaban la nariz, los brazos y las piernas del cuerpo humano de perfil, y los ojos, los hombros y la cintura de frente.

En este sentido, los mapas conceptuales pueden ser empleados como una aproximación a la complejidad. El criterio que he estado utilizando para tal fin es que la complejidad es tanto el punto de partida de una investigación como el de llegada. No se puede dialogar con la complejidad sin simplificarla. Sin embargo, una vez acabado el diálogo, la complejidad debe poder recuperar su forma original o, al menos, lo más original posible. El objetivo del investigador no debe limitarse a simplificar las cosas, sino a estructurarlas de tal manera que la complejidad pueda ser recreada con relativa facilidad.

4) Estilo Literario

Aún a riesgo de parecer descortés con el estilo textual académico de raigambre ilustrada, he optado por un estilo expositivo de tipo oral-visual, con analogías y metáforas, y algunas licencias retóricas para atraer la atención del lector y con el apoyo de gráficos, diseños, esquemas y dibujos que le permitan tener una rápida perspectiva del tema y de los conceptos que se barajan.

He tomado esta decisión, en parte, porque es un estilo que fluye espontáneamente de mí y, en parte, porque al facilitar la lectura, facilita la comprensión y reduce el tiempo de dedicación del lector, actualmente tan falto de tiempo. El lector encontrará que los capítulos y los apartados terminan y empiezan con un resumen de los capítulos y apartados anteriores, lo que pretende facilitar la comprensión y la retención del argumento y la secuencia expositiva, que por las características del tema invita a la confusión. Seguramente con este proceder estoy proyectando mi propia experiencia con el objeto de estudio que escogí, un tema que me mantuvo en jaque durante cuatro años y que hasta el último momento no fui capaz de resolver. Para ahorrar esta experiencia, frustrante en algunos momentos de la investigación, eufórica en otras, he apostado por un estilo ágil y dinámico, procurando que esto no supusiera un deterioro del rigor intelectual que exigió la investigación.

CAPÍTULO 1

EL SISTEMA DE MARKETING MULTINIVEL

El sistema de marketing Multinivel (en adelante MLM¹) es un sistema de venta-distribución que ha ido configurándose a lo largo de medio siglo. Su actual forma es el resultado de un intenso intercambio de información con el entorno y una continua adaptación a las exigencias del mercado. En este capítulo voy a referirme, en primer lugar, al tipo de problemas que afectan al sector venta-distribución, lo que me permitirá ubicar este sistema como una respuesta concreta a determinados problemas que tratan de resolver las compañías de este sector. A continuación, exploro sus raíces históricas y económicas, para ver como se ha ido configurando su forma actual y, en tercer lugar, analizo su estructura y funciones.

¹ MLM, del inglés *Marketing Multi-Level*

PROBLEMAS EN EL SECTOR VENTA-DISTRIBUCIÓN

Para entender la aparición del sistema de marketing Multinivel (MLM) en respuesta a determinados problemas que las compañías del sector tratan de resolver para ser más competitivas, he distinguido cuatro grupos de problemas: 1) en relación al plan de marketing de los productos; 2) en relación al ciclo venta-distribución de los productos; 3) en relación a la competencia del entorno del mercado y la fidelidad del consumidor; y 4) en relación a las cuestiones laborales, sindicales y fiscales.

1) Problemas relativos al plan de marketing

Una vez los productos salen de fábrica, las compañías tienen que organizar su distribución y venta para hacerlo llegar al consumidor. Si tenemos en cuenta que los beneficios derivados de las ventas son una de las principales fuentes de ingresos de las compañías, una eficaz red de ventas y distribución y una hábil gestión de la misma dentro del conjunto será especialmente relevante para su prosperidad económica.

Cuando una compañía crea un producto de consumo, necesita un dispositivo administrativo para gestionar las operaciones, un plan de lanzamiento coordinado con un aparato publicitario que se encarga de gestionar el proceso

para lograr que el producto sea factible, que el consumidor lo conozca, se interese por él y finalmente lo consuma, y una red de venta-distribución para ponerlo al alcance del consumidor.

El lanzamiento de un producto supone la compleja articulación de varios elementos:

- estudio de mercado previo que comprende un sondeo de las necesidades del consumidor,
- análisis de la competencia para valorar los problemas que supone introducir el nuevo producto en el mercado,
- estado de la cuestión de los canales de distribución que pueden ser utilizados, y
- estudio de comunicación en relación a los medios de publicidad y promoción más adecuados para su difusión.

Generalmente, antes del lanzamiento, el prototipo del producto se testa entre los consumidores para valorar su grado de aceptación e introducir modificaciones no sólo en calidad y cualidades de su contenido sino también en su forma, su presentación y precio. Todo el proceso está supervisado por el *product manager* y sus asistentes, quienes disponen de un determinado presupuesto y número de personas en su equipo para ejecutar el plan de lanzamiento.

El lanzamiento de un producto supone coordinar las campañas de publicidad en los medios de comunicación,

asegurar el nivel de producción de la fábrica o los contactos con los proveedores, que se ejecuten adecuadamente los planes de promoción en los puntos de venta, que los comerciales estén suficientemente informados, entrenados y motivados para la venta del producto, y la administración preparada para la gestión de los pedidos de los comerciales. A la vez, que la red de distribución del producto esté preparada para servir puntualmente el producto de manera que el consumidor, informado de su existencia por la publicidad y atraído por la promoción, lo halle en su lugar de compra habitual.

Para acercar el producto al consumidor, en la venta de productos de gran consumo, el método común más utilizado consiste en determinar el área de influencia del producto, dividir esta área por regiones y cada región por zonas y subzonas. Dependiendo de la magnitud de la empresa, se establece un responsable de área del que dependen los responsables de cada zona y de los que, a su vez, depende una red de vendedores que se encargan de contactar directamente con los establecimientos o cadenas de establecimientos a los que acuden los consumidores.

Paralelamente, los productos se dividen en gamas de productos. Cada gama posee varias entradas o productos que se agrupan en función de características similares. Cuando las empresas tienen un elevado índice de producción y volumen de ventas, por regla general, cada producto tiene un

responsable o *product manager* que gestiona las campañas de marketing relacionadas con el producto y hace su seguimiento.

Por otra parte, los productos se dirigen a determinados públicos. Para ello, se divide el mercado en segmentos, subsegmentos y más subsegmentos según el perfil de los consumidores y sus previsiones de consumo.

Para llegar al consumidor, las dos políticas de comunicación más utilizadas son, por una parte, la venta impersonalizada dirigida a un público indiferenciado, a través de la utilización de los canales de publicidad habituales como la TV, radio, anuncios en diarios y revistas, folletos promocionales, vallas, Internet, buzoneo, etc., y la venta directa.

La venta directa consiste en una forma de llegar al consumidor a través de la presentación y demostración personalizada de los productos y/o servicios al consumidor (Lumpkin et al. 1989) Como método es quizá el método de venta más antiguo y, en la actualidad, comprende desde el sistema de venta conocido como puerta-a-puerta hasta el de MLM (Mir Piqueras 1994). Los sistemas de venta directa más característicos son:

- La venta puerta-a-puerta y la demostración en casa, en las que un comercial llama a la puerta y pondera las cualidades

del producto, como Fuller Brush (1960).

- La venta por reunión o *party-plan*, consiste en reunir a un grupo de vecinos, parientes y/o amigos, en su mayor parte mujeres, para ofrecerles la demostración de un producto en un tono festivo y social, como Tupperware (Roux-Briounde 1987).

- La venta telefónica y sus variedades, en la que se contacta con el cliente a través del teléfono, fax, correo-electrónico; últimamente muy popularizada por las comodidades que ofrece al comercial y su bajo coste y,

- la venta a través del sistema de MLM, un sistema que ensambla lo social y lo económico y que, desde finales de los años 30s, a su manera, intenta resolver algunos de los problemas que más preocupan a la gestión de las redes de venta-distribución.

A mediados de los 80s el sistema de MLM experimentó un crecimiento y difusión sin precedentes. En esta investigación profundizo en el complejo mundo que plantea el sistema de MLM.

2) Problemas relativos al ciclo de venta-distribución del producto en la venta directa:

Para ubicar las aportaciones del sistema de MLM dentro del grupo de los sistemas de venta directa, tendremos que considerar los problemas más relevantes que tiene que

resolver cualquier red de venta-distribución como organización humana en relación al ciclo venta-distribución:

Estos problemas son básicamente cuatro:

- cómo construir una red de ventas?
- cómo entrenar y formar a la red?
- cómo motivar para la venta-distribución de los productos?
- cómo controlar la red de ventas?

La construcción de la red de ventas pasa, en primer lugar, por una fase de selección de personal, un proceso habitual orientado a escoger entre los candidatos que se presentan a una convocatoria, a los que reúnen las características exigidas por el perfil del puesto de trabajo. Generalmente, los procesos de selección de personal se modulan en tres tiempos, 1) evaluación del currículum presentado por el candidato; 2) resolución de una batería de tests; y 3) entrevista personal. Estos procesos pueden llegar a ser, en algunos casos, largos y costosos. Seleccionados los candidatos, se inicia una segunda fase orientada a su entreno, formación y socialización dentro de la compañía.

Una vez el comercial supera las pruebas de acceso, debe conocer unos productos, aprender determinadas técnicas de venta, integrarse dentro de una organización que posee una dinámica propia y adquirir una serie de hábitos para

coordinar sus responsabilidades con su trabajo. La formación y socialización de los comerciales es otro proceso que puede ser largo y también costoso para la compañía.

Un tercer problema que se plantea a las redes de venta-distribución es el de la motivación, el grado de interés, entusiasmo e implicación personal que el comercial será capaz de mostrar por el producto y por la compañía que representa ante los clientes, algo que desde la perspectiva del marketing se considera fundamental para una venta eficaz. Si los argumentos de venta del comercial están acompañados por una actitud convincente que dan seguridad al consumidor, probablemente se sienta inclinado a adquirirlo con más facilidad que ante una actitud hostil, arrogante o indiferente del comercial. En este punto, las teorías sobre la comunicación, motivación y las técnicas para la venta han encontrado un fecundo campo de estudio. El fenómeno del *boom* de la literatura divulgativa sobre culturas corporativas en los años 80s y su énfasis en los ritos, historias, mitos comerciales, etc., puede ser interpretado como otra modalidad de técnicas de motivación, un complemento de carácter social a la simple incentivación por medios económicos.

Finalmente, la actividad de la red de venta-distribución debe ser continuamente supervisada y controlada para adecuar la tarea de los comerciales con los objetivos establecidos por el plan de ventas. Este control se realiza ya

directamente, mediante informes y seguimiento de los comerciales, o indirectamente, empleando materiales propios de las culturas del éxito y de las culturas corporativas.

3) Problemas relacionados con la competencia del entorno y la fidelidad del consumidor

Por otra parte, en los departamentos de marketing existe un gran interés por controlar el comportamiento del consumidor, de tal manera que éste prefiera los productos que ofrece una compañía a otros y se convierta en un cliente fiel, habitual, satisfecho con el producto que consume, con la marca que lo representa y resistente a las ofertas y promociones de otras marcas (Peter y Olson 1990). Este interés por captar la atención del consumidor da lugar a una feroz competencia, especialmente en los productos de consumo masivo entre los que el consumidor tiene varias marcas por escoger. La competencia se establece a partir de tres variables: calidad, precio y/o servicio. La habilidad para combinar estos tres niveles da como resultado el *posicionamiento o ubicación del producto*.

El *posicionamiento del producto* resulta importante en el momento de realizar las campañas de publicidad y promoción, ya que como resultado del posicionamiento, las campañas destacan unas u otras cualidades del producto, por ejemplo su alta calidad a bajo coste, como en la estrategia de las

empresas japonesas pensadas para hacer rentables sus productos a largo plazo; un alto precio con un buen servicio y una excelente calidad, como en de las tiendas especializadas en un determinado producto que requieren un profundo conocimiento de las características de su género; o un precio sumamente competitivo pero una pobre atención al cliente, como en algunas cadenas de alimentación poco selectivas, por ejemplo, la cadena de supermercados DIA o los tiendas de *Todo-a-100* popularizadas en los últimos años.

Sin embargo, lo más común es una combinación de los distintos niveles después de la evaluación de las necesidades del mercado y de la actividad de los competidores. De ahí la segmentación de los mercados y la especialización de los productos que da lugar a la elaboración de bienes de consumo orientados a satisfacer las necesidades de un público muy concreto y de comportamiento muy definido en el que la competencia aún no ha entrado o es pobre.

En este sentido, los expertos en marketing, las consultorías y asesorías han desarrollado una complicada ingeniería de venta que se apoya en la gestión informatizada de las bases de datos sobre los consumidores y el mercado. A través del cruce de datos se deducen las características de los productos más atractivos, el perfil de los posibles consumidores, la estrategia de venta más adecuada y los canales de comunicación más efectivos (Gross 1989, Tynan

1994); o a través de la sofisticación de los métodos de venta directa, con énfasis en las técnicas de formación y motivación.

3) Problemas en relación a las cuestiones laborales, sindicales y fiscales.

Finalmente, hay otro paquete de problemas derivado del hecho de que una red de ventas, como organización física, supone unos costes laborales y fiscales que, de ser reducidos, supondrían una mayor rentabilidad para el capital de la compañía y/o la posibilidad de incrementar algunas partidas para reforzar determinados puntos débiles de su organización. Entre estos costes se encuentran los de coordinación y gestión, los de formación y motivación, los fiscales (tasas, impuestos y seguros), y los que se derivan de la negociación con las fuerzas sindicales (incrementos o ajustes salariales, pactos laborales)¹.

Este dato es importante ya que, si bien va más allá del ciclo de venta-distribución y está relacionado con la dirección y con el departamento de finanzas, resulta relevante para explicar el surgimiento de la particular fórmula contractual de la venta MLM.

¹ Este último grupo, si bien no entra directamente dentro de la categoría de costes, es un continuo motivo de negociaciones en la medida en que patronal y sindicato defienden sus distintos intereses y que a partir de un momento, tienen que concretar en forma de pactos y cifras.

Ninguno de estos problemas es nuevo. Con ligeras variaciones, desde que el sector industrial inició la venta masiva de los productos, se han estado planteando en unos períodos históricos con más intensidad que en otros.

Rusell y Beach (1924) destacan que John Wanamaker, más conocido como el *príncipe mercader* de Filadelfia, a finales del siglo XIX, fue el primero en sistematizar el diseño de los almacenes (decoración de los espacios de venta y cuidado de los escaparates), establecer políticas de venta y de relaciones personales, y utilizar técnicas innovadoras para la venta al detalle de manera sistemática (la idea del *one-price-system*, y la del *money-back-guarantee*). En relación a la publicidad y a los reclamos comerciales, insistió en una estricta honestidad y en la idea de que el cliente siempre tiene la razón. Wanamaker abrió su primer almacén en 1861 en Philadelphia.

Entre entre 1890 i 1920 otro pionero John H. Patterson, en esta ocasión el *father of sales management*, percibió la necesidad de los compradores de ser adecuadamente informados sobre el uso de los nuevos artículos, por lo que era necesario que los comerciales fueran capaces de informar adecuadamente a sus clientes de las ventajas de las mercancías. Patterson concibió los comerciales como gente preparada y entrenada, y sistematizó la formación del equipo de ventas¹, estableció estímulos y la tarea de supervisar su

¹ como un ejército que debe luchar cada día

trabajo de manera que cada comercial fuera un excelente vendedor. Según Rusell y Beach, Wanamker fue el primero en fomentar el uso de las presentaciones estandarizadas al comprador, y estableció las primeras escuelas de vendedores donde aprendían los principios y las tácticas de la entrevista de negocios. También usó la visualización y la dramatización en las ventas. Asimismo, fue el primero en establecer un pago por los objetivos realizados y mantenidos, y en recompensar a los que sobrepasaban las cuotas establecidas, bien en forma de remuneraciones económicas o en forma de premios como las vacaciones. También dotó al equipo de ventas con herramientas (*kits* de negocios y folletos de presentación -*sales portafolios*-). Estimuló la tarea de los comerciales mediante la celebración de convenciones y facilitó su tarea incentivando al consumidor con promociones, anuncios publicitarios, y dando credibilidad a los vendedores publicando una de las primeras revistas regulares de este tipo, la *National Cash Register*.

En este sentido, los progresos de la moderna psicología fueron un gran auxiliar a la venta al aplicarse de manera sistemática (Kitson 1921). Su repaso es relevante porque destaca los desafíos a los que el capital se ha enfrentado a lo largo de este período para rentabilizar al máximo su inversión inicial. Una breve descripción del desarrollo de la venta directa, hasta los principios del MLM nos ayudará a entender esta particular variedad de marketing y la particular fórmula contractual que requiere.

EL DESARROLLO DE LA VENTA DIRECTA.

Dado que el sistema de MLM se desarrolló en los USA, este esbozo histórico se centrará en el su historia moderna.

Para esta reseña sigo el trabajo de Biggart (1989). Esta autora ha dividido la historia de la venta directa, desde los primeros buhoneros ambulantes que vendían sus productos en los territorios de la frontera, hasta las modernas compañías que distribuyen sus productos a través del sistema de MLM en los USA, en cinco períodos:

El primero abarca desde el principio de las colonias hasta la llegada del ferrocarril y el telégrafo, alrededor de 1840, época en que florecieron los buhoneros. A título de Distribuidor Independiente (en adelante DI), los buhoneros representaron un importante canal de distribución de productos de primera necesidad mediante el cual se abastecían los territorios de la frontera.

Desde el fin de la guerra civil hasta 1920 se inicia un período durante el cual la figura del Distribuidor Independiente (DI) pierde relevancia ante la extensión de las nuevas formas de venta y distribución masiva como los supermercados y grandes superficies.

En los años que siguieron a la primera guerra mundial, la venta directa experimentó cierto renacimiento y compitió efectivamente con la venta y distribución masiva y despersonalizada; en parte por el elevado índice de desempleo en el sector industrial que buscó ocupación en la venta directa. En este período se consolidan compañías como la Fuller Brush (activa desde 1906) que vende cepillos para el hogar, West Bend que produce objetos de cocina (establecida en 1911) y Electrolux que, a partir de 1924, empieza a fabricar aspiradoras.

El crecimiento de la venta directa puede evaluarse, en parte, por el creciente número de críticas que acompañaron su difusión. La falta de honestidad de los vendedores, fue uno de sus argumentos principales. Ante esta acusación las leyes reaccionaron decretando la prohibición de aquellas visitas que no hubieran sido previamente concertadas, y exigiendo un código de ética y buena conducta a los empleados de estas compañías.

La gran depresión marca otro hito en la historia de la venta directa. Biggart (1989:32) nota que en aquel momento 6,000 empresas dedicadas a la venta directa quebraron aunque, por otro lado, algunas de ellas salieron reforzadas y otras iniciaron sus actividades. Frank S. Beveridge, un antiguo ejecutivo de Fuller Brush fundó Stanley Home Products, y otras compañías, como Encyclopaedia Britannica, Sears, Roebuck and Company empezaron a distribuir sus

productos a través de la venta directa (1989:33)

En 1932, la política reformista de Franklin D. Roosevelt influyó en el desarrollo de la industria de la venta directa. El primer *New Deal* intentó reparar el daño de la Gran Depresión mientras que el segundo procuró crear las condiciones para que para prevenir un futuro colapso social del bienestar, como la atención a los desempleados y los salarios mínimos. De este intento del estado por influir en las condiciones laborales nació el acta de la Seguridad Social. Para Biggart, las tasas y costes que supusieron estas decisiones políticas para los ejecutivos de las compañías dedicadas a la venta directa fue un estímulo para reorganizar la industria de la venta directa.

En 1935, la *National Association of Direct Selling Companies* (NADSC) instituyó la solución del DI, un tipo de contrato que convertía al antiguo comercial en un distribuidor autónomo. Por un lado, el contrato como DI daba al individuo un mayor grado de libertad individual, a la vez que le convertía en el único responsable de sus ganancias o pérdidas. Por otro, las compañías se descargaban de los sueldos y los salarios mínimos, de compensar los gastos periféricos de la tarea de los comerciales -transporte, alojamiento, kilometraje, dietas-, de cubrir los seguros de desempleo decretados por el estado y de pagar las tasas fiscales e impuestos pertinentes. El contrato con DI insinuaba un período de pujanza y prosperidad económica para

las compañías de venta directa que lo supieran aplicar.

El quinto período se inicia precisamente con el desarrollo de los sistemas de venta directa a partir del contrato de DI. En este punto, Biggart cita el artículo de Buell (1954)¹ quien destaca tres desarrollos de la venta directa, la *Home-office*, el *Party-plan* y las primeras formas de *Networking* o MLM. La primera institucionalizaba la práctica habitual de algunos comerciales de acumular un pequeño stock de productos de alta rotación en su casa.

La técnica del *Party-plan*, hoy utilizada por empresas como Stanley Home Products y Tupperware, consiste en un tipo de venta por reunión que conjuga la presentación y venta de sus productos con un ambiente jocoso y festivo, en el que se canta, se baila, se reparten regalos y se comen dulces. Para atraer al consumidor, el representante de una de estas compañías contacta con un anfitrión que se encargará de convocar a algunos amigos, parientes o conocidos. Generalmente, el anfitrión percibe un porcentaje sobre las ventas realizadas².

El sistema de *Networking* o MLM es la forma de venta directa que más ha crecido desde la segunda guerra mundial.

¹ BUELL, Victor P. (1954): "Door-to-Door Selling" en Harvard Business Review, May-June: 113-23

² Para un estudio de la técnicas del *Party-plan* de Tupperware, puede consultarse la obra de Roux-Briouandé 1987. La descripción que he hecho corresponde a una sesión etnográfica que tuvo lugar en Montornés del Vallés en marzo del 94.

Según un artículo consultado por Biggart¹ el primer MLM fue el plan de marketing elaborado en 1941 por dos psicólogos, William Castleberry y Lee Mytinger (*C&M marketing plan*). Se trataba de un sistema de venta directa que combinaba la formación y la motivación para la venta con las recompensas a los DI². El *C&M marketing plan* fue adoptado para la venta de suplementos dietéticos por Nutrilite Co. El *C&M marketing plan* estableció un nuevo esquema de comercio en el que cada distribuidor se beneficiaba de un porcentaje sobre las ventas realizadas por los distribuidores de su grupo. Otros atribuyen la creación del sistema MLM a Carl Rehnborg, fundador de Nutrilite Products Inc., que optó por pagar a su staff mediante comisiones como si se tratara de servicios subcontratados.

Sin embargo, la paternidad del sistema de MLM no es lo más importante, sino el contexto en el que se desarrolló. El MLM no hubiera podido prosperar sin unos antecedentes ni una determinada coyuntura socio-económica. Biggart ha hallado elementos comunes al plan de marketing con ciertas prácticas de reclutamiento a través de los lazos de amistad en 1929³, y con ciertos sistemas de venta fraudulenta desarrollados por Charles Ponzi, como la venta de tipo piramidal, que prosperó después de la primera guerra mundial. La semejanza

¹ Tracing Our Roots en *Multilevel Marketing News*, January 1984, pp. 20-23

² Dato que coincide con la historia de Amway Co. escrita por Cross (1986) que ha tenido información de primera mano. Sin embargo, Cross, a diferencia de Biggart que deletrea Casselberry, escribe Castleberry. En adelante me referiré a este autor como Castleberry.

³ Proceedings of the 1929 Annual Convention. Winona, Minn.: National Association of Direct Selling Companies, 1929), pp. 32-33

entre el sistema de MLM y la venta piramidal ensombrece cíclicamente a las compañías que utilizan este sistema y estigmatiza la actividad de sus distribuidores. En diversas ocasiones, las compañías más representativas, han sido llevadas a los tribunales. Uno de los casos más famosos fue el de Amway Co. a mediados de los 70s. Amway fue acusada de crear falsas expectativas y utilizar un sistema fraudulento. Finalmente, las diferencias fueron reconocidas en 1979 por la *Federal Trade Comisión*, aunque exigió algunas modificaciones en su esquema y aparato propagandístico (Smith 1984, Juth-Gavasso 1985).

A estas dos fuentes cabría añadir una tercera que aún no ha sido tomada en cuenta y resulta relevante para entender el sistema de MLM, el autoconsumo. Biggart, por su énfasis en los aspectos relacionados con la venta y la distribución ha omitido esta parte. ¿Cómo aparece la idea del autoconsumo en este sistema?. Probablemente el MLM se haya inspirado en la estrategia cooperativa de las ligas de consumidores que prosperaron en los USA después del crac del 29 y como alternativa a la expansión de las grandes cadenas de distribución en los USA durante los años posteriores a la I

Guerra Mundial¹.

Filene, Gabler y Brown (1937) han destacado que desde 1919, el punto más débil del sistema económico americano era el sector distribución. Una situación económica crítica y la popularización de nuevas formas de distribución masivas de productos, habían cuestionado seriamente la viabilidad de los puntos de venta más clásicos, el pequeño establecimiento. Si quería sobrevivir tenía que adaptarse a los cambios que se producían en su entorno y hacer frente a las nuevas estrategias de distribución. Filene, Gabler y Brown (1937) conciben la tienda como una máquina de venta, aunque la analogía puede resultar engañosa ya que, para estos autores, la actividad de pequeño comercio debe estar doblemente orientada, a satisfacer las necesidades del consumidor, y en su beneficio. Para estos autores, el pequeño comercio podría competir efectivamente contra las grandes superficies en la medida en que el consumidor recibiera el máximo valor por su dinero, en su caso, compartiendo los beneficios de la venta con el consumidor.

Este propósito podía ser logrado en la medida en que los

¹La relación entre las ligas de consumidores y su posible influencia en el planteamiento del sistema de MLM constituye por sí mismo un interesante y complejo tema de investigación. El intercambio de ideas, estrategias y técnicas entre culturas económicas con distintos proyectos sociales parece haber sido mayor a lo largo del proceso de industriaización del que generalmente se da por supuesto. Establecer esta relación podría abrir un interesante debate. Sin embargo, dado que mi objetivo para este capítulo es únicamente establecer las bases para el posterior análisis de la cultura del MLM, me limito a sugerir esta relación en el caso de las ligas de consumidores y a esbozar muy someramente el tema.

pequeños establecimientos cooperaran entre ellos en forma de ligas de consumidores. Una de las principales ventajas competitivas de las grandes distribuidoras es su enorme volumen de compra de productos, lo que les permite negociar precios de compra con el fabricante más bajos que los que consiguen los pequeños comerciantes individualmente. La asociación de pequeños establecimientos en forma de ligas de consumidores formaba un grupo mayor. Su volumen de compra aumentaba y, por lo tanto, incrementaba su capacidad de negociación con el fabricante. De esta manera podían competir en el sector en condiciones similares a las de las grandes cadenas de distribución, aunque añadiendo las ventajas que le reportaba el trato directo y personalizado con el cliente.

Por otra parte, como planteamiento socio-económico, el movimiento cooperativo ponía en duda la tajante división entre economía y sociedad, y consideraba que los beneficios derivados del consumo de productos debían redundar en beneficio de la comunidad, y no en el del capital privado. Por su orientación en lo social, el movimiento cooperativo era un ejemplo de cómo la actividad económica y la social podían ir a la par. Fundaba su estrategia en aprender de la venta masiva de productos llevada a cabo por las grandes cadenas de distribución, y de la atención personalizada al consumidor que caracterizaba la actividad de los pequeños comercios.

Sin embargo, directa o indirectamente, esta estrategia de los pequeños establecimientos, estimuló a una nueva generación de estrategias de orientación típicamente capitalista. Estas estrategias vieron la posibilidad de utilizar en su favor lo que para unos era una filosofía social, el cooperativismo, y reducirlo a una metodología de trabajo dentro de un marco económico distinto. De esta manera, la dimensión social del movimiento cooperativo podía integrarse dentro de un esquema capitalista.

Así, el autoconsumo, uno de los principales compromisos del movimiento cooperativo, se convertía en una fórmula para el desarrollo del sistema de MLM. Con esta adaptación, el sistema de MLM aseguraba la fidelidad del consumidor, creaba un sentido de identidad colectiva alrededor de una marca determinada, y generaba unos beneficios que, en vez de repartirse por un igual entre los miembros de la cooperativa y redundar en beneficio de la comunidad, eran controlados por el capital privado y divididos según determinados logros económicos conseguidos por algunos distribuidores en la red MLM.

Filene, Gabler y Brown (1937) citan seis principios cooperativos básicos que, en la actualidad y con ligeras matices, son utilizados por el sistema de MLM como

argumentos de venta para reclutar a nuevos distribuidores¹

La popularización del sistema de MLM se inició cuando Stanley Home Products, por una parte, se inspiró en el *C&M marketing plan*, utilizado por Nutrilite Products y posteriormente, algunos de sus distribuidores fundaron sus propias compañías de MLM: Mary Kay Ash fundó Mary Kay Cosmetics; Mary Crowley, Home Interiors and Gifts; y Brownie Wise fundó Tupperware. Por otra parte en 1959, dos distribuidores de Nutrilite Products, Rich DeVos y Jay Van Andel, fundaron la American Way Association. Posteriormente DeVos y Van Andel rompieron con Nutrilite y fundaron Amway Co., en la actualidad, una de las compañías más representativas de la venta MLM.

Desde entonces, han sido muchas las compañías dedicadas a la venta MLM que se han introducido en el mercado. Xardel

¹ Los argumentos utilizados por Filene, Gabler y Brown (1937:276) son los siguientes:

- . Open Membership: Membership in a cooperative group is available to any consumer. each member is expected to contribute a small amount to the capital, usually through the purchase of five or ten-dollars shares, and on this he receives a fixed rate of interest.
- . Democratic Basis: The organization is conducted on a democratic basis. Each member, regardless of the amount of capital contributed, has but one vote in the affairs of the organization
- . Prevailing Prices: The organization sells at current local retail prices.
- . Selling for Cash Only: The organization sells for cash only. A league of cooperative department stores is a machine for selling and not for granting credit
- . Eductational and Research Activity: A small part of the amount the organization receives over the cost of goods plus distribution expenses is set aside for educational and research purposes
- . Savings-returns to Customers: The balance is refunded to the members as savings-returns in proportion to their purchases.

(1993), según datos de la Direct Selling Association, calculó que eran cerca de un millar. Tartaglia (1992) ha distinguido cuatro estilos de MLM: el tradicional, representado por empresas como Shaklee -1956-, Neolife -1958- y Amway -1959-; el modelo de MLM alternativo que plantearon empresas como Cambridge, Multiway, Gold Plate International y Yurica -1982- en respuesta a algunas de las deficiencias que habían encontrado en el esquema clásico del MLM; un tercer estilo, al que llama *Networking*, representado por la compañía Dynasty -1983-, que reformula algunas cuestiones relacionadas con el reparto de beneficios y determinados problemas relacionados con la red de distribución; y el estilo de Herbalife -1982- que, como en los dos anteriores, interpreta y compite con el modelo clásico de MLM.

Antes de entrar en detalle en la descripción del sistema y la cultura del MLM, examinaré un poco más de cerca la naturaleza del contrato de DI y el tipo de ventajas, inconvenientes y responsabilidades que supone para las partes implicadas.

EL DISTRIBUIDOR INDEPENDIENTE EN EL MULTINIVEL.

A través del breve bosquejo histórico que va desde desde los buhoneros que comerciaban en los territorios de la frontera hasta el hallazgo de la fórmula contractual del DI para evitar cargas fiscales, y la aparición de los primeros sistemas de MLM para articular este nuevo tipo de distribuidores, he destacado cómo las compañías han ido buscado nuevas maneras de reducir costes fiscales, de gestión, marketing y publicidad, para sobrevivir en el mercado y ser más competitivas.

En la Fig 1.1: Ventajas e Inconvenientes del contrato de DI para una compañía describo las ventajas e inconvenientes que supone el contrato de DI para las compañías. Esta figura muestra que la solución que ofrece el contrato de DI y el sistema de MLM a unos problemas de carácter histórico, financiero, de gestión y marketing, orientados a la competitividad y supervivencia de estas compañías, dan lugar a una nueva generación de problemas.

La figura del DI es la pieza central del sistema de MLM y clave para entender como se articula la relación entre una red de distribuidores que utilizan este sistema y las compañías a las que adquieren los productos. El DI es una figura en la que cooperan varias funciones distintas. Ninguna de ellas le define plenamente. Cada una de ellas se manifiesta, o no, en determinados momentos del proceso de

venta, distribución y consumo de productos. Veamos cuales son estas funciones.

El estatuto y funciones del DI.

En el apartado anterior he destacado las ventajas e inconvenientes que supone para algunas compañías delegar la venta, distribución y publicidad de sus productos en un DI. Por un lado, a título de empresario autónomo, asume las responsabilidades fiscales y gastos propios de su actividad económica, vende y distribuye una serie de productos. Por otro, el DI compra los productos que consume directamente a fábrica, con lo que se comporta como un consumidor y cliente de la compañía. En este sentido, sus funciones son básicamente cuatro: la venta, la distribución, la publicidad y el consumo.

A estas cuatro funciones relacionadas con los productos de una determinada compañía deben añadirse otras tres relacionadas con el sistema de venta y distribución que utiliza y que consisten en reclutar a posibles candidatos a DI para la red, dar a conocer el sistema de MLM a otros, y promocionar las herramientas de formación y motivación que, como sistema, utiliza. A su vez, estas herramientas sirven tanto para hacer la venta y distribución de productos, como para llevar a cabo las tareas de contacto y reclutamiento de personal.

Ventajas para la Compañía

. Reducción de cargas y obligaciones fiscales

. Los Distribuidores Independientes deben contratar su propio seguro como empresarios autónomos, obtener una licencia fiscal que les habilite para distribuir productos, y satisfacer las tasas e impuestos derivados de su actividad empresarial.

. Reducción de costes de Coordinación

. La red de vendedores se autogestiona. Selecciona, recluta e instruye por su cuenta a los miembros que componen la red, multinivel, y selecciona sus propios problemas.

. Reducción de los costes de Formación y Motivación

. Los DI asumen sus gastos de formación y motivación adquiriendo kits, folletos promocionales y material de representación que adquieren directamente en la compañía, y material de apoyo, formación para la venta, que compran a través de la red a la que pertenecen. También acuden a reuniones y convenciones que celebran algunos distribuidores y que asumen como gastos propios.

. Reducción de los costes de Distribución.

. El Distribuidor Independiente compra los productos con lo que las compañías tienen que mantener una mínima estructura de distribución.

. Reducción de los problemas de crédito al consumidor.

. El pago por los productos se realiza al contado.

. Reducción de los costes de Almacenaje.

. Generalmente el DI mantiene un pequeño stock de productos en su casa para su comodidad, lo que multiplicado por el número de DI supone la existencia de un gran almacén virtual para la compañía.

. Reducción de los gastos de Oficina y representación.

. El DI emplea su casa y sus bienes como herramientas para el desarrollo del negocio multinivel. Los gastos de oficina, teléfono, mantenimiento del vehículo, kilometraje, etc. corren a su cargo como si se tratara de gastos domésticos

. Reducción de costes derivados de la conflictividad laboral y la negociación con las fuerzas sindicales.

. Los DI, por la naturaleza de su contrato y el tipo de actividad comercial que realizan, obvian los conflictos laborales y sindicales que se dan en otras condiciones contractuales.

. Reducción de los gastos de Administración

. En concepto de gastos de gestión informática, el DI paga una cantidad anual para la renovación de su contrato con la compañía.

. Reducción de los costes de Marketing y Publicidad.

. El sistema MLM supone para las compañías la posibilidad de disponer de una base de datos actualizada sobre el comportamiento del consumidor. Por su naturaleza expansiva, los DI se encargan de reclutar a nuevos DI entre sus redes sociales y de ofrecerles los productos personalmente a través de un catálogo.

Inconvenientes para la compañía

. Algunos distribuidores no asumen sus obligaciones fiscales adecuadamente o tiene un nivel de facturación que lo hace inviable.

. El sistema despierta suspicacias por su parecido con un tipo de venta fraudulenta, conocida con el nombre de venta de tipo piramidal

. Las técnicas de formación y motivación empleadas en la red despiertan suspicacias en los medios de comunicación por su parecido con algunas técnicas empleadas por las iglesias revivalistas.

. En el momento en que el DI se comporta como un consumidor, se produce una cierta confusión en el reparto de funciones del DI.

. Algunos distribuidores acumulan más productos de los que pueden vender.

. Para un gran porcentaje de los DI los gastos de gestión del negocio superan los beneficios que obtienen con la venta de los productos.

. Los DI desilusionados con el sistema a veces se convierten en grandes críticos del sistema y actúan como contrapropagandistas

. Al solapar lo social y lo económico, el sistema multinivel desconcierta a otras formas de concebir las relaciones sociales y económicas

Fig. 1.1: Ventajas e Inconvenientes del contrato de Distribuidor Independiente
Fuente: Elaboración propia

En la Fig. 1.2: Funciones básicas del DI he esquematizado las funciones básicas del DI en el sistema de MLM. He dividido estas funciones en dos grupos; uno en relación al producto que vende, distribuye, promociona y consume, y otro, en relación a la naturaleza del sistema de MLM que promocionan como sistema de venta-distribución y como medio para reclutar a nuevos distribuidores para la red. A ellos se añaden una serie de funciones de carácter social que desarrollaré más adelante.

La lógica del DI es muy particular puesto que se reúnen en un mismo cuerpo una serie de funciones que, dada su complejidad, en otro tipo de compañías se conciben como especializaciones departamentales. El DI actúa como un pequeño mercado en miniatura, autogestionado, que lucha por su crecimiento y expansión, a la vez que genera beneficios para la compañía a la que compra sus productos, algo que recuerda los sueños de Adam Smith.

Como empresario autónomo tiene que crear su propia riqueza con sus propios recursos. Como vendedor debe ser capaz de conseguir sus clientes y mantener su mercado. Como distribuidor debe construir su propia red de distribución de productos y, en su función de consumidor, debe ser, ante todo, cliente de sí mismo.

Este proceder parece algo confuso y contradictorio,

especialmente cuando se observa al distribuidor como un individuo aislado. Sin embargo, cuando este distribuidor se considera parte de una red de distribuidores en la que es tanto el apéndice de un grupo mayor como un punto de partida para la creación de un nuevo grupo liderado por él, entonces su lógica parece algo más razonable.

En su función de divulgador del sistema de MLM y captación de nuevos distribuidores para la compañía, el distribuidor añade miembros a su red de distribución. Si cada uno de ellos adquiere productos a la compañía, un porcentaje de sus compras redundan en beneficio del distribuidor anterior, concretamente en calidad de consumo realizado dentro de su red. Por lo tanto, sus ingresos, al margen de las ventas que por su cuenta puedan realizar, se incrementan en la medida que crece el nivel de consumo en la red que él ha sido capaz de organizar. Cuando esta red adquiere unas dimensiones determinadas, a los ingresos generados por sus ventas y a los obtenidos por el consumo de productos, la compañía le bonifica con unos porcentajes extraordinarios que le premian por su labor de liderazgo de un grupo de distribuidores.

Sin embargo, lo más habitual es que sólo unos pocos distribuidores consigan mantener un cierto equilibrio entre todas estas funciones. La mayoría prefieren especializarse en la venta o reclutamiento de nuevos distribuidores. Otros se limitan a consumir una cantidad de productos por un

determinado valor, a partir del cual obtienen un descuento¹, y otros, simplemente, no hacen nada o bien poco; se mantienen a la expectativa dentro del sistema por un período de tiempo y, cuando tienen que renovar el contrato, se dan de baja o dejan que los ordenadores de la compañía lo hagan automáticamente².

En el proyecto del MLM se espera que el DI se comporte de una determinada manera. Para ello estas compañías tratan de modular la actividad de sus distribuidores a través de varios tipos de incentivos: económicos, sociales e individuales. La mayoría de las veces, el MLM cuenta con un sistema de apoyo y con herramientas para la realización del negocio que la misma red a la que pertenece se encarga de ofrecerle. Estas herramientas resultan fundamentales para el grado de motivación y formación del distribuidor, así como para mantenerle activo dentro del sistema. Sin embargo, la herramienta básica que permite modular todas las partes del sistema es la cultura, una cultura a la que he llamado la cultura del MLM. Para poder analizar la cultura del MLM primero analizaré el sistema de MLM.

¹ Oficialmente, por término medio, el 35% de los productos son consumidos por los mismos distribuidores, aunque en algunos grupos puede alcanzar hasta un 60%.

² Según Smith (1984: 42) casi el 75% de los nuevos distribuidores no permanece más de un primer año en la compañía. Del grupo de distribuidores que permanecen en el sistema, un 25% trabaja activamente en el sistema reclutando nuevos distribuidores, el resto se concentra en la venta y el autoconsumo.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE MARKETING MULTINIVEL

En el capítulo anterior he destacado las ventajas e inconvenientes que supone para algunas compañías delegar la venta, distribución y publicidad de sus productos en un DI. Por un lado el DI, a título de empresario autónomo, asume las responsabilidades fiscales y gastos propios de su actividad económica -vende y distribuye una serie de productos. Por otro lado, al comprar los productos directamente a fábrica en calidad de consumidor actúa, además, como un cliente asiduo de la compañía.

Algunas compañías de MLM tienen miles o cientos de miles de DI. En concreto, la compañía que utilizo como fuente de datos, Amway Co., a principios del 96 contaba con una red de 2.5 millones de distribuidores repartidos en 71 territorios comerciales distintos alrededor del mundo, 41 países. Todos ellos habían firmado el mismo tipo de contrato con la

compañía y distribuían sus productos a través de un mismo sistema de ventas, el sistema de MLM. ¿Qué es y cómo funciona este sistema?

El sistema de MLM no resulta fácil de explicar porque se presenta como un conglomerado en el que se aglutinan aspectos propios de la vida social y personal con otros característicos de las actividades económicas y políticas. En el MLM, los límites entre lo social y lo económico no están claramente perfilados, sino todo lo contrario. Por parte de las organizaciones que lo utilizan hay un continuo esfuerzo para que ambas dimensiones se reconcilien y no se interpreten como dos experiencias antagónicas, lo que representa una de sus características más relevantes. Empezaré con un repaso bibliográfico sobre el tema.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL SISTEMA DE MULTINIVEL

Un recorrido por la bibliografía sobre el tema me permitirá destacar esta característica y las cuestiones que han alimentado el debate sobre el sistema de MLM y las distintas estrategias de distribución de productos e influencias a través de *Networks* o redes. La bibliografía relacionada con este tema, a parte de la meramente descriptiva o propagandística, deriva en gran medida, de los efectos producidos por este sistema en su esfuerzo por reconciliar lo que en las sociedades post-industriales parece difícilmente reconciliable, lo social y lo económico,

aunque en ningún caso se hace mención explícita del tema¹.

Una característica que se observa con frecuencia en este tipo de literatura, es la confusión producida por el tipo de relaciones entre las organizaciones que utilizan el sistema de MLM para vender, distribuir y promocionar sus productos, la fórmula contractual de DI, y las organizaciones formadas por algunos miembros de las redes de distribuidores que gestionan las actividades de formación y motivación requeridas por el funcionamiento del sistema.

Dada la complejidad del sistema, el nombre de las compañías que emplean este sistema se asocia al conjunto de las actividades de sus DI, lo que provoca cierta confusión. Sin embargo, por la naturaleza del contrato establecido, la compañía productora no asume ningún tipo de responsabilidad sobre las actividades de formación y motivación para la venta, las relaciones sociales que se establecen entre ellos y las decisiones personales que toman, sino sólo en relación a la gestión de los productos y al pago de porcentajes, bonos y *royalties* obtenidos con su venta. Como diría Montaraz (1990) en una reunión de distribuidores de Amway, esta compañía fabrica unos productos que vende a una red de consumidores. Amway se responsabiliza del desarrollo de los productos, no del desarrollo de la red.

Así visto, los distribuidores constituyen una red de

¹ De los dos estudios más destacados, el de Biggart (1989) no entra en las cuestiones culturales, y el de Harris (1992) se centra en exceso en el tema de los movimientos sociales.

distribución autónoma, y cada uno de ellos es responsable de sí mismo, algo que aún hace más confuso el alto grado de compromiso que algunos distribuidores adquieren con estas compañías y su fascinación por la marca que representan. Más adelante, trataré de explicar este fenómeno a través de la gestión de la cultura corporativa.

En la Fig. 2.1: Literatura sobre el *networking* y el sistema de MLM, he desarrollado un mapa conceptual para clasificar las obras relacionadas con el sistema MLM y el fenómeno de las redes de venta-distribución.

El fenómeno *networking* entendido como la utilización de las redes sociales con fines comerciales ha suscitado diversos debates: como alternativa a los sistemas burocráticos y jerárquicos (Mueller 1986), como valor añadido a la capacidad profesional (Baker 1994), como *embeddedness* o implicación en el trabajo (Granovetter 1985, Nohria y Eccles 1992), como estrategia de carácter cooperativo entre empresas que habitualmente compiten en el mercado (Hamilton, Zeile y Kim 1990, Barley, Freeman y Hybels 1992, Powell y Brantley 1992, Gerlach y Lincoln 1992), como enfrentamiento de géneros (Welch 1980), como coordinación de la vida social (Thompson y otros 1981), como tendencia de futuro (Naisbitt 1983 Naisbitt y Aburdene 1990) o como conspiración silenciosa que está transformando el mundo (Ferguson 1980)

En el espacio más concreto del sistema de MLM, Green y

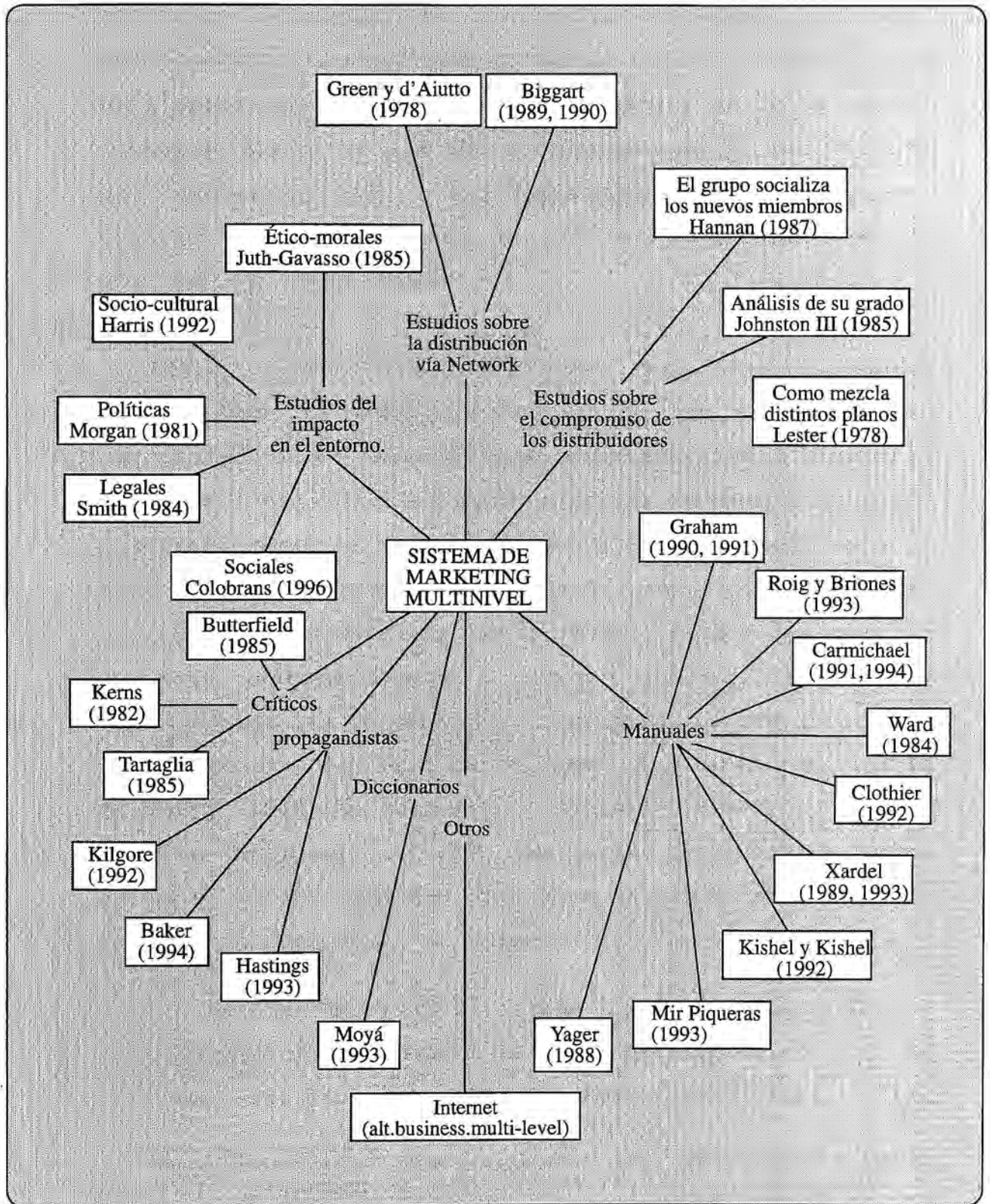


Fig. 2.1: Literatura sobre el Networking y el Multinivel
Fuente: Elaboración propia

d'Aiutto (1978) han analizado su capacidad para distribuir productos a través de las redes sociales previamente establecidas. Biggart (1989, 1990) en su análisis de lo que ha llamado *capitalismo carismático* destaca la doble función económico-social de las redes de distribución que utilizan el sistema de MLM y argumenta que las organizaciones construidas sobre la base de las redes sociales resultan económicamente más rentables.

Baker (1994) considera que, en las sociedades capitalistas, la gestión económica de las redes sociales personales irá imponiéndose progresivamente como la estrategia más efectiva para ejecutar cualquier proyecto comercial. Hastings (1993) da esta circunstancia como un hecho común y anima al lector a incorporarse cuanto antes al movimiento del *networking*. Smith (1984) destaca las ventajas de este sistema frente a otros, como la franquicia, especialmente las de carácter fiscal para los que inician un negocio propio. Por otra parte, obras populares como las de Naisbitt (1980) y Naisbitt y Aburdene (1990) o, en su momento, Ferguson (1980) aluden a la formación de redes sociales y de autoayuda que parecen tener un desarrollo paralelo al crecimiento y expansión del sistema de MLM¹.

La obra de Smith (1984) trata los aspectos legales y administrativos del sistema MLM. Su conclusión es que, en contraste con las opciones del negocio tradicional o las

¹ Mirta Casanovas, por ejemplo, representante del Naisbitt Group en España, ha pronunciado algunas conferencias en las convenciones de distribuidores relacionando estas tendencias, con las redes sociales y el fenómeno MLM.

franquicias, se trata de un negocio que satisface la necesidad de percibir unos ingresos complementarios y que constituye una oportunidad real para el futuro. Para Smith, el sistema de MLM es una opción de futuro, aunque en algunos casos, asume que haya distribuidores que, en su afán de reclutar a nuevos distribuidores o vender productos, cometan algunos deslices legales.

Algunos ex-distribuidores, como Kerns (1982) y Butterfield (1985), se muestran críticos con el MLM y denuncian el sistema, las herramientas de desarrollo del negocio y la cultura corporativa de las organizaciones que lo utilizan. Otros más moderados, atribuyen la caída de expectativas de algunos distribuidores, no al sistema sino a algunas compañías que lo utilizan inapropiadamente (Tartaglia 1985). En esta investigación sostengo que la habilidad del sistema de MLM para reconciliar dos planos de la realidad es su principal característica; fuente de prosperidad para algunas organizaciones y de declive para otras.

Juth-Gavasso (1985) ha tratado el tema desde la perspectiva de la criminalidad corporativa. Juth-Gavasso sostiene que la cultura organizativa de estas compañías fomenta un tipo de comportamiento jurídicamente censurable. Desde otra perspectiva, Johnston III (1985) ha tratado la relación entre los lazos emocionales y efectivos que se establecen dentro de una red MLM y su relación con el grado de compromiso que los distribuidores establecen con una

organización. Harris (1992) ha estudiado el fenómeno del MLM en una compañía como un movimiento cultural movilizado por una concepción temática del mundo. Yo mismo (Colobrans 1996), a propósito del impacto social que ha tenido el sistema de MLM en España he profundizado en la relación que se da entre rumor y cultura corporativa.

Recientemente han aparecido muchas obras de divulgación y manuales para la venta a través de este sistema, generalmente, escritas por algunos distribuidores de élite (Ward 1984, Kishel y Kishel 1992, Moyá 1993), por autores de divulgación (Clothier 1992, Xardel 1989, 1993, Graham 1990, 1992, Mir Piqueras 1994) o por autores que más tarde se han introducido como distribuidores en alguna compañía (Roig y Briones 1993, Carmichael 1991 y 1994).

Por otra parte, en Internet (alt.business.multi-level) puede consultarse un extenso debate popular sobre la cuestión de la legalidad-ilegalidad del sistema, su dimensión cultural e implicaciones, la polémica relacionada con sus sistemas de formación y motivación, así como los anuncios de varias compañías y material de apoyo y documentación relacionado.

DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE MLM

El sistema que hasta ahora he estado llamando MLM recibe nombres distintos según unos u otros autores y la lengua que utilicen para referirse a él. Entre ellos cabe destacar el de *networking* o *multi-level marketing*, utilizada generalmente por los distribuidores, *network DSO -Direct Selling Organizations-* (Biggart 1989), *MDR -Marketing Directo de Red-* (Roig y Briones 1993), o *venta MLM y marketing a nivel múltiple*, como han traducido algunos autores hispanohablantes.

Dadas las implicaciones que el sistema de MLM tiene en lo económico, lo social, lo individual y lo político, su definición no resulta fácil. Se trata de una definición compleja que no puede reducirse a un enunciado simple, como «el sistema MLM es un sistema de venta-distribución alternativo que utilizan algunos productores para entregar sus productos al mercado», de corte economicista, muy abundante en los documentos de Internet, o reduciendo toda su tecnología de venta a un proyecto político. Según Morgan (1981) Amway Co. sería una compañía que, en realidad, no vendería jabones, sino el sistema de la libre empresa.

Otros enfatizan su dimensión individual y sostienen que estas compañías, a través del sistema MLM venden la posibilidad de hacer realidad los sueños personales de sus distribuidores. El MLM también ha sido descrito a partir de su carácter expansionista y proselitista como un proyecto

social, arguyendo que el sistema MLM forma parte de un proceso de transformación del mundo imparabile. Finalmente hay los que se refieren a él como un fraude y los que lo tratan como una secta religiosa.

En la Fig. 2.2: Ejes de la definición del sistema de MLM, he establecido varias categorías con el fin de agrupar los argumentos más utilizados para definir este sistema, lo que permite apreciar su multidimensionalidad, así como los distintos énfasis tanto favorables a la compañía y al sistema como los críticos.

Para la descripción del sistema de MLM, como paso previo al análisis de la cultura del MLM y su impacto social, empezaré aislando las cuestiones relacionadas con la venta-distribución, para, a continuación, destacar las cuestiones sociales que tienen que ver con el sistema de recompensas que utiliza este sistema. Como comentó DeVos, uno de los fundadores de Amway Co. en una entrevista, su compañía recompensa de dos maneras distintas, mediante dinero y mediante el reconocimiento de las tareas realizadas (Klebnikov 1991).

EL SISTEMA DE MULTINIVEL COMO TECNOLOGÍA DE VENTA-DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO DE PRODUCTOS.

En el apartado anterior he tratado el contrato de DI como la respuesta adoptada por algunas compañías que distribuían sus productos a través de la venta directa en una coyuntura política, social y económica determinada.

El contrato de DI parecía un hallazgo muy prometedor. Era como si, después de la decisión de un grupo de empresarios, los vendedores siempre hubieran sido empresarios emprendedores dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y a tomar decisiones propias de semejante rol. De esta manera, las redes de venta y distribución podrían separarse con facilidad de las compañías para las que trabajaban y dejar de ser una carga económica. El plan de contabilidad se vería sustancialmente modificado en favor de la rentabilidad de la compañía. Con el hallazgo del contrato como DI, los vendedores, convertidos en responsables de su actividad económica, deberían organizarse por sí mismos en todo tipo de cuestiones: legales, de formación, motivación, apoyo, etc. Las compañías solo tenían que vender sus productos a estas redes, y prodigiosamente, se autogestionarían.

Para que este mundo de redes maravillosas pudiera ser posible hacía falta un sistema capaz de combinar los intereses de las compañías y los de los nuevos vendedores

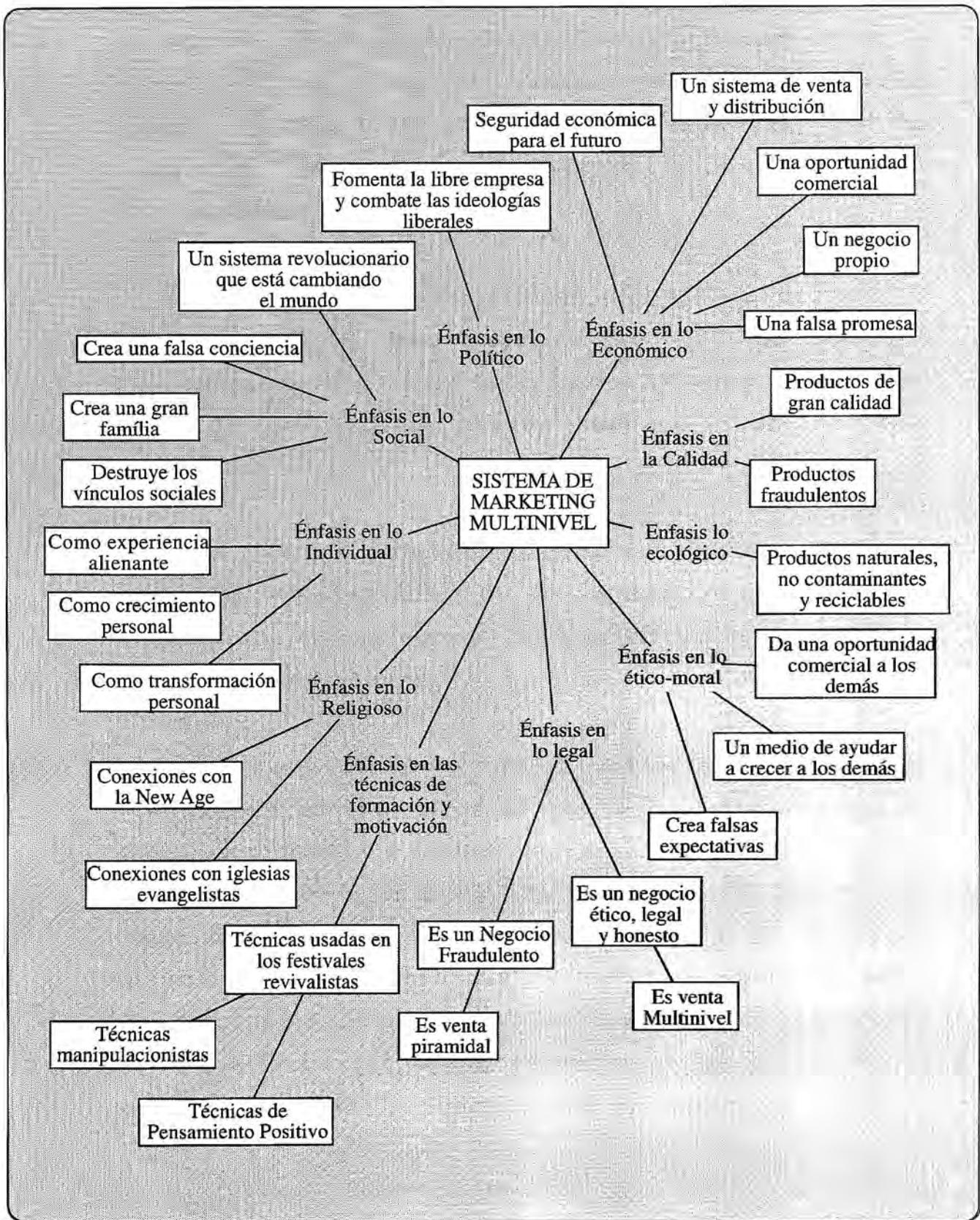


Fig. 2.2: Ejes de la definición del sistema de Marketing Multinivel
Fuente: Elaboración propia

convertidos en empresarios autónomos. Este sistema llegó de la mano de dos distribuidores de Nutrilite Products que a principios de los años 40 diseñaron el plan de marketing Castleberry y Mytinger, y bajo cuya sombrilla se han desarrollado los planes de MLM posteriormente utilizados por otras compañías.

Para la siguiente descripción del sistema de MLM, me baso en el de Amway Corporation, una de las más representativas, y cuyas actividades he estado estudiando durante los últimos cuatro años a raíz de esta investigación.

Como proyecto económico, el sistema de MLM tiene tres ejes bien diferenciados: 1) la venta-distribución; 2) la construcción de una red de venta-distribución propia; y 3) el consumo de productos.

El sistema MLM cuenta con un sistema de remuneraciones estructurado en tres tipos de pagos: 1) comisiones por la venta de productos o venta minorista; 2) comisiones por el consumo de productos producido dentro de la red; y 3) comisiones obtenidas en concepto de gestión de su red de distribución. El proceso está informatizado desde el sistema de computación central de la organización. Amway Co. distingue tres tipos de pagos: 1) por auspiciar, 2) por la venta al por menor; y 3) por niveles de logros.

El primero hace referencia al número de nuevos

distribuidores que el *auspiciador* atrae a la organización en los tres primeros meses. Distingue entre el Distintivo de Plata del *Inner Circle*, si capta entre una y cuatro nuevas personas, y el Distintivo de Oro del *Inner Circle*, cuando el número es superior a cinco. El reconocimiento por venta al por menor se consigue manteniendo un mínimo de 15 clientes diferentes cada mes.

En Amway Co. al distribuidor que introduce a otro se le llama *auspiciador* o promotor. Cada *auspiciador* tiene, por debajo de él a sus *auspiciados* o *downline* y, por encima de él a su propio *auspiciador*, o *upline*. La línea que une la cadena de distribuidores recibe el nombre de *línea de auspicio*. Cada nuevo distribuidor constituye una de las *patas* de su *auspiciador*.

El argumento central de este sistema, como proyecto económico, es el efecto *leveraging* o crecimiento exponencial. En la medida en que cada distribuidor sea capaz de construir una red con un determinado número de distribuidores, generalmente seis, y conseguir que cada uno de ellos consuma una mínima cantidad de productos de la compañía y, a su vez, que estos construyan su propia red buscando sus candidatos y ofreciéndoles la oportunidad de imitarles, se producirá una rápida duplicación de los ingresos que, en poco tiempo, debería crecer exponencialmente y enriquecerle.

En un breve manual, *The Amway Sales Marketing Plan*,

editado por Amway, se divide el proceso en cuatro etapas: ser *auspiciado*, *auspiciar* a otros, que los otros *auspicien* a los demás y que la *línea de auspicio* siga creciendo indefinidamente y convierta al primer *auspiciado* en Distribuidor Directo y otros logros superiores. En cada *auspiciamiento* empieza el mismo proceso.

Sin embargo, sólo unos pocos consiguen las grandes sumas de dinero que el sistema promete. La mayor parte de los distribuidores tienen que contentarse con una discreta cantidad a final de mes. En este punto, la compañía preserva los ingresos de los distribuidores, aunque Bradley Orner, sobre la base de la facturación de los 2.3 millones de distribuidores de Amway Co. en 1994 han calculado que, por término medio, estos distribuidores debieron haber recibido alrededor de \$68 mensuales¹. En 1980, sobre una red de ventas de 750.000 distribuidores y una facturación de \$1,100 millones, Morgan (1981) calculó que los DI de esta compañía recibirían una media de \$148 mensuales. Mi calculo sobre la base de \$6,300 millones para el ejercicio del 95 y 2,5

¹ Bradley interpreta los datos de una entrevista que tuvo lugar entre los distribuidores de Amway Co. la SA-4400. El procedimiento de Bradley puede resumirse de la siguiente manera: Los distribuidores se benefician aproximadamente de un 30% de descuento sobre las compras que realizan. El 30% de la facturación global es la cifra que debe dividirse entre el número de distribuidores que posee la compañía. Sin embargo, dado que el número de distribuidores activos es de un 45%, la cifra final debe multiplicarse por dos. Pero, dado que el dinero se reparte de manera exponencial dentro del sistema, resulta que una minoría logra cuantiosos ingresos mientras que otros apenas cubren los gastos de su actividad. Bradley agrupa a los distribuidores en función de su número y de sus ingresos, lo que le permite obtener nuevos índices y operar con ellos. Al promediar este nuevo grupo de datos, obtiene la cifra de \$68 dólares mensuales (unas 8,500 ptas), aproximadamente la media de ingresos que en realidad obtiene un DI en Amway Co.

millones de distribuidores me ha dado la cifra de \$98 mensuales¹.

Estos ingresos, en la mayoría de los casos, no compensan el tiempo, la energía y la inversión continua de pequeñas cantidades de dinero que hacen algunos distribuidores. ¿Por qué siguen comprometidos con el negocio y distribuyendo los productos de estas compañías?

Una de las respuestas viene dada por la utilización de un singular sistema de reconocimientos. Estas compañías han desarrollado un sofisticado sistema de premios e incentivos no monetarios que, asociados a unos determinados niveles de ingresos y combinados con la cultura del MLM, permiten explicar la permanencia de muchos distribuidores en el sistema a pesar de que, en ocasiones, la caída de sus expectativas económicas es evidente. ¿En qué consiste esta segunda fuente de recompensas que ofrece el sistema MLM?

¹ $[(6300000000 \cdot 0.30) + 2500000] \cdot 1.55 + 12 = \97.65 . En esta operación, el 0.30 corresponde a la comisión que los distribuidores reciben sobre las ventas, el 1.55, corresponde al 45% de los distribuidores activos, y el 12 al número de meses que tiene el año. La cifra podría corregirse teniendo en cuenta la rotación anual del 40% del parque de distribuidores de la compañía, lo que daría cifras menores que confirman lo que ya confirman estas operaciones sencillas: que en el sistema de MLM son muy pocos los que ganan dinero y que la gente se mantiene activa dentro del sistema por motivos distintos a los meramente económicos.

EL SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS A TRAVÉS DE LOS NIVELES DE LOGROS

El sistema de reconocimientos a través de los niveles de logros representa el grupo de incentivos más extenso y característico del sistema. Es la base empírica a partir de la cual se construyen y modelan las relaciones sociales dentro de la red y la que, en definitiva, soportará y legitimará a la mismísima cultura del MLM. De ahí su importancia estratégica para estas compañías. El sistema de reconocimientos por niveles dentro del sistema de MLM es uno de los puntos en los que lo social y lo económico se funden en un mismo bloque. A cada nivel de logro económico corresponde un nivel de logro social. Esta combinación, además, tiene una característica que aún la hace más interesante; instaura un modelo de orden y control dentro de la red. Veamos en primer lugar cómo lo económico y lo social se funden en un mismo plano. Para ello tendremos que empezar con una breve descripción del sistema de remuneración por logros.

Estructura del sistema de remuneración e incentivos en Amway Co.

En esta compañía los niveles de logros se dividen en dos grupos: los llamados *logros inferiores*, y los *logros superiores*. Los *inferiores* no reciben ningún nombre

específico, simplemente identifican el porcentaje sobre las ventas que el distribuidor percibe por haber alcanzado determinado nivel de la escala de recompensas. Los porcentajes empiezan con el 3% e incrementan su valor de tres en tres unidades hasta llegar al 21%, momento a partir del cual, el distribuidor se introduce en un nuevo ciclo, el de los *superiores*, que son los siguiente

Productor Directo
Productor Directo Oro
Distribuidor Directo (D.D.)
Rappel de Constancia del D.D.
Distintivo Q12

Y sigue una serie de títulos inspirados en el valor simbólico de las gemas:

D.D. Rubí
D.D. Perla
D.D. Esmeralda
D.D. Diamante
D.D. Ejecutivo Diamante
D.D. Doble Diamante
D.D. Triple Diamante
D.D. Corona
D.D. Embajador Corona

Cada uno de estos logros tiene asignados unos puntos que luego se traducen a la moneda corriente de cada país y se

emplean para deducir los pagos que reciben los distribuidores.

Los niveles de logros se identifican mediante un determinado pin que la compañía concede a sus distribuidores y que estos ostentan públicamente ante los demás como méritos adquiridos. Como elementos simbólicos, estas agujas tienen un efecto multidimensional: premian al individuo e incentivan al grupo, a la vez que hacen explícita y legitiman la estructura de la organización.

Los distribuidores llaman comúnmente al hecho de llegar a D.D. *romper Directo*, lo que supone su entrada en el nivel de *logros superiores*. A partir de aquí cada nuevo progreso es celebrado con gran pomposidad y gala. Uno de los eventos más celebrados es cuando un distribuidor *rompe Diamante*, una efeméride escasa que sucede cuando un distribuidor ha sido capaz de construir una poderosa red que factura varios millones de pesetas y que, por regla general, tiene alrededor de 8,000 distribuidores. Ser Diamante es, asimismo, uno de los ejes principales de la motivación, y va asociado con una gran capacidad adquisitiva, lujo y ostentación.

Los pin premian a los distribuidores otorgándoles una insignia que reconoce su posición dentro de la organización. Como detentadores de un determinado pin, se espera de los distribuidores que ejecuten un rol concreto y tomen, o asuman, unas iniciativas y responsabilidades previamente

establecidas.

El pin, por su naturaleza simbólica, asociado a nombres de gemas y piedras preciosas, tiene también un efecto estimulante y excitante para el grupo. Los Diamantes y piedras preciosas aluden continuamente al mito de la igualdad de posibilidades. Según este mito, cualquier persona puede conseguir lo que otros han conseguido. No se trata de facultades innatas sino de empeño y trabajo duro.

Por otra parte, el pin tiene un valor autorreferente. En la medida en que los distribuidores aceptan las reglas del sistema, el sistema se legitima a sí mismo a través de los distribuidores.

Lo económico y lo social en el sistema de reconocimientos por logros

Para enlazar lo social y lo económico, una de las estrategias que usa el sistema de MLM es la distribución de pins. El sistema MLM establece una relación causal directa entre el grado de experiencia en el negocio alcanzado por los distribuidores y su nivel de ingresos. Los ingresos miden tanto el éxito económico y el grado de reconocimiento social, como el grado de experiencia en el negocio.

Esta relación se perfila especialmente a partir de los niveles de *logros superiores* de algunos distribuidores. Los

Diamantes son reconocidos, entre otras cosas, como distribuidores con un grado de conocimiento superior de las reglas que mueven el sistema. Según este planteamiento, el grado de conocimientos se podrá medir en relación a los ingresos. De la misma manera, los ingresos serán el indicador del grado de conocimiento y habilidad en el manejo del sistema. Por lo tanto, la experiencia y los logros económicos se legitiman mutuamente, el grado de experiencia confirma el éxito económico, y el éxito económico confirma el grado de experiencia, lo que permite crear un orden dentro de la red y ejercer cierto control sobre ella.

Por otra parte, la compañía refuerza el atractivo de alcanzar los logros superiores mediante una serie de recompensas en forma de reconocimientos públicos como el figurar en el cuadro de honor de la compañía, recibir una felicitación personal del Staff de la compañía junto a otros premios -viajes, invitaciones a seminarios exclusivos o invitaciones para formar parte un club privado de distribuidores exitosos.

¿Cómo utiliza la compañía el sistema de remuneraciones por logros para ejercer cierto control sobre la red?

EL CONTROL SOCIAL DE LA RED A TRAVÉS DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

El sistema de reconocimientos por logros establece un modelo de orden y control que regirá las relaciones de poder y autoridad dentro de la red, a la vez se emplea para legitimar el uso de determinadas técnicas de control. Esta elaborada jerarquía de reconocimientos, puede compararse con cualquier otra institución fuertemente jerarquizada, como la de la jerarquía nobiliaria o la de la iglesia romana que han sido capaces de crear modelos de orden y control que han perdurado a lo largo de la historia e inspirado nuevas metáforas.

En el modelo de orden creado por el sistema MLM, los que se proponen conseguir el mismo nivel de ingresos que el de los distribuidores de élite deben poseer su mismo grado de experiencia. Ya que en el sistema MLM, la experiencia en el negocio se mide por el nivel de ingresos, entonces, el aspirante a determinados pins, generalmente el de Diamante, tendrá que recorrer el mismo camino que el que han realizado los modelos de éxito que tiene ante sí.

La cultura del MLM se encarga de hacer ver a los distribuidores que su éxito depende de su fidelidad a la metodología empleada por la élite de los distribuidores. La obediencia a las pautas de conducta e instrucciones establecidas por la élite de los distribuidores, es

interpretada como una garantía del éxito en el negocio. Ello da lugar a una fuerte estructura jerárquica en la que los más bien remunerados gozan del privilegio de instruir a los otros, no sólo en el arte de gestionar el negocio MLM, sino también, en su vida personal, familiar, la educación de sus hijos y sus relaciones sociales, como más adelante, al tratar de la cultura del MLM tendremos ocasión de apreciar.

Por otro lado, la representación gemológica del pin permite a los distribuidores hacer una metonimia: identificar al distribuidor galardonado con la joya que le representa, y atribuirle las virtudes que se asocian a las piedras preciosas. Esta asociación llega a reflejarse en el lenguaje y las imágenes utilizadas corrientemente por la red. En algunas ocasiones, se alude al sistema de Venta MLM como la *joya del negocio*, o se desafía a los distribuidores en el transcurso de reuniones de motivación diciéndoles «tú eres un *Diamante* en bruto que tienes que pulir». En otras ocasiones la asociación se refleja directamente en las personas: «en este negocio, las personas son el tesoro».

Este valor simbólico añadido a los pins tiene un efecto en la construcción de la imagen corporativa de la compañía y de su prestigio como organización ante los distribuidores. Amway, como organización, no sólo está premiando e incentivando a sus distribuidores e instándoles a que sigan prosperando en el negocio, sino que, y a la vez, en la medida en que el tesoro de joyas y piedras preciosas que posee la multinacional crece se reafirma como tal a los ojos

de los distribuidores.

En la Fig. 2.3: Proyecto multidimensional del MLM he sintetizado los tres proyectos básicos que contiene el sistema de MLM: económico, por el que el distribuidor percibe determinadas recompensas de carácter monetario; social, que recompensa al distribuidor mediante una serie de elementos de carácter social y cultural; e individual, que supone la existencia de un salario psicológico. El proyecto del sistema de MLM pasa por la venta, distribución, publicidad y consumo de productos como requisito previo para cualquier tipo de recompensas.

¿Cómo se expande el proyecto multidimensional del MLM?

EL SISTEMA DE MLM EN SU PROCESO DE EXPANSIÓN

En la sección anterior he descrito la estructura física del sistema de MLM, una tecnología de venta-distribución de productos basada en el crecimiento exponencial, y su habilidad para compensar la falta de recompensas de tipo económico con los reconocimientos, recompensas de tipo social. También he destacado cómo, a partir del sistema de reconocimientos por logros, el sistema establece los cimientos para la consolidación de una estructura social dentro del MLM.

En esta sección voy a tratar las técnicas que el sistema

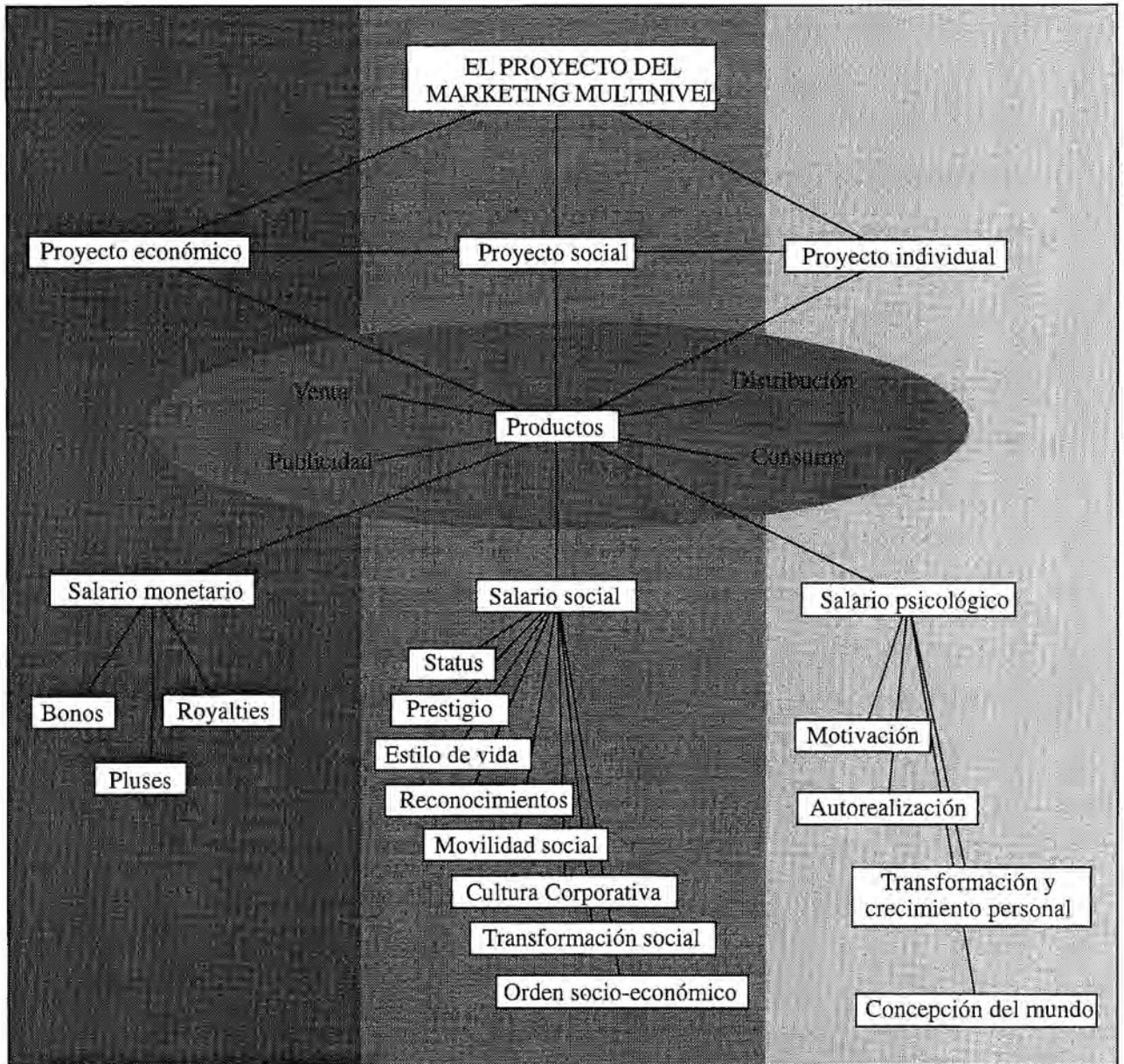


Fig. 2.3: Proyecto multidimensional del Marketing Multinivel
Fuente: Elaboración propia

de MLM emplea para reproducirse a sí mismo, lo que conoce con el nombre de *duplicación*. ¿Cómo se reproduce una red compuesta de DI?, ¿Cómo se logra que alguien participe activamente en el sistema de MLM?, ¿Por qué alguien debería firmar un contrato como DI con una compañía e iniciar un negocio de MLM?

Para responder a la primera pregunta utilizaré una analogía, entre el proceso de desarrollo y expansión de una red MLM y el crecimiento y desarrollo de un árbol.

Desde una perspectiva estrictamente darvinista, el árbol es una semilla exitosa que ha logrado sobrevivir a los depredadores, al clima y que ocupa un espacio físico que no pueden ocupar otros al mismo tiempo. En la medida que crece y se desarrolla, de cada una de sus ramas brotan otras y otras. En el extremo de cada rama menor aparece un número de hojas que absorben la luz del sol y a través de la cual obtiene la energía necesaria para transformar los minerales que absorbe por las raíces y seguir con su proceso vital.

El sistema de MLM puede ser comparado con este proceso. Una fábrica transforma unos materiales que obtiene del entorno y, con ellos, elabora unos productos que vende al mercado. En la medida en que el mercado responde consumiendo los productos, la compañía aumenta su producción y expande su mercado. En esta analogía, las raíces son la compañía que elabora los productos, el sistema de MLM es el enramado, y los distribuidores son las hojas que absorben la luz del sol

y obtienen beneficios con la venta de productos. En la medida en que cada nuevo brote da lugar a nuevas ramas y nuevas hojas, tanto el árbol como el sistema MLM, prosperan.

La analogía con el desarrollo de un sistema orgánico vegetal resulta más explicativa que la analogía con la pirámide, a veces utilizada para describir este sistema. El desarrollo de un sistema orgánico vegetal es un proceso natural cuya información genética viene modulada por una serie de variables medio-ambientales que crearan, o no, las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo de este sistema y que, en cualquier caso, alterarían de manera impredecible la forma final del conjunto. La pirámide es una figura geométrica estática basada en la mera superposición lineal de piezas.

Las similitudes del sistema MLM con un sistema orgánico vegetal son notables, aunque también sus diferencias. Sin embargo, esta comparación es una manera cómoda de iniciar la presentación del crecimiento de la red. En las Fig. 2.4.1.: Simulación de una red MLM Ideal, he simulado un desarrollo ideal de la red como el que proponen los distribuidores a sus candidatos, mientras que en la Fig. 2.4.2.: Simulación de una red MLM aleatoria, la he comparado con otra en la que se simula el desarrollo aleatorio de una red MLM, más próximo a las redes reales que han prosperado.

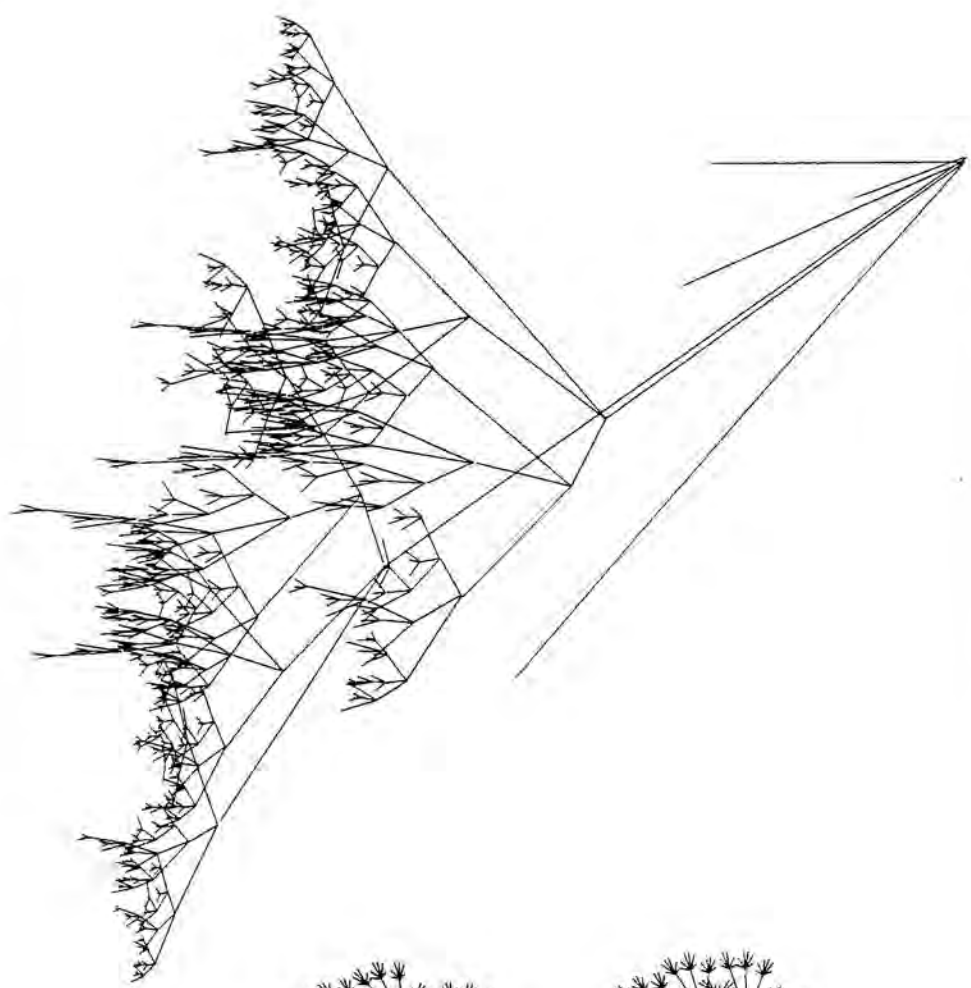


Fig. 2.4.2: Simulación de una red MLM aleatoria
Fuente: Elaboración propia

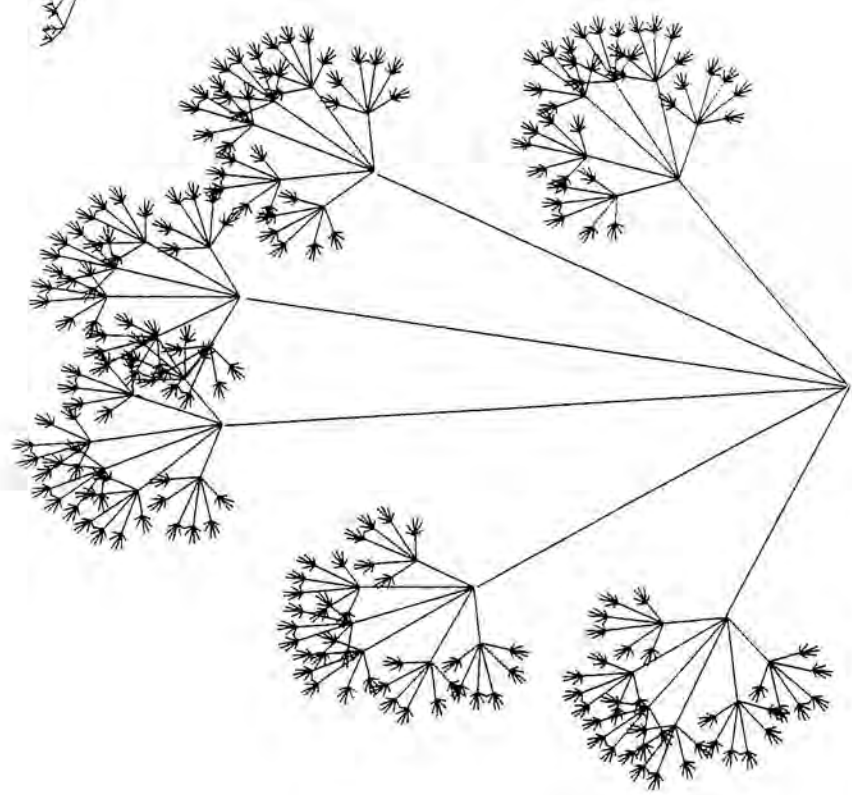


Fig. 2.4.1: Simulación de una red MLM ideal
Fuente: Elaboración propia

¿Cómo se inicia el proceso de expansión y crecimiento de una red?

A pesar de la simplicidad con la que los manuales de venta MLM acostumbran a presentar el crecimiento y expansión de las redes, se trata de un procedimiento complejo en el que lo más probable es que los candidatos ni se identifiquen con este tipo de actividad ni que la red crezca ni se expanda. El proceso es sumamente selectivo y sólo unos pocos consiguen llegar a la fase final de integración que supone asumir la cultura del MLM como propia. La probabilidad de que un distribuidor de Amway Co. alcance el pin de D.D. Diamante es aproximadamente de una entre ocho mil¹. La probabilidad de que alguien se introduzca en una red MLM y se comprometa activamente con el negocio es de una entre veinte. La probabilidad de que esta persona supere los tres primeros meses dentro de la compañía es aún menor².

¹ No he hallado datos sobre la mortalidad de las empresas que distribuyen sus productos mediante la venta MLM y por lo tanto no he podido compararlos con la mortalidad habitual de las nuevas iniciativas empresariales -aproximadamente un 80% de las nuevas empresas desaparecen antes de los dos primeros años y un 97% antes de los cinco-. Probablemente su mortalidad sea parecida. Sin embargo, las que sobreviven, crecen a un ritmo, a veces, casi exponencial. En estas compañías, vistas a pequeña escala, las redes personales de los distribuidores crecen y se derrumban continuamente, especialmente las redes de los niveles de logros inferiores, a nivel global, pero, su red mundial de distribuidores sigue creciendo. La red de Amway Co., concretamente, ha estado creciendo de manera progresiva desde su fundación en 1959.

² En este cálculo puede deducirse que mantener un Diamante en su sitio supone la inversión de 160.000 candidatos a distribuidores más un plus de 88.000 candidatos anuales debidos al 45% de la rotación de distribuidores. Sin embargo debo recordar que esto sólo son conclusiones estadísticas y que algunos distribuidores logran consolidar redes antes que otros o prosperar rápidamente en el sistema. Otros nunca la consiguen a pesar de sus grandes esfuerzos.

A pesar de la buena voluntad y empeño de muchos distribuidores, los problemas para atraer personas a la red surgen, por primera vez, desde el inicio del proceso. El reclutamiento y la posterior integración del candidato no es una tarea fácil. Para ello, el sistema de MLM ha desarrollado una serie de técnicas para facilitar la tarea de los distribuidores tales como elaborar una base de datos con las señas de los posibles candidatos, o tácticas de relaciones públicas y de comunicación interpersonal para concertar citas y hacer la presentación del negocio más atractiva.

Los principales problemas que se plantean a un distribuidor para que se cumplan sus perspectivas de crecimiento es, en primer lugar, la política de reclutamiento de personal no selectiva. Los distribuidores ofrecen la oportunidad comercial del MLM al mayor número de candidatos posibles porque consideran que el sistema está preparado para satisfacer cualquier tipo de necesidades, tanto económicas, sociales como individuales. En segundo lugar, ya que la mayoría de sus distribuidores no son profesionales de la venta ni de las relaciones públicas, deben desarrollar sus habilidades en este terreno. Esto plantea al sistema un problema general, el de la formación y capacitación de los distribuidores, y un problema particular, el de la credibilidad del distribuidor ante los ojos de sus candidatos. Antes de adentrarnos en el problema general quizá sea más conveniente empezar con el problema de la credibilidad de los distribuidores. ¿Por qué un candidato

debería confiar en las promesas de un distribuidor?, ¿Cómo consiguen los distribuidores ser creíbles?

EL PROBLEMA DE LA CREDIBILIDAD DE LOS DISTRIBUIDORES

El sistema de MLM da por supuesto que hay una relación causal directa entre la credibilidad y el número de reclutamientos. A un mayor grado de credibilidad sigue un mayor número de reclutamientos. Si esta correlación se da y la relación causal es así, es algo que intuitivamente parece cierto pero que, en cualquier caso, debería verificarse en algún momento. Para esta descripción, me limito a constatar que el sistema de MLM da por supuesto que esta relación existe, de que es consiente de ello, y que, por lo tanto, actúa en consecuencia¹.

Para ganar credibilidad el sistema MLM ofrece varios canales a los distribuidores. Uno de ellos es la imagen corporativa de calidad en el servicio y los productos, de excelencia empresarial, y dimensión humana y ecológica a la opinión pública que proyectan estas compañías, para, entre otras funciones, facilitar las tareas de presentación del negocio MLM a sus distribuidores. Por otra parte, a través

¹ En el transcurso de mi trabajo de campo he oído verbalizar este problema a varios distribuidores y a varios líderes. Dado que el distribuidor parte del supuesto que el sistema siempre es exitoso y que el fracaso se debe a su mala gestión personal del negocio, trata de encontrar maneras de ser creíble. En esta línea la cassette de Lucas (1990-1) Consejos prácticos a menores de 25 años desarrolla el problema de la credibilidad específicamente entre el grupo de edad menor de la red

del sistema de reuniones, la red de distribuidores utiliza un amplio despliegue de recursos escenográficos y propagandísticos alrededor de la élite de los distribuidores, que igualmente tratan de conferir credibilidad a las palabras de los distribuidores más modestos.

Sin embargo, dado que los distribuidores acostumbran a reclutar a sus candidatos entre sus amigos, parientes y conocidos, su mayor fuente de credibilidad viene dada a través de los vínculos sociales que previamente tienen establecidos, unos vínculos de carácter emocional, incluso sentimental que suponen la existencia de un trato y de un conocimiento anterior¹.

En la Fig. 2.5: Fuentes de la credibilidad del DI he dibujado un mapa conceptual para ubicar las distintas fuentes de credibilidad del DI. En este mapa distingo básicamente entre las fuentes de prestigio institucionalizadas y las personales. Hábilmente combinadas, estas fuentes, en ocasiones, otorgan prestigio a las palabras de los distribuidores y consiguen impresionar a los candidatos y atraer su atención.

En Amway Co., las fuentes institucionalizadas de credibilidad son el producto de la política de relaciones públicas. Amway se presenta ante el público como un compañía

¹ Aunque estos lazos sociales también pueden actuar desfavorablemente para la persona, como tendremos ocasión de comprobar más adelante.

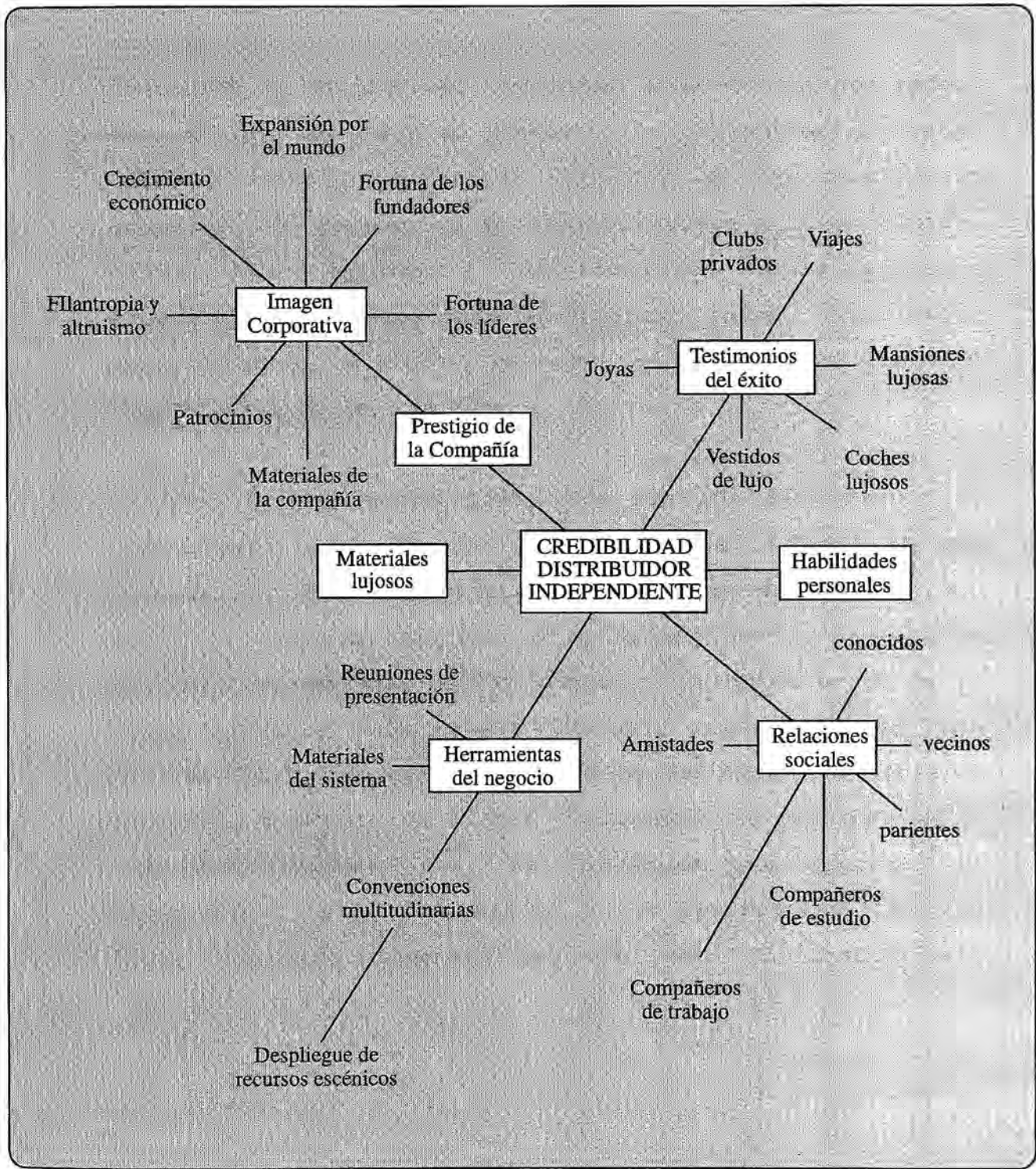


Fig. 2.5: Fuentes de la credibilidad del Distribuidor Independiente
 Fuente: Elaboración propia

ejemplar y excelente. Para ello utiliza argumentos basados en la excelente calidad del producto, en sus grandes inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D), en los controles de calidad más rigurosos, o en cuestiones medioambientales -se trata de productos no contaminantes que no dañan el entorno y elaborados sin realizar experimentos con animales-, y argumentos de tipo altruista y filantrópico, tales como ayudas a instituciones humanitarias o expediciones con misiones ecológicas, todas, lujosamente presentadas en catálogos, revistas, videos y en el libro de presentación de la compañía.

Otra fuente institucionalizada son los datos sobre el crecimiento económico de la compañía, el número de sus distribuidores, la exposición de sus propiedades -hoteles, flota de aviones, barcos, islas tropicales-, su continua apertura de mercados por el mundo, y la ostentación de la riqueza de sus fundadores y líderes¹. Algunos datos, como los *fun facts*, una clase de divertimentos numéricos sobre la compañía, circulan por la red y alimentan la fascinación de los distribuidores por las anécdotas que expresan la grandiosidad de la compañía a la que representan. Los *fun facts*, en su inocencia benévola son utilizados para

¹ Estos datos aparecen expuestos en el Libro de Presentación de la compañía, folletos y libros de promoción como los de Conn y Cross.

presentar la compañía como algo fuera de lo común¹.

Por otro lado, el sistema, a través del programa de reuniones y conferencias, exhibe en forma de videos, ilustraciones y descripciones los logros y las riquezas de sus distribuidores de élite: sus lujosos apartamentos, sus colecciones de coches exclusivos, los grandes viajes que

¹ Algunos *fun facts* pueden capturarse en las páginas de Amway Co. en Internet que edita la propia compañía:

On the average, Amway Telephone Order Processing Department handles 108,606 calls per week and produces 106,060 orders per week. A record number of 158,527 calls were handled and 149,557 phone orders were processed during the week ending December 17, 1994. By utilizing telephone ordering instead of mail ordering, customers saved \$1,807,206 in postage and 26.6 tons of paper last year.

During the average week, Amway Mail Order Processing handled 58,912 orders. A record number of 201,194 mail orders were processed during the week ending January 8, 1993.

AMAGIFT® Gift Albums were the largest single type of mail order item last year, with 1,533,377 orders! If those order forms were placed end to end, they would stretch 133 miles.

Enough KOZY KIDS(TM) diapers have been purchased through AMWAY® Catalogs to change every baby in the United States three years of age and under three times.

If all the KOZY KIDS(TM) Cotton Swabs purchased annually through AMWAY® Catalogs were placed tip-to-tip, they would extend from Ada, Michigan to the "Tip of the World," Tierra Del Fuego, Chile. Or Ada to Moscow!

The total amount of MEADOWBROOK® Bathroom Tissue purchased through AMWAY® Catalogs so far in the 1990's reaches to the moon and back--10 times!

If the amount of TIE 'N' TOTE® Trash Bags purchased annually through AMWAY® Catalogs were laid end to end, you could go around the earth 17 times or around the moon six times.

Yesterday's News cat litter is made of 92 percent post-consumer recycled newspaper. Purchases of Yesterday's News through AMWAY® catalogs saves 25,000 trees annually.

realizan alrededor de las playas del mundo, las joyas y vestidos que han adquirido en las tiendas más prestigiosas, etc.

Sin embargo, cuando el distribuidor tiene que exponer este negocio a sus candidatos, generalmente, sólo cuenta consigo mismo. Por lo que los aspectos relacionados con el tacto y el decoro a la hora de presentar el plan, la presencia, el uso de signos que denotan poder adquisitivo, son un tema que el sistema de formación y motivación trata de resolver.

En el trascurso de las reuniones, los oradores continuamente insisten en que los distribuidores deben dar la imagen de empresarios que se toman su trabajo en serio y dar el tono del negocio. Unos datos etnográficos en relación a la vestimenta y el aseo personal ilustraran el significado empírico de estos conceptos dentro del sistema MLM. En algunas intervenciones el grado de detalle ralla lo minucioso.

Vestimenta y el aseo personal

Yager (1990), destaca que «hay un tiempo para cada ropa», y Lucas (11/90) que «hay colores del negocio y otros que no lo son». A las reuniones hay que ir «adecuadamente vestido», lo que significa vestir camisa con traje y corbata -los hombres- y vestido largo -las mujeres. En los

escenarios, las mujeres que se dirigen al público visten con lujosos trajes largos y negros, a veces con incrustaciones brillantes y zapatos dorados. Yager (1990) desapruueba que las mujeres suban al escenario con pantalones, ni que recojan los premios con minifalda. «No puedes ir de sport» dice Lucas (11/90) ni repartir tarjetas personales de colorines porque «da la impresión de estar ofreciendo un negocio de puticlubs». Para Lucas, el cuidado y aseo personal así como la elegancia en el vestir son elementos que pertenecen a la dimensión ética del negocio. La buena imagen no sólo afecta al individuo aisladamente, sino que, en la medida en que se convoca a los candidatos a reuniones de presentación donde acuden otros distribuidores y otros candidatos, el desarreglo de unos afecta a la estética del conjunto.

Lucas (1990-2) también destaca la credibilidad que dan los soportes materiales del negocio a los distribuidores a los ojos de los candidatos. También recuerda que «si haces una mala presentación has hundido el Plan» de ahí que haya que cuidar todos los detalles e ir *impecable*. Aquí *detalle* significa cosas tan concretas como «zapatos limpios, cara limpia o uñas cortas y bien limadas».

Yager (1990) justifica el decoro en el vestir recordando que en una reunión de presentación hay gente que acude a ella por primera vez y que está pendiente de quienes son los que participan en el negocio y juzgan lo que ve a su alrededor por las apariencias, instando a dar una imagen que

pueda impresionar al candidato, lo que él llama *lucir profesionalmente*. Otro argumento, también difundido por Yager, sobre la necesidad de vestir adecuadamente al contactar con los candidatos es que «cuando auspiciamos a una persona la empezamos a educar», es decir, que antes de entrar en el negocio ya se le está enseñando como deberá auspiciar cuando este en él.

Otra cuestión referida a la credibilidad es la de los argumentos que los distribuidores utilizan para presentar el sistema de MLM.

Argumentos para la venta del sistema

El tema de los argumentos es uno de los más enmarañados del sistema MLM. Los distribuidores, inspirados por los fundadores de la compañía y el entusiasmo de los grandes distribuidores creen que el sistema de MLM es un sistema que puede satisfacer las necesidades de los públicos más diversos. Su razonamiento es muy simple: «todo el mundo tiene un sueño», dicen «y el MLM ayuda a la gente a realizar sus sueños».

Tartaglia (1982) ha puesto en duda lo que llama el mito de la diversidad del sistema de MLM. Para Tartaglia, en los USA, el MLM tiene un público muy concreto, básicamente anglosajones de raza blanca y de religión protestante. Morgan (1981) ha destacado la orientación política

conservadora de los fundadores y sus vínculos con el partido republicano y la Iglesia Cristiana Reformada, y cómo su compromiso político se transmite a los distribuidores a través de las publicaciones que edita la compañía y de un complejo e impresionante aparato de relaciones públicas que implica fundaciones, institutos, cadenas de radio, prensa y otros canales.

Aunque la universalidad del sistema MLM puede ser cuestionada, los distribuidores creen en ella, «si todo el mundo tiene un sueño», dicen, «todo el mundo puede participar en el MLM», por lo tanto, en el MLM, todos los argumentos pueden ser utilizados con un mismo fin, su reproducción como sistema. Como producto, el sistema de MLM es un producto maravilloso que puede ser vendido para ser consumido por el conjunto de todos los seres que sueñan.

En la Fig. 2.6: Argumentos más frecuentes que utiliza el sistema de MLM, expongo de manera breve y concisa, los campos temáticos y los distintos argumentos que emplean los distribuidores para promocionar el sistema y atraer a nuevos candidatos.

A lo largo de las tareas de expansión de la red, estos argumentos raramente aparecen aislados, lo más frecuente es encontrar una mezcla y utilización simultánea de varios de ellos. El uso de argumentos múltiples dificulta el turno de objeciones de los candidatos, a la vez que reviste el sistema de una dimensión que va más allá de lo estrictamente

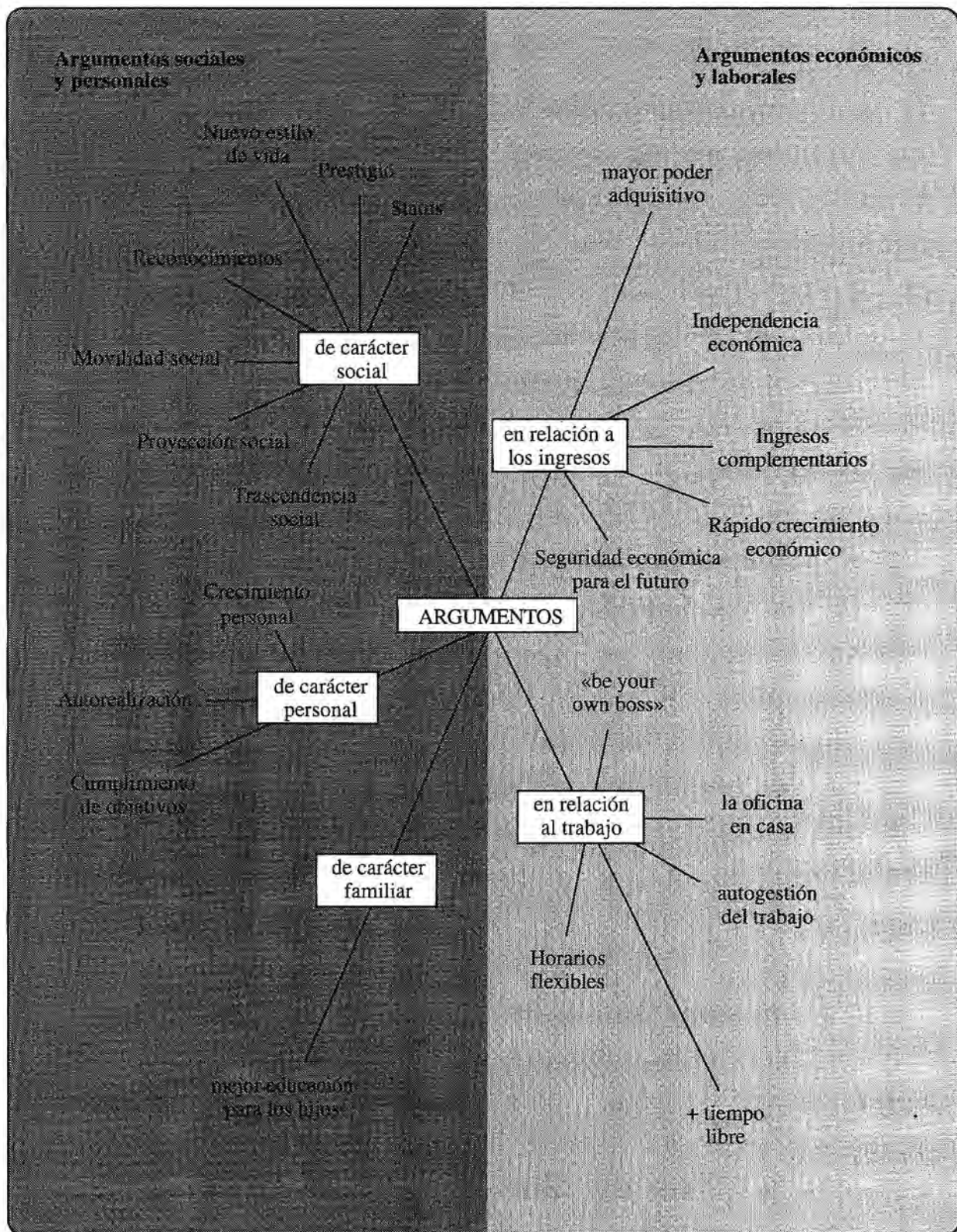


Fig. 2.6: Argumentos más frecuentes que utiliza el sistema Multinivel
Fuente: Elaboración propia

económico y se introduce en el terreno de lo personal y lo social.

El *argumentario de venta*, está pensado para que el vendedor pueda adecuar su retórica a los intereses de sus compradores. Se trata, simplemente, de hacer ver al consumidor, o en su caso, al candidato, que el producto que se le está vendiendo satisface sus necesidades concretas. En este sentido, el MLM, como el marketing en general o la publicidad, conciben al ser humano como un consumidor. La jerarquía de necesidades establecida por Maslow (1954) ha estado inspirando algunos de los argumentarios más revolucionarios, con sus divisiones entre lo material y lo espiritual, pasando por los reconocimientos sociales. Maslow distinguió entre las necesidades básicas en las que se incluyen las de cobijo y alimento, las necesidades sociales como la pertenencia y reconocimiento por los demás, estatus, prestigio o poder, y las necesidades espirituales o de autorrealización que, satisfechas las anteriores necesidades, atraen a este modelo de ser humano-consumidor hacia una especie de misticismo que le libera de lo estrictamente mundano.

En la segunda fase del proceso de integración de un candidato a la red MLM, los distribuidores utilizan unas cintas a las que llaman *cintas de contacto*. Estas cintas contienen conferencias pronunciadas por algunos distribuidores de élite en las que se promociona la oportunidad del negocio. Los distribuidores clasifican

habitualmente estas cintas por el tipo de argumentos que se exponen, y deciden en función del tipo de intereses que prevalecen en sus candidatos cual de ellas van a ofrecerle en primer lugar. Para valorar estos intereses, generalmente utilizan la jerarquía de necesidades de Maslow. De esta manera los distribuidores deciden emplear, con los más *materialistas*, las cintas de contacto en las que se remarca el argumento económico y, con los más *espirituales*, las que presentan argumentos de carácter social o personal.

A continuación, a título de ilustración, mostraré el contenido de algunas de estas cintas:

Una de las cintas es la de Aguado (1989): La Trayectoria del Asalariado. Se trata de una conferencia dirigida a los jóvenes. Para Aguado, la vida del asalariado pasa por tres etapas: optimismo inicial, pérdida de expectativas y frustración. Su vida laboral se inicia con la esperanza de acumular méritos y escalar en la jerarquía de la compañía, sin embargo, los años pasan, su vida no cambia y finalmente se hunde en la rutina. Por añadidura, su salario se reduce al jubilarse. Desde la retórica de Aguado, la trayectoria del asalariado es una acumulación de falsas promesas y frustraciones propias de un sistema organizativo basado en la distribución jerárquica del poder.

Una alternativa a esta perspectiva sería invertir en un negocio propio convencional. Sin embargo, esta opción tiene un coste económico elevado y un riesgo que la hace inviable.

Otra alternativa consiste en incorporarse a una red MLM, como la de Amway, que a cambio de una modesta inversión inicial promete un crecimiento exponencial y, por lo tanto, la seguridad económica para el futuro.

Otra cinta es la de Stevens (1989), marketing a Nivel Múltiple, en la que se entra al candidato a través de crecimiento económico y la reputación de la compañía. Stevens sostiene que todos los seres humanos aspiran al lujo y a las comodidades, sin embargo, sus salarios resultan insuficientes para satisfacer sus necesidades. Esto produce un conflicto entre sus deseos y lo que en realidad pueden adquirir. El sistema MLM ofrece la posibilidad de obtener unos ingresos adicionales y librarse de la dependencia de los salarios. Stevens, a través del MLM vende un fácil y rápido crecimiento económico.

De la Calle (10/90) en Trabajar, trabajar, trabajar...duro, cuenta otra clase de historia. Se trata de una cinta autobiográfica en la que el conferenciante narra su trayectoria laboral, desde su cuna humilde y los apuros económicos que paso durante su infancia y juventud, hasta que conoció el sistema MLM y cambió su estilo de vida. De la Calle ofrece movilidad social.

Estas cintas forman parte, generalmente, de lo que los distribuidores conocen con el nombre de paquete de contacto, en el que a veces también se halla un folleto propagandístico. En este folleto se pregunta al lector

«¿Dónde vas a estar en cinco años?». En este caso, el argumento es distinto, se basa en el cumplimiento de los objetivos. El sistema MLM ofrece al lector una metodología, un orden y una estructura de significados para cambiar la vida de los candidatos.

Por parte, resulta inevitable que cada distribuidor refleje sus propios intereses en sus palabras y que, dentro de los límites del policromo argumentario de que dispone, aprecie más unos argumentos que otros. El resultado es que, a pesar de la simple división de los candidatos en dos grandes grupos, *materialistas* y *espiritualistas* y del despliegue de argumentos y recursos materiales que utilizan, los distribuidores no siempre acierten a explicar porque unos candidatos se interesan rápidamente por el tema, otros dudan y otros rechazan su propuesta desde el primer momento. En estas circunstancias, los distribuidores atribuyen los éxitos a la efectividad del sistema y los fracasos a su torpeza como divulgadores.

A continuación voy a centrarme en el proceso de integración de un nuevo candidato a una red MLM, lo que aquí he llamado Plan de Integración de un candidato.

PLAN DE INTEGRACIÓN DE UN CANDIDATO AL SISTEMA DE MLM

En la Fig 2.7: Plan de integración de un candidato a una red MLM he sintetizado el proceso que los DI de Amway Co., por regla general, siguen para reproducir su red. He dividido este proceso en cinco etapas. Cada etapa tiene unos objetivos, los distribuidores utilizan determinados argumentos y, en cada una de ellas, cuentan con determinadas técnicas y herramientas para lograr sus objetivos. Al final de cada etapa se espera que el candidato haya tomado una decisión. Este proceso es sumamente selectivo y delicado. Cada nuevo paso está continuamente amenazado por la pérdida del interés del candidato y el fracaso del distribuidor.

Como tendremos ocasión de comprobar, la integración de un candidato a la red MLM es sumamente selectiva, aunque no porque los distribuidores quieran, sino porque a pesar de que el sistema de MLM se anuncie como un sistema «abierto a todos los públicos» y que «todo el mundo puede llevar a cabo», en realidad su público objetivo es muy concreto y característico. Veamos como el sistema de MLM, muy a pesar de las expectativas de los distribuidores, se encarga de seleccionar a sus candidatos incluso contradiciéndose a sí mismo. El Plan de Integración se inicia con una declaración de objetivos.

La declaración de objetivos

En el momento en que un distribuidor ingresa en el sistema MLM es animado por los demás a introducir nuevos distribuidores para que consuman y, a su vez, atraigan a más y más distribuidores. A este proceso de crecimiento le llama la *duplicación*.

En una convención que tuvo lugar en Badalona (Diciembre 93), todos y cada uno de los oradores y presentadores acabaron sus intervenciones repitiendo el mismo propósito: «En mayo vamos a doblar!¹». Josep, un distribuidor de Gerona, recién galardonado con el pin de D.D. Perla, describe muy bien situación. En la noche del segundo día de convención preguntaba ante un foro de 8.000 distribuidores electrizados por la tormenta de estímulos positivos que habían recibido: «¿Qué vamos a hacer en mayo?». «¡Doblar!, ¡Doblar!, ¡Doblar!» respondían los distribuidores al unísono.

Llevar invitados a las reuniones abiertas y a los seminarios, es un objetivo de los distribuidores. Para cumplir con estos objetivos, los distribuidores cuentan con la metodología que les propone el sistema y con sus propias estrategias individuales improvisadas.

Aplicar la metodología no siempre resulta fácil. Iñaki, un colega mío, me refirió el caso de un amigo suyo que

¹ En Mayo tendría lugar la siguiente convención.

Fase	Objetivo	Argumento	Soportes y herramientas	Tipo de decisión esperada	Otras decisiones
I. Localizar	Atraer	Crecimiento económico	Teléfono, Fax, Correo electrónico, Inernet, Carta Contacto directo	Asistir a la cita	No le interesa
II. Contactar	Conseguir una cita	Crecimiento económico	Cintas de contacto Hoja contacto	Escuchar y leer el material de contacto	No le interesa
III. Atraer	Introducir candidato	Crecimiento: · económico · personal · social	Plan individualizado Libro presentación Video de presentación Catálogos Rev. <i>Amagram / Éxito</i>	Asistir a la cita y comprometerse a asistir a una reunión de presentación del negocio	No le interesa pero se convierte (o no) en cliente y consume sus productos
IV. Interesar	Firmar contrato	Crecimiento: · económico · personal · social	Cintas de seguimiento Reuniones de presentación del negocio	Aceptar las condiciones del negocio	No se identifica con el sistema y no quiere participar en él, o sólo consume
V. Integrar	Comprometer	Crecimiento: · económico · personal · social	Manual del sistema Programa de formación y Motivación Reuniones Libros autoayuda Seguimiento de los líderes	Consumir Vender Distribuir Promocionar: · Los productos · El sistema de formación y motivación	No se integra y/o Se siente defraudado y critica el sistema, o sólo consume.

Fig.2.7: Plan de integración de un candidato a una red Multinivel
Fuente: Elaboración propia

había entrado recientemente en Amway Co. y que, prescindiendo de las recomendaciones del manual, le pidió, como un favor personal, que le acompañara a una reunión «ven conmigo porque tengo que llevar a una persona¹». Mariano, un compañero de facultad que entró en el negocio MLM a raíz de su compromiso con una chica, se sintió durante un tiempo comprometido con ella y, al principio, sin saber que yo estaba realizando un estudio sobre esta cuestión, me invitó a *sorprenderme* con las técnicas de motivación y control que utiliza este grupo² .

Uno de los principales problemas que tiene que afrontar el sistema MLM es la gran facilidad con que proliferan las estrategias individuales. cuando el distribuidor se halla ante un posible candidato, hay momentos críticos en los que confía más en sus habilidades que en las del sistema. Para el sistema, esta conducta no es económica, puesto que compite contra él. Para evitar la proliferación de estrategias individuales el sistema cuenta con una metodología. Esta metodología se transmite a través de las reuniones, materiales impresos, a través de la línea de auspicio, y se recoge en un libreto llamado el Patrón del Éxito (en adelante PE)

Los líderes de la red libran una continua batalla contra las interpretaciones individuales, e insisten en que el Plan de Desarrollo del Negocio, o Plan de Acción, es un método de

¹ (30.07.94)

² Luego su ayuda y sus contactos dentro de la red me resultaron muy valiosos.

eficacia probada y que, por lo tanto, no debe ser modificado. El fracaso propagandístico de los distribuidores se atribuye a sus iniciativas personales y a su falta de fidelidad al sistema.

En el Patrón del Éxito (PE), punto 4.B, se puede leer una alusión directa a esta cuestión: «Usa preferiblemente el paquete de contacto, pues así eliminas la posibilidad de dar demasiados detalles», aunque razonada como una cuestión de mejor aprovechamiento del tiempo y el esfuerzo: «de esta manera las cintas trabajan por ti». En relación a la cuestión de la fidelidad al sistema, en varias ocasiones he escuchado un rumor que circula por la red según el cual hay grupos que no utilizan el sistema de apoyo y que, en consecuencia, crecen y se derrumban continuamente sin llegar a consolidarse. El rumor invita a obedecer el sistema y a los distribuidores más experimentados so pena de no prosperar en el negocio¹.

¿Cuál es el modelo que propone el sistema de apoyo para coordinar los esfuerzos de los distribuidores y, a la vez, impedir que prosperen las diversas interpretaciones individuales?.

El PE plantea una aproximación secuencial al candidato

¹ La referencia recuerda la leyenda montserratina del mal cazador, versión catalana de la narración bíblica sobre el judío errante. Según esta leyenda, había un cazador que por preferir la caza a la celebración del oficio, fue castigado por Dios a vagar en solitario por las montañas de Montserrat persiguiendo una liebre que nunca alcanza.

en ocho pasos, y Tin Foly (1/89) en la conferencia Cómo Enseñar el Plan destaca tres problemas que debe seguir los distribuidores para comprometer a los candidatos con el sistema y la cultura del MLM:

1. Encontrar a alguien que tenga una necesidad.
2. Enseñar como esa necesidad puede ser satisfecha mediante la ejecución del Plan de Negocio
3. Rodearle con otras personas que ya están en el negocio.

Sin embargo, dadas las características narrativas del PE que analizo en el siguiente capítulo, o la simplicidad de algunos esquemas, he preferido elaborar mi propio modelo para explicar no tanto cómo se reclutan los candidatos sino qué problemas debe solucionar un distribuidor para avanzar en el proceso de reclutamiento. He llamado a este modelo el Plan de Integración de un candidato a una red MLM y lo he dividido en cinco fases, localizar, contactar, atraer, interesar e integrar:

1. Localizar

La primera fase consiste en localizar a los posibles candidatos y elaborar una base de datos con ellos. Posteriormente decidir cuales son los más idóneos como candidatos y establecer un orden de preferencias entre ellos para una mejor gestión del tiempo y el esfuerzo.

a) Localizar a los candidatos

En una conferencia, Britt (1990: ¿Cómo llegar a Diamante en dos años?) preguntó a los asistentes: «¿cuantos de los que están hoy aquí estaban buscando algo cuando entraron en el negocio?» La multitud respondió con un estrepitoso «Yooo». «Todos los que están llevando a término el negocio son gente que busca algo», añadió, «hay que encontrar a esta gente que busca algo». ¿Dónde encontrarlos? y ¿cómo seleccionarlos?

El punto 3 del PE establece que para localizar a los candidatos primero se escriba una lista con sus nombres. Sugiere que sean nombres de familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, conocidos o compañeros de estudios, y subraya que la mayor fuente de candidatos aparecen en el transcurso de la vida cotidiana. En 3.C.4 especifica: «Frecuenta y cultiva amistades. Haz tus compras en las mismas tiendas, frecuenta los mismos restaurantes, etc. Desarrolla buenas relaciones con ciertas personas que te permitan invitarlas a ver el Programa»

Dornan (1989) desarrollando este punto del PE, en Haz una lista, recomienda que para organizar eficazmente esta tarea, los distribuidores no deben fiarse de la memoria, sino escribir el nombre de sus candidatos en una lista. Estas listas deben tener un espacio en blanco para poder apuntar las citas con los posibles distribuidores. Dornan

recomienda, en segundo lugar, que no deben prejuizarse a los candidatos y que cualquiera puede tener un motivo para entrar en el negocio, lo que ilustra con ejemplos sobre distribuidores que cometieron el error de prejuizar a unas personas que otros auspiciaron y se convirtieron en grandes distribuidores que trabaja para otra organización. Dornan recomienda también que se entre a los candidatos de manera gradual, indirecta y progresiva, nunca agresiva, y escucharles atentamente para saber cuales son sus necesidades. Finalmente, destaca, la lista debe tener cierta rotación. Periódicamente deben ser actualizada y añadirle nuevos nombres. El PE contiene unas páginas en forma de agenda-calendario para facilitar esta tarea. Maite, (en De la Calle 10/90, Volver sobre la lista) recomienda que después de recibir el «No» de una persona, pasado un período de tiempo se le vuelva a contactar con ella porque «en ese momento le puede interesar».

Otra fuente de información para construir una base de datos en la que buscar candidatos es a través de lo que la red llama una *Lista de Referidos*. La *Lista de Referidos* es una fuente de datos secundaria que se obtienen navegando por las redes sociales a través de aquellos candidatos que no han mostrado interés por participar en el negocio pero que, como contrapartida, están dispuestos a facilitar los nombres de personas conocidas por ellos a quienes les podría interesar. A continuación, los candidatos deben ser seleccionados porque no todos son idóneos.

b) La selección de candidatos

Dado que los candidatos suponen un desgaste de tiempo, dinero y energía, los distribuidores de élite recomiendan algunas tipologías para orientar los esfuerzos de los promotores. A cada tipo se le atribuye un determinado comportamiento, lo que instituye cierta predictibilidad sobre la naturaleza de sus decisiones. Aguado (1/90) en Mis vivencias en el negocio destaca que hay tres tipos de personas: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan como suceden, y las que se preguntan qué ha sucedido. Según Aguado, el primer tipo lo constituyen aquellas personas de acción que ya están o que podrían estar en la red. Los otros dos son tipos analíticos, críticos o escépticos, difíciles de convencer, especialmente los del tercer grupo, subraya.

Pilar (en Aguado 01/90) establece otra tipología, esta en base a las combinaciones hombre-mujer que, generalmente, forman los equipos de trabajo en la red MLM de Amway Co¹. Para Pilar, la combinación más efectiva son los matrimonios mixtos de recién casados, los novios que quieren casarse y necesitan ingresos extras, o los matrimonios estables que quiere aumentar su nivel de vida. Los hombres solteros o divorciados, o que no cuentan con el apoyo de su esposa no son los más indicados. Para Pilar, la efectividad del

¹ Amway dedica un gran esfuerzo a que sus distribuidores trabajen por parejas, especialmente matrimonios. Otros MLMes, como Mary Kay Ash, esta orientado basicamente a los equipos femeninos.

matrimonio procede de que «cada uno de ellos hace una función que se complementa con el otro», y especifica que generalmente el hombre es quien da el Plan de marketing mientras que la mujer se encarga de motivar a las líneas, de escuchar problemas y resolverlos, o de hacer pedidos. Aunque, aclara, «las tareas deben saber hacerlas los dos exactamente igual porque en un momento dado uno tiene que substituir al otro».

Pilar destaca que los equipos formados por dos mujeres, también resultan operativos, sin embargo, cuando las mujeres trabajan solas, sin el apoyo de sus maridos, tienen «grandes dificultades» porque pierden credibilidad y corren el riesgo de que se interprete el negocio como un negocio de mujeres y los candidatos masculinos no se sientan atraídos por él. Los «señores casados o solteros que no cuentan con el apoyo de su esposa o compañera», según Pilar, no forman un buen equipo¹.

Una vez localizados y seleccionados los candidatos, el siguiente paso es contactar con ellos, tarea que no resulta nada fácil.

2. Contactar

Localizados los candidatos más idóneos o, en su defecto, los disponibles, el distribuidor debe contactar con ellos,

¹ Sin embargo, resulta paradójico ya que los fundadores de la compañía fueron dos varones que trabajaban en equipo.

para, a continuación, despertar su curiosidad acerca del negocio.

El sistema atribuye una importancia extraordinaria a la manera como se contacta con los candidatos. Presupone que, básicamente, los candidatos son atraídos por las habilidades y el tacto de los promotores y, por lo tanto, que hay técnicas más adecuadas para lograr sus propósitos que otras. Sin duda alguna, en algunos casos es así, y las técnicas empleadas tienen un efecto atractivo o revulsivo importante. En otros, la decisión del candidato es más compleja y no depende sólo de la habilidad -o falta de ella- de los *auspiciadores* para crear un ambiente propicio a la venta, igualmente intervienen experiencias previas con negocios similares, o principios éticos distintos a la ética del MLM¹.

Sin embargo, la cultura del MLM cree firmemente en la lógica taylorista del PE. El sistema nunca falla, sólo las personas. Esta condición del sistema ha dado lugar a la aparición en el mercado de un gran número de técnicas y herramientas y de compañías y grupos asesores que enseñan el

¹ Mikel, miembro de una cooperativa, me contó que asistió a un plan de Amway muy bien presentado, pero que rechazó el negocio MLM porque 'no iba con mi manera de pensar' (inf. Sept. 95).

arte de triunfar en la vida¹ .

Alberto² desde una perspectiva humorístico-teatral distinguió tres tipos de aproximación: la *ingenua*, la de *los que la llevan tranquila* y la de *los que se divierten dando el Plan*. Para ello llevaba tres máscaras distintas, una para cada tipo. El ingenuo lleva una máscara verde de monstruo comegalletas, es un chapucero, es excesivamente directo y no tiene ninguna preocupación por despertar el interés del candidato. A la primera negativa pierde el interés. El segundo lleva una gorra de cuadros, su actitud es prepotente, quizá llegue un poco más lejos que los ingenuos aunque acaba perdiendo el contacto. El tercero lleva un gorro del que penden billetes y viste un frac al revés. Su primer gesto consiste en oler el terreno para localizar e identificar su presa y, así, preparar la estrategia adecuada para conseguir su primer compromiso, asistir a una reunión de presentación del Plan de Negocios.

Por otra parte, Britt (1990) en ¿Cómo llegar a Diamante en dos años? al distinguir entre una *personalidad magnética* y una *personalidad repelente* destaca que la repelencia es básicamente producto de la imagen y de la palabra.

¹ La popularidad y la gran variedad de técnicas de este tipo y la mucha literatura que las ampara no debería interpretarse como una prueba su eficacia, sino todo lo contrario, de su poca efectividad, de ahí su proliferación. Esta literatura trata de resolver lo que aún no ha podido ser resuelto. Por su manera de concebir el mundo, los distribuidores confían en ellas y organizan sus actividades a partir de los principios del éxito. En muchas ocasiones se construyen tipologías informales y muy populares que, de todos modos, les permiten estructurar sus actividades y les ayudan a interpretar las circunstancias que les rodean.

² (Doc. 12.12.93)

Tin Foly en ¿Cómo Enseñar el Plan? amplía este punto. Parte del supuesto de que la persona que escucha generalmente se siente incómoda y se mantiene a la defensiva. Como promotor, su objetivo es conseguir que su candidato se relaje. Un candidato relajado es más propenso a transmitir información de carácter personal que otro que está tenso. Con la información personal, el promotor puede adecuar su propuesta de negocio a las necesidades del candidato, con lo que el candidato podría llegar a la conclusión de que la propuesta que le están haciendo satisface sus necesidades.

Para Foly el diálogo debe iniciarse con una pregunta de carácter general: «¿Quieres ganar más dinero?». Si la respuesta es afirmativa se avanza hacia lo personal: «¿Has probado alguna vez de hacer más dinero?», «¿Te ha funcionado?», «¿Crees que la mayoría de las personas quieren trabajar para los otros o para ellos mismos?», «¿Crees que la mayoría de las personas quisieran tener un negocio propio?», «¿Has buscado tú estas opciones?» Si las respuestas son negativas se abandona el caso, si son afirmativas se prosigue.

Para iniciar el diálogo e ir conociendo de una parte al candidato, relajándole por la otra y conduciéndolo finalmente hacia sus propósitos, recomienda el uso de una fórmula mnemotécnica, la palabra FORD. En FORD cada letra es la inicial de un tema de conversación del que probablemente

el interlocutor siempre tendrá algo que decir: «F» de Familia (hablar de los hijos, de donde vive su padre...) «O» de Ocupación (¿Qué hace?, ¿Qué hacía antes?), «R» de Recreación (¿Qué hace para divertirse?, si no fuera a trabajar ¿Qué haría?, ¿Cuáles son sus hobbies?), «D» de dinero. Para practicar con la fórmula FORD sugiere aprovechar las colas de los McDonald's. Como principio, Foly, parafraseando a Dale Carnegie, insiste en que deben decirse cosas amables y alabanzas al interlocutor pues «la gente recuerda a todos aquellos que les dicen cosas amables». De esta manera, «otro día le puedes presentar el Plan».

Foly admite con cierto coqueteo que: «Lo que yo hago es *calentarlos* un poco y luego les hablo del negocio». La argucia propuesta por él consiste en alabar al candidato para luego «quitarle el pastel de la boca y crear una *postura*». Su objetivo es despertar la curiosidad y concertar una cita. En estos primeros momentos, Foly, recuerda que no debe hablarse de dinero: «Los números no son importantes si la persona no ve el cuadro grande». Para ello propone una técnica de autocontrol mental, el auspiciador, según Foly, debe tener en mente una imagen: hacer amigos.

Foly trata, también, de explicar un proceso tan complejo como el de la transferencia a través de las leyes de la simpatía. Si el candidato identifica su escepticismo con el del distribuidor, y el distribuidor ha superado este conflicto, entonces el candidato, al verse reflejado en la

figura del distribuidor, debería, por simpatía, perder su escepticismo y apostar por el MLM. Para ello sugiere a los promotores que se pongan en el lugar de sus candidatos y les hablen de su propio escepticismo la primera vez que oyeron el Plan. Deben contarles como, paulatinamente, fueron adquiriendo el compromiso con la compañía y perdieron su escepticismo.

En el PE:4.A se recogen varias frases para contactar a los candidatos¹. El siguiente paso consiste en introducir el candidato al universo del MLM.

Sin embargo, la primera exposición del negocio no viene a través del distribuidor sino que, para evitar que haga una introducción demasiado personalizada del sistema y correr el riesgo de un rechazo prematuro, se utilizan unas cintas, las llamadas *Cintas de Contacto*, supuestamente más efectivas que las capacidades del promotor, una cuña publicitaria en la que se presentan los rasgos más atractivos del sistema. El candidato debe escuchar estas cintas en solitario.

¹ PE:4.A

1. Tenemos una idea para ganar más dinero que queremos mostrarle.
2. ¿Te gusta tu empleo?
3. ¿Conoces a alguien que realmente le interese ganar más dinero?
4. ¿Te interesaría un segundo ingreso con muy poca inversión?
5. ¿Estás ganando todo el dinero que necesitas para tus gastos?
6. ¿Piensas quedarte en este empleo el resto de tu vida?
7. ¿Te interesaría diversificar para desarrollar un segundo ingreso sustancial?
8. ¿Te gustaría ganar dos veces lo que ganas ahora?
9. ¿Eres suficientemente receptivo como para dedicar dos horas de tu tiempo para ver una idea comprobada?

3. Atraer

Después de haber contactado con el candidato, el promotor, tiene el objetivo de oír un par de *Cintas de Contacto* en las que se le presenta el negocio como una oportunidad fuera de lo común. Este punto es también un punto problemático para los distribuidores porque los candidatos contactados, por regla general, quieren saber algo más que el simple hecho de que tienen ante ellos una maravillosa oportunidad comercial con la que se deben comprometer. Su promotor insiste en que deben escuchar una cinta antes de decirles nada más, luego estarán dispuestos a aclarar todas sus dudas. Las cintas de contacto son, en unos casos, el paso previo a la presentación del Plan de Negocios, en otros, el preámbulo de la Reunión de Presentación colectiva.

Para conseguir su objetivo, el PE recomienda unos juegos de palabras y unos efectos de imagen con el fin de incrementar la curiosidad, incluso el capricho, de los candidatos. El PE: 4.B, después de recomendar varias frases para invitar a los candidatos sugiere:

2. Espera la respuesta, de ser afirmativa, dile: tengo un proyecto en mente y estoy buscando 2 ó 3 personas claves para llevarlo a la práctica y he pensando en ti.
3. En caso de preguntar: ¿De qué se trata? Responde con la cinta en la mano (Ty Boyd: Opciones Económicas de Hoy) Juan si tienes 10 minutos esta noche quiero que escuches esta cinta, la necesito mañana a la 8.00 porque la tengo prometida a otra persona que tengo en

mente.

4. De ser la respuesta de Juan positiva te despides: Bueno Juan nos vemos a las 8.00. Hasta mañana. Si es negativa: Bueno pues no te la puedo dejar ya que tengo dos o tres personas más en mente. Nos veremos más tarde. Adiós.

5. Si te insiste: ¿Pero qué clase de proyecto es? Respuesta: *Network marketing* o *Multinivel* ¿has oído hablar de ello?

- No, pues revisa el material. Mañana hablamos.

- Sí, pues revisa el material para comprobar que se trata de lo mismo. Mañana hablamos. Adiós.

6. Si te presiona aún más, no temas en retirarle el anzuelo recuerda que tu postura es lo más importante. Ej.: Juan veo que estás muy ocupado (quitándole el paquete de contacto) [un par de cintas y un folleto], tengo otras personas en mente con las cuales voy a hablar del tema y si tengo tiempo te llamo la semana próxima y quedamos. ¿Te parece? Adiós.

Sin embargo, es común que, por los mismos lazos de amistad u otra relación que unen al promotor con su candidato, éste le anticipe el contenido de las cintas o le resuma en pocas palabras el Plan de Negocio. Dada la complejidad del sistema, lo más probable es que al promotor le resulte difícil hacer una síntesis de su experiencia y, en vez de aclarar las dudas a su candidato, le confunda y pierda la oportunidad de atraerlo al siguiente paso.

La red teme este tipo de presentaciones improvisadas y continuamente insiste en que debe dejarse al sistema que hable por sí mismo. De lo contrario, es fácil que los candidatos se *prejuzguen* y no quieran saber nada más del

negocio.

Supongamos que un porcentaje de candidatos ha oído las cintas y de estos, algunos mostrarán interés por el negocio. En este caso, el promotor tendrá que introducirlo. Para ello pasará a la fase de introducción o presentación del Plan de Negocio.

4. Introducir.

Si el candidato, impresionado por las palabras de los conferenciantes, quiere saber más del negocio, entonces el promotor le prepara una presentación personalizada. En algunos casos en los que el promotor se siente especialmente inseguro, se le invita a que acuda a una Reunión de Presentación, aunque, el sistema sugiere que se lleve a los candidatos a la reunión después de haberles presentado personalmente el Plan de Negocios.

Dar el Plan como generalmente se conoce esta actividad dentro de la red no resulta fácil. Para muchos distribuidores es una ardua tarea. Al poco de haber firmado el contrato con Amway Co., si quieren prosperar, tienen que cumplir con varios requisitos, y uno de ellos es presentar la oportunidad a los demás. No todos los distribuidores se encuentran cómodos hablando en público, para ellos, muchas veces se trata de una experiencia nueva, poco atractiva y nada fácil que intentan evitar por todos los medios.

Uno de los temas que se desarrolla en el transcurso de las conferencias de formación y motivación es el de las excusas. Las excusas y los temores que se esconden tras ellas son uno de los obstáculos que impiden a la red crecer y multiplicarse. La cultura del MLM invierte una gran energía y material en recordar a sus distribuidores que este negocio no se hace a base de excusas, sino actuando. Sin embargo, las dudas son connaturales al ser humano y los candidatos cuando tratan de verse a sí mismos dando planes, se apuran y su fascinación se derrumba¹.

Las excusas que dan en este momento acostumbran a confirmarse en el momento en que el novato tiene que dar sus primeros planes y no sabe cómo. Por ello, generalmente, su promotor le acompaña en las primeras presentaciones y da el Plan por él.

¹ Aguado (1989) distingue cinco tipos de miedos.

1. Miedo a recibir una respuesta negativa. Aconseja tomar el negocio como un juego de números: «habrá números que van a ser NO y otros SI. cuando sale un NO, no te interesa (...) No te preocupes por los NO, ya vendrán los SI».
2. Miedo al juicio del otro. Recuerda que «siempre hay alguien que nunca está de acuerdo contigo». La solución es que «tienes que convencerte tú, no ellos».
3. Miedo a la falta de tiempo. Según Aguado es «la mayor excusa que la gente pone para no hacer este negocio». Este negocio se hace a ratos.
4. Miedo a la falta de conocimientos. Aconseja no inventar respuestas: «sed humildes si no lo sabéis. Apunta tu pregunta y pregúntale a la persona que lo sepa. No inventes nada, todo ya está inventado y puede traerte problemas».
5. Miedo a la falta de habilidades. Las habilidades se obtienen con la práctica. En el MLM se aprende actuando.

La presentación del Plan del Negocio

La presentación del Plan del Negocio consiste en una exposición de alrededor de una hora y media durante la que el promotor o un colaborador suyo presenta un proceso de distribución típico que va desde la fábrica hasta el consumidor a través de varios intermediarios que cobran por sus servicios. ¿Qué pasaría si estos intermediarios desaparecieran? El sistema MLM es un sistema de distribución que negocia directamente con la fábrica y simplifica el proceso, lo que supone un ahorro para el fabricante y para el consumidor. Este ahorro se invierte en la mejora de la calidad de los productos y se redistribuye entre la red de consumidores en forma de bonificaciones. Estas bonificaciones pueden llegar a ser muy cuantiosas, como demuestran algunos testimonios que viven en lujosos chalets, conducen coches carísimos y continuamente viajan alrededor del mundo. El sistema de MLM permite ganar cada vez más dinero con menos esfuerzo, hasta el punto de poder *jubilarse* de su actual trabajo ya que sus ingresos a través del MLM le permiten vivir a su costa. El trabajo duro está sólo al principio, pero no es excesivo, con unas pocas horas semanales, en poco tiempo y divulgando el negocio entre sus amigos, puede amasar grandes fortunas.

El resto de la presentación es una descripción de cómo se multiplican los ingresos en este sistema. Es la parte más difícil del plan. Algunos distribuidores arruinan la presentación en este punto. La descripción y justificación

de los tres tipos de ingresos que ofrece el sistema MLM no puede explicarse en unos pocos minutos. En ocasiones, al querer sintetizar este complejo sistema de remuneraciones sin saber muy bien como funciona, la exposición acaba perdiéndose en detalles insignificantes que impiden al candidato entender de lo que se trata realmente. En algunos casos, a esta confusión se añade la imprudencia de algunos promotores que, antes de escuchar las objeciones de sus candidatos, se anticipan a sus comentarios y les cuentan que en ningún caso se trata de venta piramidal, lo que aún confunde más al oyente y le pone a la defensiva. ¿Qué tiene que ver la venta piramidal con esto?. Para la descripción del sistema y la explicación de cómo funcionan las recompensas, los distribuidores se ayudan de una pizarra portátil. Al cabo de la sesión la superficie queda llena de líneas, círculos, cifras y palabras claves que, en algunos casos reflejan cierta falta de claridad¹.

Después de la presentación, el promotor dedica un tiempo a responder las cuestiones que le plantean los candidatos, y a demostrar que el sistema funciona mejor de lo que ellos han sido capaces de explicar.

Este es otro momento crucial en el Plan de Integración del candidato. El promotor asume que de su habilidad para refutar las objeciones de su candidato depende que este

¹ En el transcurso de mi investigación he asistido a la presentación de varios Planes, algunos de ellos de una profesionalidad ejemplar, otros, una patética muestra de la dificultad que entraña la presentación de un sistema de ventas tan complejo como el MLM.

asista a la reunión de presentación y se introduzca en el negocio, y prueba por todos los medios de neutralizar las objeciones de su candidato.

En este punto, la red tiene sus medios para refutar las objeciones de los candidatos. Foly, por ejemplo, agrupa todas las objeciones en tres tipos fundamentales, las referidas al tiempo, al dinero y a las habilidades: «Si te dicen no me interesa, déjalos, pero si te hablan del tiempo o la habilidad te están diciendo que sí quieren, pero que les falta algo» Para Foly una objeción quiere decir un sí en potencia. Para neutralizar las objeciones propone tácticas como la de *yo-también-estoy-de-acuerdo-contigo* o *tu-suenas-como-yo*, *te-veo-hablando-y-me-veo-a-mí-mismo*, para no despertar los sentimientos agresivos del candidato. Otras veces, los distribuidores utilizan sofismas, figuras retóricas o dilemas para seducir a sus interlocutores, algunos de ellos, presentados en forma de ilusión de alternativas¹.

¹ La ilusión de alternativas es una técnica desarrollado por la escuela de Palo Alto para la cura psicoterapéutica (vid. Watzlawick y otros 1989). Se basa en la figura retórica del dilema, y supone que el sujeto tiene la opción de escoger libremente entre dos o más alternativas posibles, sin embargo dicha opción es ficticia. Tanto si escoge una u otra alternativa el resultado es el mismo.

En el PE pueden leerse algunos pasajes de este tipo¹.

Después de la presentación del Plan, con mucho tacto, se invita al candidato a que *firmé la carpeta*, una carpeta en la que se encuentra el contrato como DI de Amway Co.

Si el candidato decide firmar, se convierte en un nuevo DI de la compañía y de la persona que le ha presentado el plan en su promotor o auspiciador. El siguiente paso es conseguir que actúe como DI y se comprometa con el sistema, con el producto, con el promotor y, lo más importante desde el punto de vista de los distribuidores de la red, consigo mismo, lo que supone su progresiva integración en el sistema y en la cultura del MLM.

¹ Por ejemplo: «Contesta las preguntas que te hagan con otra pregunta.

Ejemplo: ¿Hay que vender?

Respuesta: Te gusta vender?

Si responde "sí":

Le respondes: Perfecto, te va a encantar este negocio.

Si responde "No":

Le respondes: Perfecto, te va a encantar este negocio».

Una argucia parecida se recomienda cuando el candidato apela a la falta de tiempo, habilidades o dinero para invertir. En cualquiera de los casos se responde a partir de una estructura ya ritualizada que empieza con una exclamación: «Oye, esto es fantástico (o fenómeno), este negocio te va a encantar porque:

[Si alude a la falta de tiempo]: ... sólo debes dedicarle dos horas a la semana».

[Si el tiempo no es un problema]: ... puedes dedicarle todo el tiempo que quieras».

[Si el problema es con la falta de habilidades]: ... aquí te lo enseñamos todo desde el principio».

[Si las habilidades no son un problema]: ... serás un buen líder y crecerás rápidamente».

[Si se invoca a la falta dinero para invertir]: ... no se requiere inversión inicial».

[Y si está dispuesto a invertir cierta cantidad de dinero]: ... la inversión inicial es mínima».

Si los candidatos siguen interesados, cosa que no ocurre a menudo¹ se sugiere al promotor que invite a su candidato a una reunión de presentación del negocio de carácter colectivo, para reforzar la decisión del candidato, o si aún no ha firmado, para animarle a participar en el sistema.

5. Integrar.

El proceso de integración, si bien, en rigor, empieza con el primer contacto telefónico para concertar la cita, adquiere especial relevancia después de la presentación del Plan de Negocios o después de una Reunión de Presentación que acaba con la firma del candidato en el contrato.

Para que el nuevo distribuidor emprenda el negocio con energía y entusiasmo tiene que creer en él. Para creer en él tiene que confiar en la compañía, en el sistema, en su *línea de auspicio* y tener lo que la cultura del MLM llama un *sueño*. En la Fig. 2.8: Las cuatro dimensiones del compromiso del DI, muestro de manera gráfica los cuatro dimensiones que cubre este compromiso.

Para que un negocio MLM prospere, sus distribuidores deben tener un sueño, un proyecto que les anime a

¹El sistema advierte de que de cada veinte personas a las que se consigue hacer una presentación del negocio, sólo dos se interesarán por él y firmarán el contrato. De los que hayan firmado, solo dos de cada seis conseguirán duplicar. La cifra de personas implicadas para que la primera generación esté en condiciones de duplicar es de 180.

comprometerse en el sistema y a afrontar las dificultades que hallen en el camino de su realización. El sueño es una de las principales herramientas que usa la cultura del MLM para motivar a sus distribuidores. Para el MLM, la presencia de un sueño revela la presencia de ambición, un rasgo humano que se considera imprescindible para que el distribuidor luche por conseguir lo que quiere y expanda la red. Los distribuidores comprometidos se empeñan en que el candidato defina inmediatamente sus *sueños* por escrito y en un papel, incluso antes de firmar el contrato con la compañía¹. La definición de los *sueños* es el primer contrato con la cultura del MLM, un contrato entre el candidato y su grado de ambición. La cultura del MLM dedica un enorme esfuerzo en esta dirección. La definición de los *sueños* es el paso

¹ A veces como técnica persuasiva. Aquel que está dispuesto a estampar sus *sueños* en un papel muestra una actitud más favorable a comprometerse con el negocio que el que no lo ha hecho. Por simpatía, el que defina sus *sueños* por escrito debería adoptar la misma actitud.

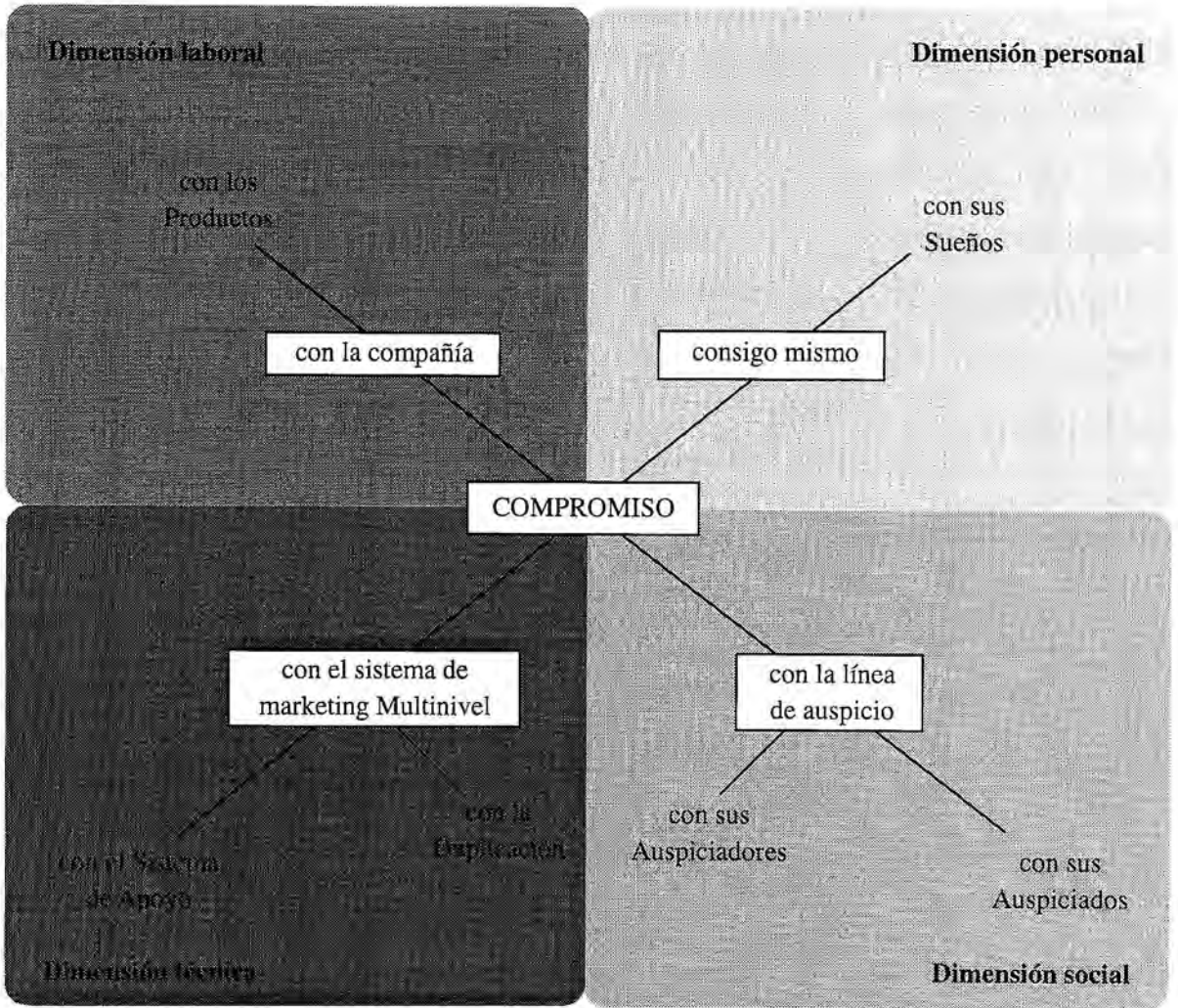


Fig.2.8: Las cuatro dimensiones del compromiso del Distribuidor Independiente.
 Fuente: Elaboración propia

previo para que el DI acepte los siguientes compromisos¹ .

La importancia de los *sueños* en la cultura del MLM, puede verse, igualmente, a través de los matices que los distribuidores utilizan para distinguir los grados de implicación con los objetivos. En la Fig. 2.9: Los cuatro mundos, Carlos y Reyes, dos D.D. Esmeraldas, utilizaron este diseño para diferenciar *ilusiones*, *sueños*, *metas* y *acciones*². Para los distribuidores, los matices no son triviales. Los *sueños*, a diferencia de las *ilusiones*, siempre se cumplen, sólo hace falta luchar por ellos. Las *metas* son pequeños objetivos que se logran a lo largo del proceso de ver los *sueños* realizados, es decir, a través de la *acción*.

¹ Para definir los sueños, el PE distingue entre metas inmediatas y metas a largo plazo:

A. Metas inmediatas.

1. ¿Qué quieres comprar?
2. ¿Cuánto costará?
3. ¿cuándo quieres que sea tuyo?
4. Visualiza tu meta inmediata de una forma palpable...

a. Recortando láminas de lo deseado y pegándolas en la nevera o en el espejo.

b. Visitando los lugares donde se vende

c. Conduciéndolo, probándolo, tocándolo, etc.»

B. Metas a largo plazo:

1. Piensa en GRANDE
2. Independencia económica, jubilación temprana, libertad personal, seguridad familiar, etc.
3. ¿Para qué quieres lograr estas metas a largo plazo?
4. ¿De verdad estás en serio?

² En ocasión de un seminario que tuvo lugar en la población de Esparraguera el 26 de octubre de 1994.

Dentro de la red circulan, asimismo, varias acepciones de la palabra sueño: como algo tangible (Yager 1990, y Costa 06/90), como un móvil para la acción (Galindo, 04/90), un deseo ardiente (Moyá 1993) o moderado (Roig-Briones 1993), como un estilo de vida, un proceso de simulación del éxito (Yager 1990), como proceso en el tiempo (Oteiza, en Montaraz 09/10) o como un pagaré con cargo a Dios, en la versión mística de Rich DeVos (1993).

En la Fig. 2.10: Implicaciones del sueño para los DI, muestro en forma de mapa conceptual el complejo sistema de relaciones que se establece entre el sueño, el individuo, el grupo, los candidatos, el producto y la compañía con el fin de destacar su importancia dentro del complejo cultural del MLM.

La importancia del sueño es tan fundamental para la reproducción de la red que el primer y segundo punto del PE tratan de esta cuestión como paso previo a todos lo demás; definir un sueño y comprometerse con el es, desde la perspectiva del MLM, el fluido vital que alimenta el sistema. El sueño es la razón por la cual el distribuidor está dispuesto a luchar. Estas razones pueden ser muchas, y cada distribuidor, o candidato, debe definir la suya.

Rich de Vos, uno de los fundadores de la compañía, también dedica el primer capítulo de su libro *Compassionate Capitalism* a los sueños. Para De Vos, el hombre ha sido

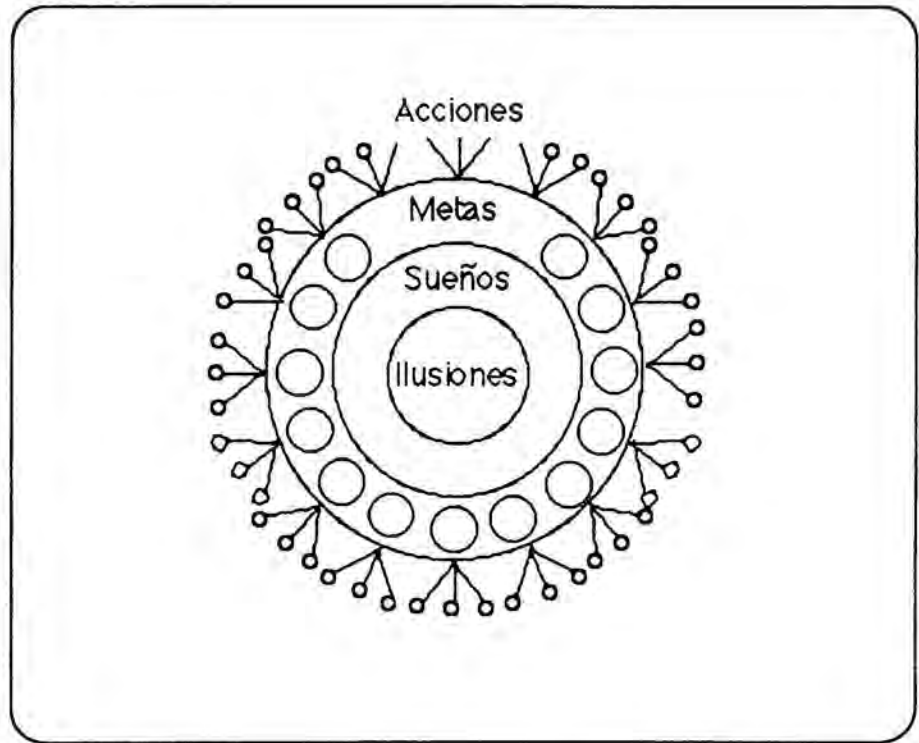


Fig. 2.9: Los cuatro mundos

Fuente: Carlos y Reyes,
(semidario Multinivel en Esparraguera, 26 Oct 94)

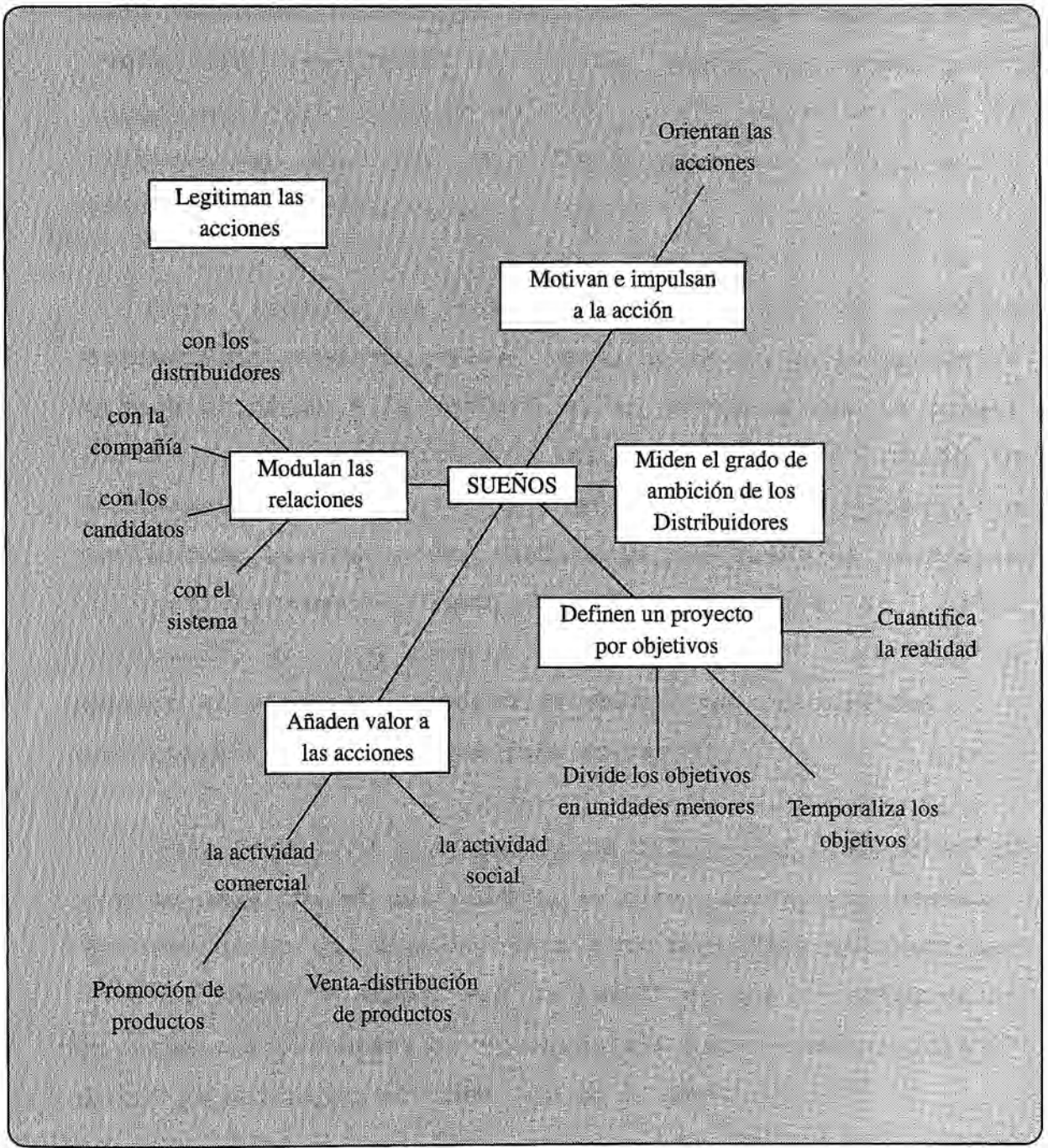


Fig. 2.10: Implicaciones del sueño para los Distribuidores Independientes.
 Fuente: Elaboración propia

creado por Dios a su imagen y semejanza, por lo tanto, los sueños del hombre han sido creados a imagen de los sueños de Dios. El deseo de Dios es ver como el hombre convierte sus sueños en realidad. Los sueños, «are not just giant impossibilities rumbling around in our head to mock or ridicule you» sino que son reales y deben ser cuidadosamente considerados (1993:22 y ss).

Yager (1990-2) se refiere al sueño como el elemento primario del sistema: «Si el sueño no es lo suficientemente grande no importa la actitud ni el esfuerzo que le pongas detrás, nada va a suceder. Así que búscate un sueño lo suficientemente grande». Más adelante añade: «Aunque no tanto como para no poder realizarlo, el sueño es solamente lo suficientemente bueno si tú crees que tú puedes obtenerlo. Así que búscate un sueño que tú creas que tú puedas obtenerlo y entonces establece las prioridades y ve tras de él, y no dejes que nada te pare».

Costa (9/89) en Los Ocho Pasos del Patrón compara el PE con un *mapa* con el que orientarse para llegar a un destino. El destino es un *premio* y para alcanzarlo hay que mantener vivo el sueño. Y añade: «en la medida en que te *enfocas* en el premio los obstáculos -el precio a pagar- serán mínimos. Quien se enfoca en el obstáculo no llega».

Angel Galindo, en una reunión¹ insistió en que el sueño no tiene nada que ver con las ilusiones o los caprichos.

¹ (Doc. Bellvitge, Barcelona, 06.04.93)

Para Galindo, un sueño es «aquello que tienes constantemente en la mente hasta que llega el punto que tu tienes que decir: No puedo morirme sin conseguirlo (...) como tú no tengas algo por lo que luchar vas a llegar a la conclusión de que no merece la pena luchar»¹ .

Para que el sueño no se pierda en la quimera, el sistema insiste en que debe ser algo tangible, con un precio de venta y una fecha de compra. Este paso es también crucial. El precio permite saber la cantidad de dinero que necesita para su adquisición y, ya que el sistema presenta un plan estadístico de duplicación de los ingresos, el distribuidor deduce que, si a determinado número de presentaciones del plan de negocio, resultan un determinado número de nuevas firmas y que, de éstas, un determinado porcentaje se reproducirán, entonces, y calculando sobre la base del consumo individual de cada distribuidor, obtiene información estadística sobre el número de planes que debe dar para obtener determinados ingresos. Como cada plan tiene asignado un tiempo, sólo tiene que multiplicar el tiempo por el número de planes para saber cuantas horas necesita para

¹ Pilar Oteiza (12.12.93) en una de sus intervenciones en Badalona invitó al público a aprender una oración:

Sr., no te preocupes del pan nuestro,
porque de esto nos ocupamos nosotros,
ocúpate de nuestro sueño
porque nuestro sueño de hoy,
será lo que seremos mañana

A la que añadió:

- Tú eres el sueño de tu creador que te hizo a su imagen, tú eres el sueño de tus padres, eres el sueño de Amway, eres el sueño de Dexter Yager, que visualizó estos sueños realizados.

alcanzar la suma que requiere la realización de su sueño. Después de hacer este cálculo aritmético, al distribuidor sólo tiene que distribuir el número de horas por el tiempo que transcurre desde que define sus sueños hasta su fecha de realización.

Esta operación requiere sólo unos pocos minutos, sin embargo tiene un efecto sorprendente sobre el ánimo de muchos candidatos que, de repente, ven su vida desde una perspectiva distinta, el éxito económico al alcance de su mano. La realización de los sueños se convierte en algo relativamente fácil, si él consume determinada cantidad de productos y logra que unos pocos hagan lo mismo que él, sus ingresos se multiplicaran exponencialmente. Para contactar a sus candidatos le basta con llamar a sus parientes y amigos. No requiere inversión inicial porque el sistema ya está capitalizado, cuenta con un sistema de apoyo que se encarga de guiarle a lo largo del proceso, de un tutor que le anima y se ocupa de él y, además, se trata de consumir unos productos de uso diario que de todas maneras tendría que comprar. Si, por añadidura, el sistema le ofrece un descuento por ellos como distribuidor minorista y ahorra dinero, entonces, hacerse rico y gozar de los privilegios de las clases ociosas es sólo es una cuestión de tiempo. Sólo

de tiempo¹.

En algunos casos, el efecto seductor de este cálculo estadístico produce cambios de ánimo radicales, de repente

¹ En mi diario de campo (Doc. 18.04.92) recojo una experiencia personal en esta circunstancias. Jordi R. y Mari Mar, mi primer contacto, me invitaron a tomar un refresco en un lujoso hotel. Después de la presentación del Plan de Negocios y, a pesar de haberles insinuando que su negocio me parecía un interesante tema de estudio antropológico, íbamos a definir mis sueños.

- A ver, Jordi, tú ¿para qué quieres ganar dinero? ¿Qué quieres hacer con el dinero?

- Me gusta investigar y viajar.

- ¿Nada más? -me preguntó un tanto escéptico-

Tuve que recurrir a los tópicos habituales de la cultura del éxito:

- Me gustaría, además, tener una casa grande y un buen coche.

Jordi R. sonrió en señal de aprobación. Aquellos eran los sueños con los que se podía hacer algo. Me preguntó como debía ser la casa. Le respondí que con dos pisos, un jardín y un desván sería suficiente.

- Y el coche, ¿de qué marca?

Le conté que un deportivo plateado me iría bien. Jordi R. estuvo escribiendo mis respuestas en un papel.

- Estos son tus sueños -me dijo sonriendo-. Ahora, a ver, ¿Qué necesitas para investigar?

Y apuntó: un ordenador, una impresora láser, un escaner, un CD-Rom...

- ¿A qué países te gustaría viajar?

En vista de la precisión que me exigía empecé a recitar, con cierta perversidad, el nombre de todos los países del mundo, empezando por Siria y dispuesto a dar la vuelta al globo, pero al llegar a Japón me interrumpió para decirme que ya eran suficientes.

El siguiente paso era convertir mis sueños en metas, es decir, fijar una fecha de realización para cada sueño. Pusimos fechas al lado de los sueños y se convirtieron instantáneamente en metas ante mis ojos. Se había producido el salto milagroso que conectaba los sueños con la realidad.

- Ahora, Jordi, tienes que luchar para conseguir todo esto.

Y fue el inicio de esta investigación.

algunos candidatos se dan cuenta de que ellos también pueden ser emprendedores y hacerse ricos. Otros necesitan asistir a las reuniones para cerciorarse a través de los testimonios del éxito que el sistema realmente funciona, como en verdad sospechaban aunque no estaban seguros de ello y necesitaban pruebas. Otros no acaban de creer en la facilidad del negocio y quieren aprender algo más y, dado que el sistema les repite una y otra vez lo mismo: 'si unos pueden, tú también puedes', o bien acaban por convencerse de que efectivamente ellos también pueden, o de que nunca van a poder y, en realidad, no les interesa.

Sólo una minoría entre los muchos candidatos que tienen noticia del negocio logra superar este proceso de autoselección. Los que pasan son los escogidos para el éxito. El sistema está pensado para reforzar sus convicciones, aumentar sus conocimientos y mantenerles activos en el sistema. Esto no quiere decir que vayan a ver

realizados sus sueños, sino que van a intentar realizarlos¹.

¿Por qué algunos de los individuos que se introducen dentro de la red continúan en ella a pesar de que su propia

¹ Resulta sumamente difícil conocer los porcentajes al respecto. Ni las compañías ni los distribuidores de élite están dispuestos a dar cifras. Sin embargo, a través de algunas fuentes informales circulan algunas cifras. Las cifras varían sustancialmente entre los pro-Amway y los críticos de esta compañía y sólo pueden ser tomadas como especulativas.

En un documento capturado a través de Internet en un grupo de discusión (FAQ) respecto al sistema MLM, Bradley Orner, interpreta una encuesta, la SA-4400, que al parecer tuvo lugar entre los distribuidores de Amway Co. en los USA.

La SA-4400 revela que 1 de cada 100 distribuidores que entra a los 25 años es independiente a los 65 y que hacen falta 28 años para llegar a D.D. Según la SA-4400, el 0,5% son D.D., 1 de 1000 llega a D.D. Esmeralda, y un 0.004%, es decir 1 de cada 25,000, consigue el pin de D.D. Diamante.

Aunque a estos cálculos deberían añadirse todos aquellos que se autoseleccionan en el proceso previo a la firma del contrato. El PE da la cifra de que sólo un 10% de los candidatos contactados concierta una cita. De este 10%, sólo otro 10% firmará el contrato. Por otro lado, la encuesta SA-4400 destaca que sólo el 46% de los distribuidores de Amway están activos. Por lo tanto, si sólo un 0,1% de los candidatos firma el contrato y de este 0,1% sólo trabaja la mitad, resulta que para obtener un DI activo en un momento dado hacen falta alrededor de 200 candidatos. Si a esta cifra le añadimos la rotación de vendedores que, según un miembro del staff de Amway España es del 45% anual, resultará que hacen falta una media de alrededor de 400 candidatos para que un distribuidor se mantenga en la red por algo más de un año.

Otro dato al respecto es el reparto de beneficios. Bradley Orner, al interpretar la SA-4400, calcula que el 80% de los distribuidores de Amway Co. no supera los \$65 de ingresos mensuales y que los beneficios se reparten según la curva de Gauss de la siguiente manera:

4,7%	\$1,000/month
10,9%	\$350/month
20,2%	\$150/month
33,6%	\$50/month
40,3%	\$1/month

Sin embargo, estos cálculos no contemplan los salarios sociales o psicológicos que son los que precisamente consiguen que algunos distribuidores continúen activos en el sistema.

experiencia les demuestra que sus expectativas no se cumplen? Esto nos llevará a la cuestión de los métodos de control y mantenimiento del orden dentro de la red, y plantea la cuestión de que debe haber algo que va más allá del sistema de MLM que está modelando la relación entre la compañía, el sistema de venta-distribución, y la experiencia individual de los distribuidores. A través de la cultura del MLM los distribuidores aprenden que deben insistir una y otra vez en su empeño porque el éxito les llegará de un momento a otro.

En la Fig. 2.11: Mapa conceptual de la Cultura Organizativa de Amway Co. muestro la particular relación que se establece entre estas cuatro partes. He distinguido entre los aspectos económicos -el sistema MLM- y los sociales -la cultura del MLM-, que se solapan en la figura del DI. Esta mezcla libera una nueva forma de energía cuyos efectos pueden ser imprevisibles. En la segunda parte de esta investigación mostraré cómo la cultura del MLM trata de dirigir esta energía en una dirección muy concreta.

Sin embargo, antes de proceder al análisis de la cultura del MLM, dedicaré un espacio a presentar la compañía que he utilizado como ejemplo y a tratar su particular relación con el sistema MLM.

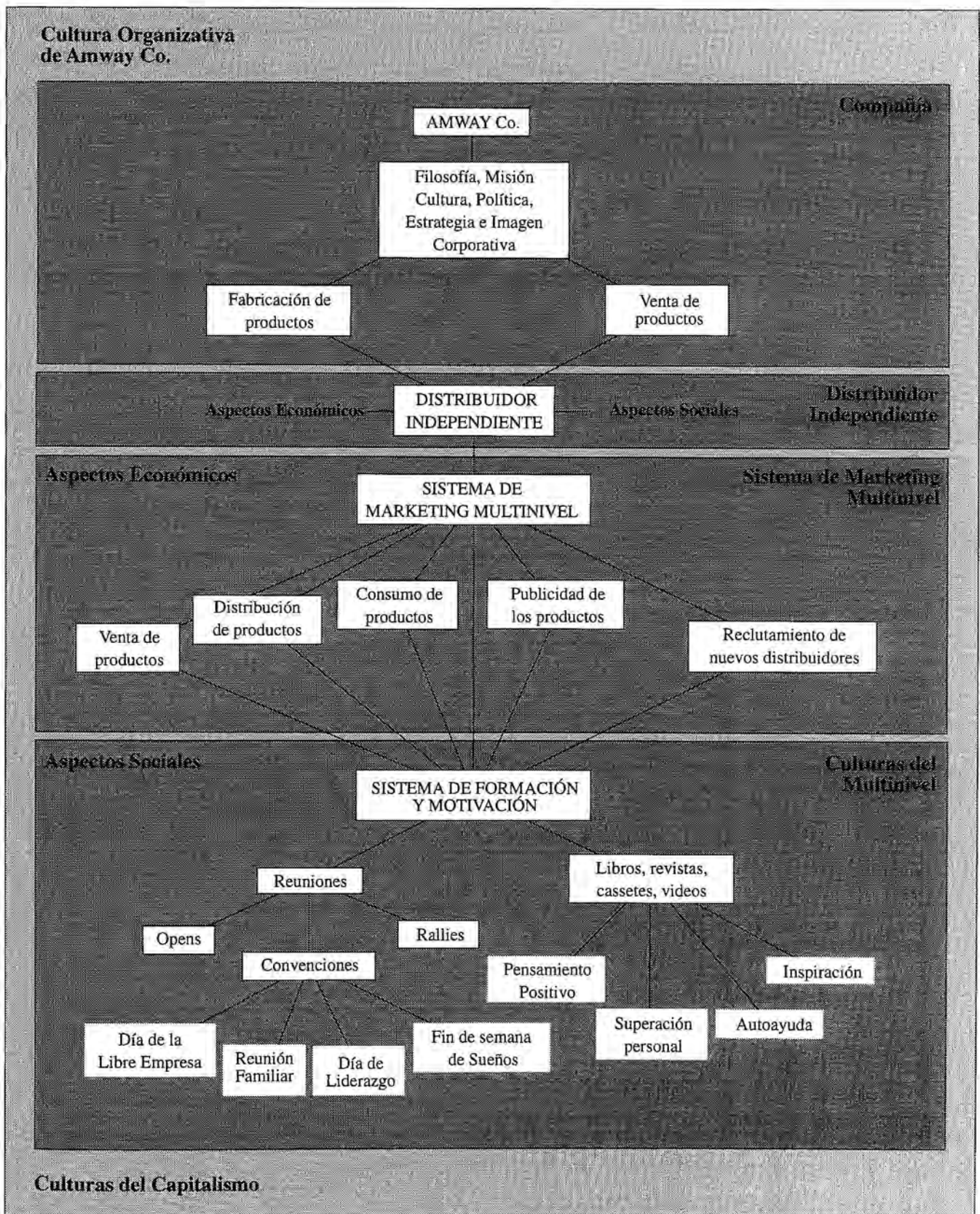


Fig 2.11: Mapa conceptual de la Cultura Organizativa de Amway Co.
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

AMWAY CO. Y EL SISTEMA DE MARKETING MULTINIVEL

He dividido este capítulo en cuatro apartados. Una introducción histórica de Amway Co. y sus fundadores, un estado de la cuestión de la literatura referida a esta compañía, un análisis de su cultura organizativa, y un análisis del impacto social de su cultura organizativa en España.

AMWAY CO. HISTORIA

Aspectos económicos y financieros

AMWAY Co., es una multinacional norteamericana que fabrica y vende productos a través del sistema de MLM. Sus

productos son básicamente de limpieza, cosmética y complementos nutritivos. Fue fundada en 1959 por Richard DeVos y Jay Van Andel miembros de la colonia holandesa de Gran Rapids (Michigan). A principios de 1996, Amway Co. y sus dos hermanas Amway Asia Pacific Ltd. y Amway Japan Ltd. contaban con 41 filiales repartidas por América, Europa, Asia y Oceanía y operaban en 71 territorios distintos¹, su plantilla era aproximadamente de 13.000 empleados. El número de DI repartidos por el mundo superaba la cifra de 2,5 millones. En el ejercicio de 1995, Amway Co. facturó \$6,3 billones. Respecto al ejercicio anterior había crecido un 19%. Desde su fundación, Amway presenta un crecimiento prácticamente continuo, en algunos momentos, a un ritmo fuera de lo común. En Fig. 3.1: Amway Co.: Facturación global, pueden verse la evolución de su facturación.

Amway Co. abrió su filial en España en 1986 y compite en el sector de grandes almacenes. A mediados del 95 contaba con 98 trabajadores y su red de DI era de 26.000. En el

¹ American Samoa, Anguilla, Antigua, Argentina, Australia, Austria, Azores, Bahamas, Barbados, Barbuda, Belgium, Bermuda, Brazil, Brunei, Canada, British Virgin Islands, Canada, Chile, Canary Islands, Cayman Islands, Channel Islands, Czech Republic, Dominica, Dominican Republic, El Salvador, France, French Guiana, French Antilles (Martinique, Guadeloupe), Germany, Grenada, Guam, Guatemala, Guernsey, Haiti, Honduras, Hong Kong, Hungary, Indonesia, Republic of Ireland, Italy, Japan, Jersey Island, Korea, La Reunion, Macau, Madeira, Malaysia, Mexico, The Netherlands, New Zealand, Netherlands Antilles (Aruba, Bonaire, Curaçao, Dutch St. Martin, Saba, St., Eustatius), Montserrat, Palau Islands, Panama, Peoples Republic of China, Poland, Portugal, Puerto Rico, Slovakia, Spain, St. Kitts and Nevis, St. Lucia, St. Vincent, Switzerland, Taiwan (Republic of China), Thailand, Trinidad and Tobago, Trust Territories of the Pacific (Mariana Islands, Marshall Islands,, Caroline Islands), Turkey, Turks and Caicos Islands, United Kingdom, United States of America, U.S. Virgin Islands, Wake Islands.

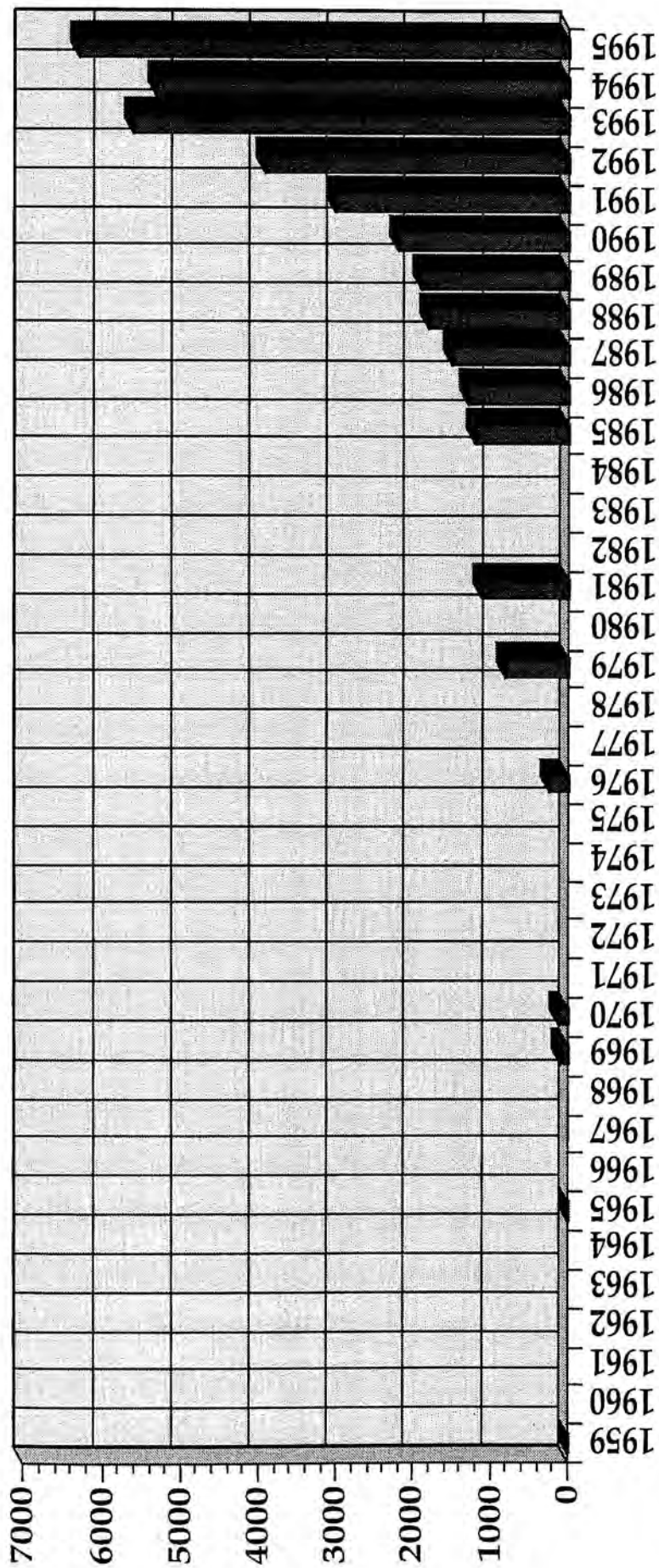


Fig. 3.1: Amway Co. Facturación a nivel Mundial.

*Cifras en miles de millones de dólares.
 Fuentes: Amway Co. (1959, 1976, 1978, 1981, 1991-1995), Roig-Briones - 1993-
 (1969, 1979), Xardel - 1993- (1985-1990)

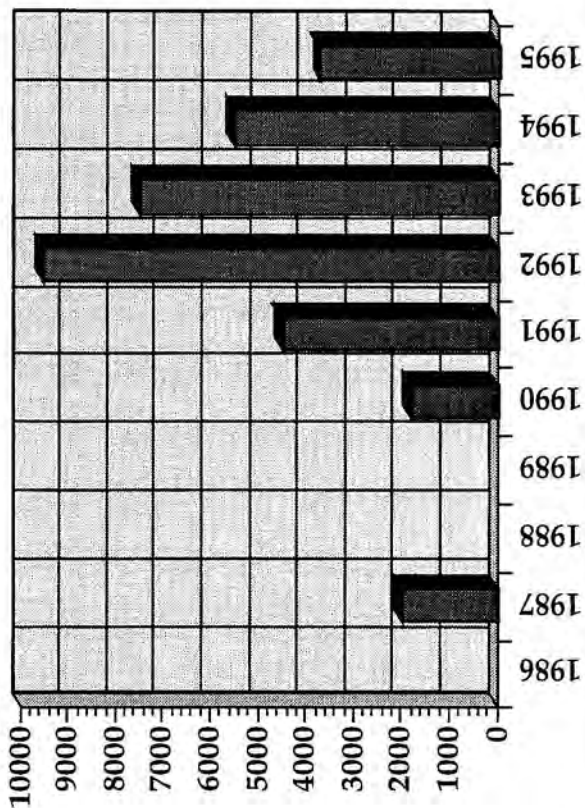


Fig. 3.2: Amway - España. Facturación en España.

*Cifras en millones de pesetas.
 Fuentes: Fomento del trabajo (1990-1992), Amway Co. (1992-1995)

ejercicio del 94 facturó 5.500 millones de ptas. En la Fig. 3.2: Amway-España. Información pública, puede verse la evolución de Amway-España en los últimos seis años.

Amway Co fabrica sus productos en su sede internacional en Ada, Michigan y en su subsidiaria Nutrilite Products, Inc. en Buena Park, California, aunque algunos de sus productos, por razones comerciales y estratégicas se fabrican en algunas de sus filiales. Como distribuidora, también mantiene distintas relaciones comerciales con otros fabricantes que la abastecen de otros productos que completan su oferta¹. En sus catálogos se registran más de 6000 artículos, un millar de propios y 5000 de ajenos. En España su catálogo incluye una lista de aproximadamente 500 entradas, 125 son productos de otras marcas. La gama de productos que fabrica y distribuye esta empresa se divide en diez líneas: Cuidado del Hogar, Cuidado de la Ropa, Cuidado Personal, Cuidado del Cabello, Protectores Solares, Cuidado de la Piel, Cosmética, Fragancias, Complementos Nutritivos y Menaje para el Hogar.

A pesar de su envergadura, Amway Co. es una empresa de tipo familiar. Nan Van Andel y Dick De Vos, hijos de los fundadores ocupan respectivamente el puesto de chairman y presidente que hasta 1993 ocuparon sus padres. El Consejo de

¹ BF Goodrich, General Electric, McGregor, Nautilus, Sharp, 3M, Cannon, Huffy, Norelco, Panasonic, Polaroid, Seiko, Sylvania o Toshiba entre otras y dependiendo de los tratos comerciales establecidos en cada país. En España distribuye productos de las marcas Philips, Motorola, Nokia, Disney, Pierre Cardin, Vidal Sassoon, Remington, Chicco, casio, Kenwood, Bosch, etc.

Política de la compañía está formado por 10 miembros de la familia. Otros miembros de la familia ocupan igualmente destacados cargos de responsabilidad en la fábrica de Michigan y en sus filiales alrededor del mundo. Al Consejo de Política sigue el *Chief Operating Officer*, actualmente Thomas W. Eggleston quien, además, posee la Vicepresidencia de ventas directas de Amway Co. a nivel mundial.

Una de las características más llamativas de Amway Co. es el tipo de sistema de venta-distribución de productos que utiliza. Este sistema no es exclusivo de Amway Co., otras empresas como Stand Home Products, Mary Kay Cosmetics, Herbalife, Shaklee, Primerica, Dinasty, Yurica Food, etc.¹ utilizan también este sistema, aunque, de todas ellas, Amway Co., por su celo y envergadura, es una de las más emblemáticas².

¹ La lista de empresas que utilizan el sistema de ventas MLM es larga. Dominique Xardel (1993) en *The Direct Selling Revolution* señala que en el congreso de la World Federation of Direct Selling Association celebrado en Berlín en septiembre de 1993 acudieron 700 participantes procedentes de 75 países, y que, en el mundo, hay más de un millar de compañías que utilizan este sistema. En el año 92 facturaron \$45 billones, sumaban un total de 9 millones de distribuidores y distribuyeron sus productos entre 320 millones de consumidores. En el momento de la publicación de su libro, observa que en Gran Bretaña hay 20 empresas que utilizan el sistema de MLM en las que participan 320.000 distribuidores. Gregory y Patricia Kishel (1992) al final de su *Built Your Own Network Sales Business* añaden un directorio con 127 empresas que distribuyen sus productos a través de la venta MLM con sede en los USA. Peter Clothier en su *Guía Práctica para el Éxito en el Networking* (1992) en el apéndice 2 incluye una lista de 25 empresas que usan este sistema en el Reino Unido. En España, aparte de las más conocidas Amway, Herbalife, Tupperware y Avon, entre 1993 y 1996 apareció MundiNet que captaba sus distribuidores entre los distribuidores de Amway.

² Generalmente estas empresas están inscritas en la *Direct Selling Association* y en la *Multilevel Marketing International Association*.

Mediante el contrato de DI y el sistema de MLM, estas compañías han solucionado algunos de los problemas estratégicos que se plantean en el sector Distribución, especialmente, los relacionados con la gestión y coordinación del equipo de Ventas, aunque su aportación al desarrollo del sistema de MLM va mucho más allá de sus beneficios como compañía o las fortunas personales que amasan algunos de sus distribuidores más característicos. Amway Co. como ejemplo de gestión de la venta-distribución de productos a través del sistema de MLM, y el MLM como ejemplo de sistema de venta distribución capitalista, ofrece un mirador privilegiado para observar como el capitalismo, a través de la actividad de las nuevas compañías, se adapta a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que está experimentando la economía mundial desde finales de la segunda Guerra Mundial.

Mediante el sistema de MLM el capitalismo post-industrial trata de reconciliar el viejo antagonismo entre lo social y lo económico, su nueva fuente de riqueza, explotando de manera sistemática el tejido social. En este contexto, la cultura es la herramienta empleada para reconciliar las contradicciones, las tensiones y los conflictos que surgen en el trascurso de la vida corporativa. Sin embargo, la gestión de la cultura no es una tarea trivial, sino algo sumamente complejo y delicado, continuamente amenazado por el fantasma del fracaso. Aunque Amway Co. y con ella las compañías que distribuyen sus

productos a través del sistema de MLM han apostado por ello.

Amway Co. Aspectos sociales y culturales

Los fundadores y líderes de Amway Co. tratan de difundir entre sus empleados y DI, bajo el rótulo de filosofía corporativa, cultura corporativa, misión corporativa o credo corporativo¹, determinadas creencias acerca del sistema de la libre empresa, de los negocios, el trabajo, la vocación, la remuneración y las recompensas tanto de carácter económico como psicológico o social. Al igual que los grandes hombres de negocio americanos de la *Gilded Age*, Jay Cooke, John D. Rockefeller o Andrew Carnegie, sus fundadores Rich de Vos y Jay Van Andel, y sus grandes líderes como Dexter Yager, Bill Britt, Jim Dornan, Tim Fooley y otros, fomentan el espíritu emprendedor, el amor por la independencia económica y la libertad individual, exaltan los valores familiares, el compromiso religioso, los gestos de altruismo y filantropía hacia la comunidad, y fomentan un estilo de vida basado en la calidad de los servicios y productos, el lucro y el consumo.

Amway Co. se presenta públicamente como una compañía con una fuerte ética y moral empresarial, y comprometida tanto con la sociedad como con el medio ambiente. Su énfasis se

¹ Puede hallarse una declaración de las creencias de DeVos en su obra autobiográfica: *Believe* (1973), y una exposición de su filosofía empresarial en *Compassionate Capitalism* (1993)

concreta en tres ejes: devoción por la calidad, preocupación por el medio ambiente y dedicación a la comunidad. En el primer caso, la empresa subraya que la calidad de sus productos es su nota más característica y el factor decisivo de su continuo éxito, ya que la calidad se halla en todo el proceso del producto, desde la investigación hasta la fabricación.

En relación al segundo eje de la imagen corporativa de la empresa, Amway remonta su compromiso con el medio ambiente a su primer producto, el Limpiador Orgánico Líquido, un producto pionero por sus características, biodegradable, sin fosfatos, solventes, ni materiales cáusticos. Uno de sus argumentos más emblemáticos es el premio del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente que, en 1988, sus fundadores recibieron de la mano de Javier Pérez de Cuéllar, Secretario General de Naciones Unidas. Otro es el patrocinio de la expedición al Polo Norte ICEWALK para advertir sobre la contaminación del Polo Norte y la creciente degradación del Planeta. Amway también ha participado en programas de reforestación y en exposiciones como *Artic's Masters* inaugurada en las Naciones Unidas en 1989 cuyo mensaje de fondo era destacar la estrecha relación entre los esquimales y la naturaleza. Junto con la NASA, la federación Nacional de la Fauna y el Programa del Medio Ambiente de Naciones Unidas en los USA fundaron el Instituto Global Change Aspen para fomentar la sensibilidad por el medio ambiente.

En cuanto a su apoyo a la comunidad, Amway Co. sostiene diversos proyectos y programas cívicos de carácter altruista y filantrópico, como su contribución para reunir fondos para la Easter Seal Society, el patrocinio del proyecto Tunas Harapan en Malasia, el apoyo a orquestas juveniles, organización de concursos y campeonatos, ayuda a minusválidos, a los huérfanos, etc. oportunamente reflejados en los folletos, videos y revistas de presentación de la empresa. En España, Amway, en su faceta humanista, recolecta fondos para Aldeas Infantiles S.O.S., en su faceta deportiva, esponsoriza el equipo de baloncesto Amway Zaragoza.

Como empleadora racionaliza la venta directa por la necesidad de personalizar las relaciones comerciales con un toque personal y humano en un mundo impersonal y controlado por la tecnología. Por otra parte, su anagrama, Amway, es el resultado de la contracción de las frase *American Way of Life*. Amway se presenta, simultáneamente, como una fuente de creación de riqueza y un estilo de vida.

Antes de entrar en la relación que se establece entre Amway y el sistema de MLM para poder introducir el tema de la cultura del MLM, haré una breve descripción de los fundadores de Amway y del nacimiento de la compañía. Luego, concluiré este apartado con una revisión bibliográfica de los estudios referidos a Amway.

Los fundadores y el nacimiento de Amway

Un breve repaso por la biografía de Rich y de Jay, así como una breve crónica sobre su primera relación con el sistema de MLM, nos ayudaran a entender cómo surgió Amway y cuáles van a ser los modelos de conducta que posteriormente el sistema de MLM esperará de sus distribuidores.

Jay Van Andel y Richard Marvin DeVos, nacieron respectivamente en 1924 i 1926, en la comunidad holandesa de Grand Rapids, Michigan, en un momento en que los USA se acercaban vertiginosamente a una de sus crisis económicas más profundas, el crac del 29. Se conocieron en el Calvin College, en Grand Rapids, Michigan y muy pronto confraternizaron. Conn (1978), uno de sus biógrafos, para dar testimonio de su predisposición a iniciar empresas conjuntamente, cuenta una anécdota que se remonta a este período. Jay tenía un coche y Rich le propuso que si le llevaba a la escuela él se haría cargo de la gasolina. La propuesta resultó beneficiosa para ambos y, desde entonces, Jay y Rich, han recorrido un largo camino juntos.

Algunas de sus iniciativas empresariales de juventud circulan entre los distribuidores, generalmente, proceden de

algún distribuidor de avanzado pin que ha tenido acceso a las obras de Charles Paul Conn (1979, 1982, 1983, 1985), de Wilbur Cross (1986), o al video de Steven Willis (1995). Por ejemplo, Jay y Rich sirvieron en las Fuerzas Aéreas durante la II Guerra Mundial. Al regresar Jay pensó en abrir una escuela de aviación y necesitaba financiación. Rich, que aún estaba de servicio, depositó sus ahorros en manos de Jay para que hiciera con ellos lo que considerara más apropiado; tal era la confianza que uno depositaba en el otro. De aquella inversión nació el *Wolverine Air Service* y, cuando funcionó, paralelamente abrieron un *drive-in-restaurant*, en el que indistintamente, el uno hacía hamburguesas mientras que el otro atendía a los clientes. Dos años después vendían la escuela y compraban un velero, el *Elizabeth*. En 1948 partieron de Norwalk, Connecticut, para hacer un crucero por el Atlántico atravesando el Caribe hasta Sud América. Pero el barco se hundió y tuvieron que ser rescatados. Cobraron el seguro y estuvieron cinco meses viajando por las islas del Caribe.

En poco tiempo, Jay y Rich habían conducido, volado y navegado juntos. Se habían consolidado como un equipo y eran un ejemplo de verdadera amistad y confianza mutua. En estas primeras anécdotas se recogen, ya, los requisitos que todo distribuidor deberá seguir para prosperar en un negocio MLM: tener un espíritu emprendedor, desear ser su propio jefe, depositar una profunda confianza en un compañero y estar dispuesto a desplazarse y a lanzarse a la aventura. Su

aventura con el MLM llegaría la Navidad de 1948.

Un tío de Jay, Neil Maaskant, llamó a su puerta y les introdujo en el Plan de venta de Nutrilite Products un negocio de venta directa que, en vez de presentarse como negocio puerta-puerta se presentaba como negocio persona-persona. Sin saber muy bien como iba a funcionar, Jay y Rich firmaron como distribuidores de Nutrilite y empezaron a vender unas cajas con productos alimenticios de consumo mensual, el Nutrilite XXX, un elaborado a base de berros, alfalfa y perejil que desde entonces, según cuentan los distribuidores, nunca han dejado de tomar.

Muy pronto hicieron un cliente, aunque el siguiente se hizo esperar dos semanas. Nutrilite les ofreció un librito *How to Get Well and Stay Well* en el que se describía, por una parte, la necesidad de tomar un complemento vitamínico, es decir, consumir el producto. Por otra, cómo hacer una cita con un cliente que podría llegar a ser un distribuidor de productos Nutrilite, y base de sistema de MLM. También en Nutrilite aprendieron a motivar a los distribuidores a través de reuniones colectivas y aprendieron a gestionar una red de ventas de tipo MLM. Con el tiempo, la red de ventas que Jay y Rich crearon prosperó rápidamente y pronto abrieron una oficina en Grand Rapids, a la que llamaron la Ja-Ri Corporation.

Sin embargo, Nutrilite tuvo problemas. Creada en 1941,

eran dos compañías en una, la Nutrilite Products Incorporated, que hacía los productos, y la Mytinger and Castleberry, que se encargaba de la motivación de los distribuidores de Nutrilite. A finales de de 1958, DeVos y Van Andel, habían fundado la American Way Association y, en 1959, Carl Rehnborg, fundador de Nutrilite, en un intento desesperado por salvar la compañía, ofreció la presidencia a Jay. Jay rechazó y poco después, Jay y Rich constituyeron oficialmente la Amway Co., en adelante vendería los productos de Nutrilite, pero tendría su propia línea de productos.

Jay y Rich, decidieron que su línea de productos deberían ser de gran consumo, cómodos, de uso diario y que tuvieran que ser reemplazados constantemente para crear la oportunidad de repetir el negocio. Era importante que los vendedores no requirieran ninguna instrucción especial para facilitar las ventas. La experiencia en Nutrilite les enseñó que no debería separar la fabricación del control de la distribución. También les enseñó que había dos tipos de recompensas para la gente que trabajaba, las recompensas económicas y los reconocimientos sociales.

Expansión y crecimiento

En 1963 empezó su expansión internacional de Amway Co. introduciéndose en Canadá, a principios de los 70 abrió en

Europa y Asia, y en los 85 se estableció en América Central. En la Fig. 3.3: Filiales de Amway Co. en el mundo puede observarse la expansión de Amway de empresa nacional a empresa multinacional y el año en que estableció su filial en cada nuevo país.

Los países actualmente más emblemáticos en cuanto a aceptación y crecimiento del MLM de Amway Co. son Japón, Alemania y Australia. En los USA y Gran Bretaña han surgido numerosos MLMes lo que ha tenido como consecuencia un reparto del mercado. En Francia se produjo una escisión parecida a la que Rich de Vos y Jay Van Andel protagonizaron en Nutrilite. Las filiales de España, Corea y Polonia han sido las que tuvieron, en su momento, un crecimiento y caída más rápido antes de estabilizarse¹. En España, el sector norte es el más activo, aunque en los dos últimos años surgió otra empresa de venta MLM, MundiNet, que ha estado reclutando sus distribuidores entre las redes de los distribuidores de Amway-España.

Como compañía que vende sus productos a través de una red MLM, Amway ha despertado grandes pasiones, unas veces en forma de amor, otras en forma de odio. También ha despertado la curiosidad de los investigadores.

Antes de proceder a analizar como se establece y en que

¹ En 1991 Amway-España tenía 120.000 distribuidores, en 1992 la cifra llegó hasta los 210.000. Actualmente se ha estabilizado alrededor de los 26.000. Su rotación de distribuidores es del 40% y la repesca de un 5%.

consiste la relación entre Amway, el sistema de MLM dedicaré un espacio a una revisión bibliográfica sobre esta compañía. Esta revisión se complementa con la realizada sobre el sistema de MLM. Por su intrínseca relación, algunos de los títulos que aparecen en la revisión bibliográfica sobre el MLM en general, coinciden con éste.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para esta exposición sobre las referencias bibliográficas a la compañía, voy seguir un método parecido al que he utilizado al tratar del sistema de MLM. He dividido la literatura dos secciones: 1) estudios, y 2) crónicas, críticas y debates. En la Fig. 3.4.1: Literatura sobre Amway Co.: Estudios he dibujado un mapa conceptual que permite visualizar rápidamente los distintos estudios realizados sobre Amway. En la Fig. 3.4.2: Literatura sobre Amway Co.: Otros, he agrupado el resto de obras en tres categorías, cronistas, críticos y debates e introducido las entradas correspondientes.

1) Estudios

Los estudios constituyen el apartado más numeroso, especialmente los relacionados con la cuestión de cómo desde la administración de esta compañía se intenta controlar el compromiso de sus DI ya sea abordando el tema desde las

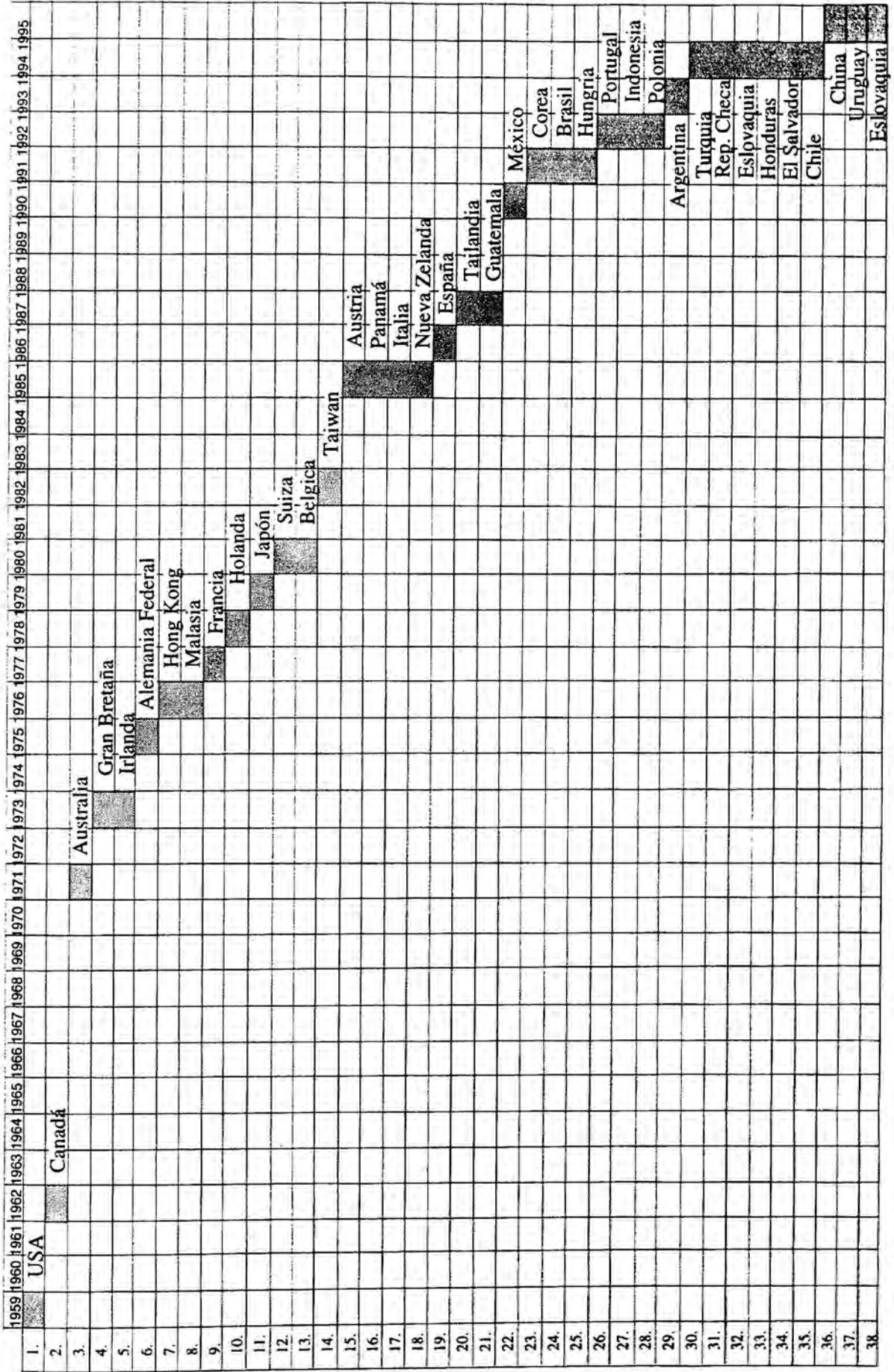
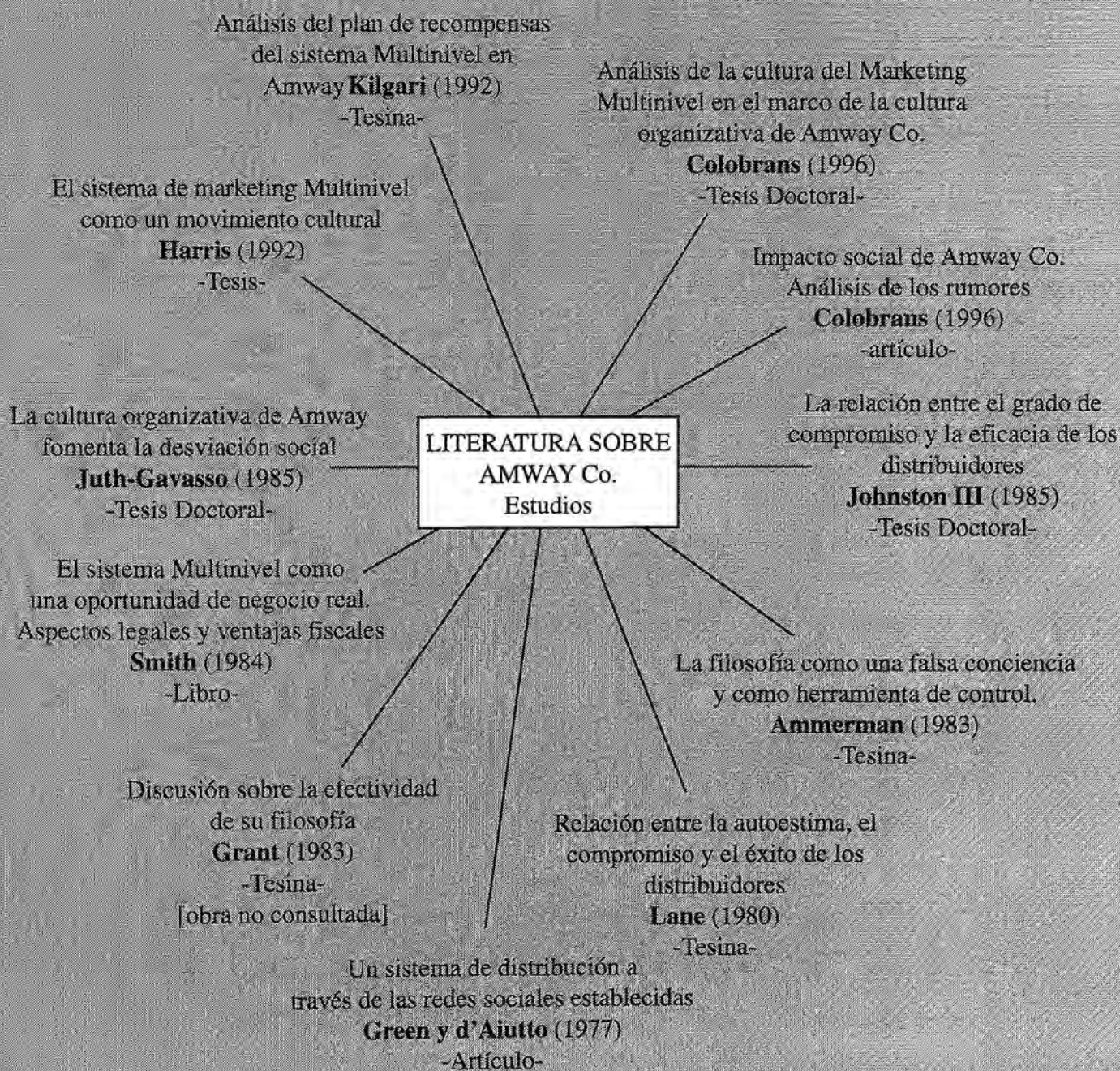


Fig 3.3: Filiales de Amway Co. en orden cronológico
Fuente: Elaboración propia



Estudios

Fig. 3.4.1: Literatura sobre Amway Co. Estudio
Fuente: Elaboración propia

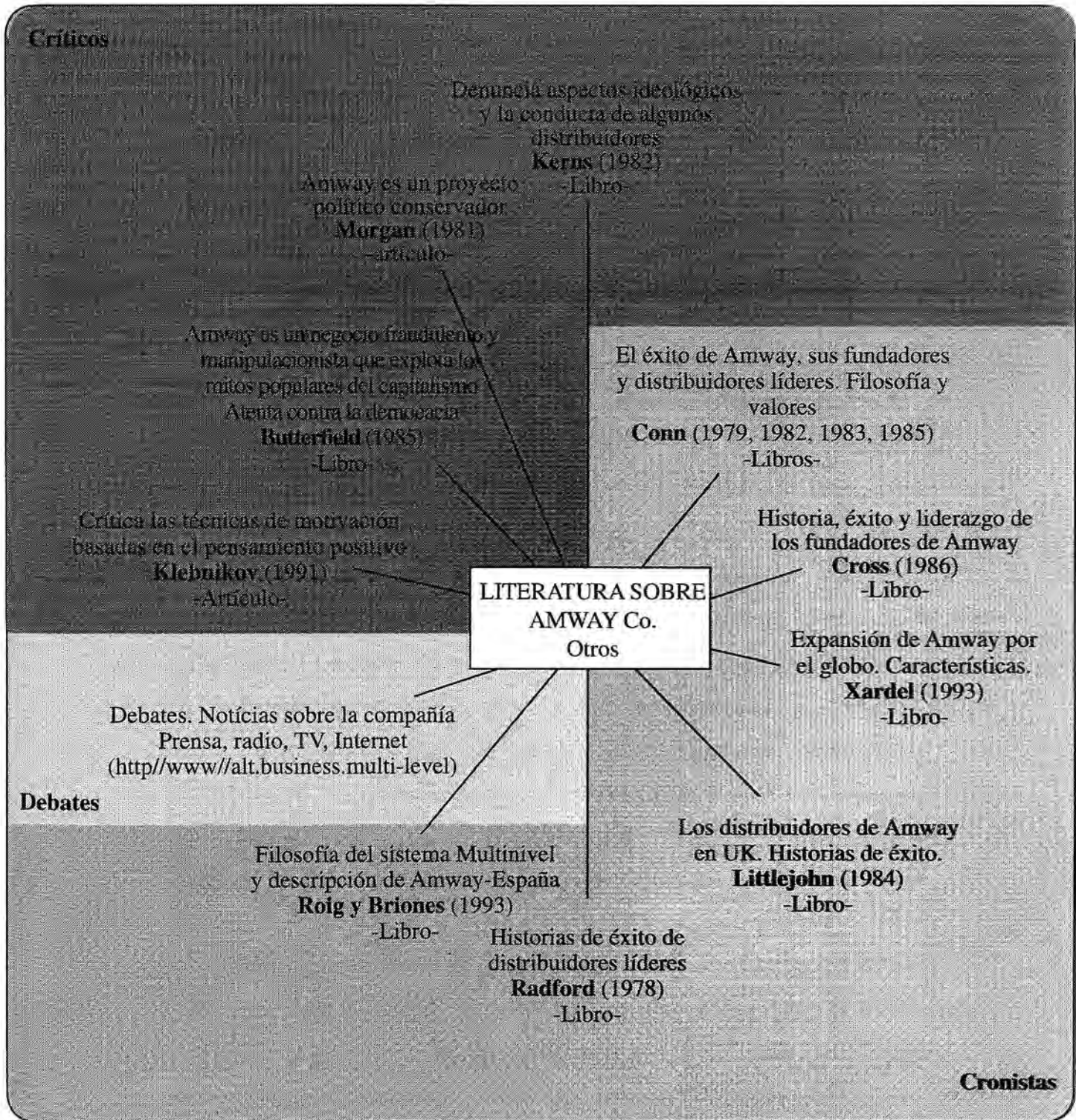


Fig. 3.4.2: Literatura sobre Amway Co. Otros
Fuente: Elaboración propia

funciones del compromiso (Lane 1980, Johnston III 1985), desde los cambios sociales (Harris 1992), desde la filosofía corporativa (Grant 1983) o desde su sistema de creencias (Lester 1974, Hammermarn 1983), aunque, salvo el trabajo de Johnston III (1985), el de Harris (1992) y mi propia investigación, el resto son trabajos breves de tipo introductorio que se limitan únicamente a la descripción o a esbozar el problema.

Johnston III se pregunta si existe alguna relación entre el compromiso con la organización y el éxito individual y después de un minucioso estudio estadístico demuestra que los vínculos emocionales juegan un papel decisivo en el nivel de actividad de los distribuidores. Lester (1974) destaca la habilidad del sistema de MLM para conjugar distintos planos de la realidad inicialmente diferenciados y, después de examinar su sistema de creencias, concluye que este sistema tiene un gran capacidad de expansión. Su conclusión es especialmente significativa en un momento en que Amway Co., la compañía que utiliza como argumento, apenas facturaba 200 millones de dólares.

Otro grupo de estudios son los relacionados con el impacto social de la actividad de los DI. Juth-Gavasso (1985) pone a prueba un modelo para explicar la desviación social que utiliza el caso de Amway Co. como ejemplo. Para Juth-Gavasso, la cultura organizativa de esta compañía está fomentando la desviación social de algunos distribuidores,

lo que cuestiona a la propia compañía que representan.

El artículo de Colobrans (1996) sobre rumores y cultura corporativa trata del impacto social que el concepto de empresa de Amway Co. tuvo en la sociedad española entre 1981 y 1982.

Morgan (1981), en un artículo del *Washington Post*, apela a la conspiración del partido republicano y de las iglesias conservadoras. Para Morgan, los fundadores de Amway estarían utilizando su influencia económica para crear un estado de opinión, a través de una poderosa ingeniería de relaciones públicas, favorable al proyecto político, social y económico conservador. Por un lado, al fomentar valores como la libre empresa, la familia o el patriotismo y, por el otro, al ofrecer al ciudadano la oportunidad de desarrollar un negocio MLM, estaría manipulando a gran escala las condiciones iniciales para que surgieran nuevos candidatos a distribuidores.

En relación a los estudios sobre el sistema de distribución cabe destacar el artículo de Green y d'Aiutto (1977) ya comentado en la bibliografía sobre el MLM, que utilizan el caso de Amway Co. como ejemplo, y el libro de Smith (1984) que analiza la polémica sobre las técnicas de reclutamiento que utilizan las compañías de MLM, su estilo de gestión, sus responsabilidades de formación y capacitación con sus distribuidores, y su línea de

productos. Para Smith Amway está respondiendo a unas necesidades económicas de la población. Sus productos, su plan de marketing, su filosofía corporativa así como su declaración de misión y ética empresarial son correctas, aunque lamenta que algunos distribuidores impongan el consumo de productos de formación y motivación por motivos exclusivamente económicos. Otros autores han enfatizado las relaciones entre el sistema de MLM y las ideologías políticas.

2) Cronistas, críticos y debates

La compañía igualmente tiene sus cronistas y sus detractores. Después del trabajo de Radford (1978) sobre las excelencias de esta compañía, y la universalidad del sistema que demuestra presentado diversos perfiles de distribuidores exitosos, Conn ha estado escribiendo sobre la historia, estructura y funcionamiento de la compañía (1978), los valores de los fundadores de la compañía y las vidas de distribuidores de éxito que los encarnan (1979, 1982) y ha respondido a las críticas que se han planteado a la compañía (1983). Littlejohn (1984) ha recopilado las historias de éxito de los distribuidores de Amway en el Reino Unido, y Cross (1986) ha ponderado las virtudes de los fundadores y escrito la historia de Amway como empresa excelente. Roig y Briones (1993) y Xardel (1993) han dedicado parte de sus obras a describir las características de esta compañía. Roig y Briones de la filial española de Amway Co., y Xardel,

comparando el crecimiento de la compañía en diversos países en los que opera¹ .

Las actividades económicas de Amway y sus filiales aparecen periódicamente en revistas internacionales de información económica y revistas especializadas del sector distribución.

En la cara oscura de la compañía, Kerns (1982) ha criticado el abuso de poder de algunos distribuidores y la complicidad entre las irregularidades de algunos distribuidores y los propósitos lucrativos de Amway Co. como empresa.

Butterfield (1985), un ex-distribuidor de Amway Co., confundido por la mezcla de cuestiones económicas, sociales, políticas y religiosas que surgen en el transcurso de las reuniones de formación y motivación de los distribuidores, concluye que Amway Co. no vende jabones sino el sistema de la libre empresa y hace una dura crítica a los sistemas de formación, motivación y gestión de los distribuidores. Igualmente, Klebnikov (1992) ha mostrado su descontento con el estilo de gestión de la motivación basado en el poder del pensamiento positivo.

¹En la revista *Succes* se menciona repetidamente la originalidad y crecimiento de Amway y su sistema de ventas. En España, se publica *Éxito Sin Límites* con el fin de popularizar el sistema de ventas MLM y familiarizar al público con Amway y su filosofía, y ayudar a los distribuidores en sus tareas de reclutamiento

Igualmente en Internet (alt.business.multi-level) pueden seguirse debates sobre las experiencias de ex-distribuidores de esta compañía y sus descontento con el sistema, así como discusiones sobre la calidad de los productos, la honestidad de sistema y denuncias presentadas por ex-distribuidores contra la compañía y algunos distribuidores líderes del MLM.

LA CULTURA ORGANIZATIVA DE AMWAY Co.

En el capítulo 1 he hecho una descripción y análisis del sistema de MLM para explicar la naturaleza y características de este sistema de venta, distribución y autoconsumo. He iniciado el capítulo 2 con una introducción histórica de la compañía y los fundadores de Amway Co. para presentar más detalladamente la compañía que he utilizado como ejemplo, seguida de un repaso bibliográfico por la literatura centrada en esta compañía. En este apartado voy a presentar el modelo que he elaborado para explicar la relación que se establece entre Amway Co., el DI y las redes de distribuidores que operan con el sistema de MLM.

Como en el caso del crecimiento de las redes, voy a emplear una analogía con determinados cuerpos vegetales. Hay algunos líquenes que prosperan en el momento en que un determinado tipo musgo y un determinado tipo de hongo cooperan para adaptarse a un entorno hostil y sobrevivir en condiciones en las que ninguna de las partes hubiera

conseguido aisladamente. Uno de éstos es la *xantoria perentoria*. En la *xantoria perentoria*, el musgo y el hongo aportan individualmente un elemento esencial que al mezclarse da lugar al ácido liquénico, y permite a la planta horadar la superficie de la roca en la que se asienta, fijar sus raíces y desarrollarse. En esta analogía, la compañía productora y la red MLM son los dos elementos que cooperan mutuamente para ganar cuota de mercado y seguir vendiendo productos. En la medida que aumenta la superficie de la red, se incrementa el consumo de productos y genera beneficios tanto para la compañía como para la red de distribuidores, lo que le permite invertir de nuevo en producir más productos y seguir compitiendo en el mercado, u horadando la roca¹.

En esta operación, tanto Amway Co. como la red², se benefician de la actividad de los distribuidores, de ahí que dediquen un gran esfuerzo a cuidar de ellos. Amway se define como una compañía orientada a los distribuidores, lo que significa que el distribuidor es el centro de sus actividades. Amway Co. estimula periódicamente tanto al Staff de la compañía como sus trabajadores en las plantas de producción a orientar su labor en apoyo de los

¹ La cooperación entre una compañía y una red MLM es sólo un tipo de cooperación entre compañías, en el sector distribución es un comportamiento habitual, como las *joint-ventures* en las que compañías que habitualmente compiten entre ellas cooperan en operaciones como el transporte y la distribución para tener más capacidad negociadora y abaratar costes. Una vez en los puntos de venta los cooperantes compiten de nuevo entre ellos.

² concebida como un flujo de beneficios que circula desde los distribuidores de base hacia los distribuidores de la cúpula

distribuidores¹ , aunque formalmente, los distribuidores son autónomos, personal ajeno a la compañía. Por otra, los distribuidores más activos experimentan una suerte de fascinación y compromiso con esta compañía que se hace difícil de explicar apelando al contrato de DI.

Igualmente la red muestra un gran interés por la prosperidad de sus distribuidores ya que del éxito de unos depende el éxito de los otros, aunque cada distribuidor trabaja para construir su propia red. ¿Qué es lo que une unos a otros y logra la cooperación mutua?

En esta investigación demuestro que este fenómeno se consigue empleando la cultura como un instrumento de interpretación. Sin embargo, en la relación entre Amway Co. y la red de distribuidores coexisten por lo menos tres culturas distintas, la cultura corporativa de Amway Co., definida a partir de la filosofía empresarial de los fundadores y la imagen pública de la empresa, la cultura del MLM, desarrollada a partir del uso del sistema de MLM y que se emplea para interpretar las diferencias entre las esperanzas de ganar grandes sumas de dinero y las experiencias cotidianas de fracaso, y la cultura organizativa, que permite explicar la continuidad y complejidad de este tipo de relaciones dentro de un conjunto mayor.

¹ Como dato curioso, los empleados de Amway Co. en Ada, Michigan, la sede central, poseen una tarjeta tamaño carnet en la que se establecen sus prioridades y compromisos. En el encabezamiento aparece la orientación hacia el distribuidor.

Para analizar la relación entre esta compañía y su red MLM, en la Fig. 3.5: La Cultura Organizativa de Amway Co. he desarrollado un modelo en el que intervienen tanto la compañía con su estructura física, su cultura corporativa, su imagen pública, como el DI autónomo, el sistema de MLM, sus manuales de venta y motivación y las culturas que se ha desarrollado alrededor de este sistema de venta, distribución y autoconsumo. Este grupo de elementos constituye la cultura organizativa de Amway Co. El conjunto, se ubica dentro del sistema de producción capitalista.

En este modelo la relación entre Amway Co. y la red de distribuidores viene mediada por la figura del DI y el sistema de MLM. Los tres actores principales son: la compañía, la red y el individuo. La cooperación de las partes da lugar a un tipo de comportamiento que, en el caso de Amway Co. y otras organizaciones que distribuyen sus productos mediante este sistema, ha resultado ser, a nivel global, muy competitiva. La compañía, sin la red, no podría distribuir sus productos. La red, sin la compañía que fabrica los productos no tendría nada que distribuir y, sin los distribuidores, nadie para distribuir. Por otra parte, los distribuidores, sin los productos de la compañía y el apoyo sistemático de los otros miembros de la red no sabría ni con qué ni cómo prosperar. Para sobrevivir deben cooperar.

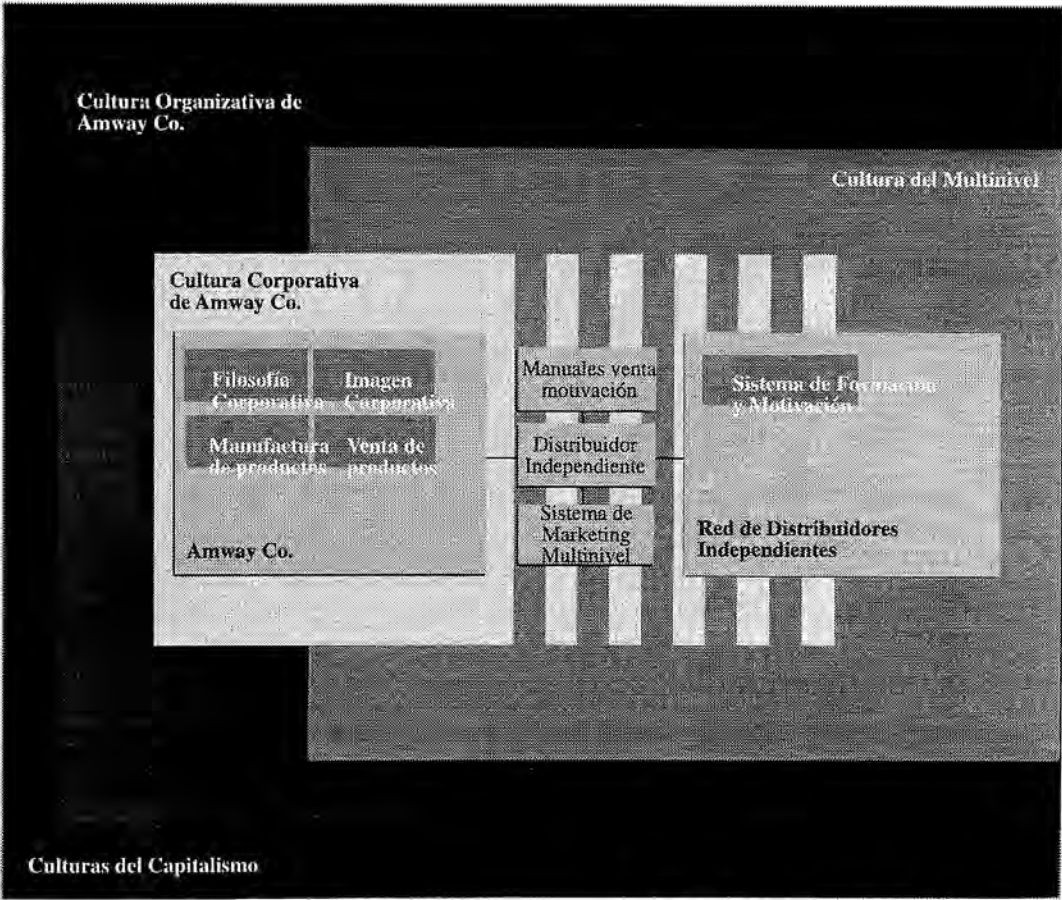


Fig. 3.5: La Cultura Organizativa de Amway Co.
Fuente: Elaboración propia

Este tipo de cooperación es sumamente compleja. Para que el sistema de marketing MLM pudiera desarrollarse se requerían unas condiciones iniciales muy poco habituales. Tenía que haber una estructura como la que ofrecía el sistema capitalista, una coyuntura histórica como la que siguió al crac del 29 y a la segunda guerra mundial en los USA. Una sociedad sensible a determinadas corrientes de pensamiento conservador y, unos actores dispuestos a superar determinadas contradicciones históricas entre el capital y la mano de obra.

Por otro lado, el nuevo sistema debía tener la capacidad de satisfacer distintos tipos de necesidades: necesidades de tipo organizativo -búsqueda del beneficio para las compañías-, necesidades de tipo social -un plan de vida y un modelo de sociedad basada en la reconstrucción del *American Way of Life* y del *American Dream of Success* que animara a determinados sectores de la población a introducirse en una red de distribuidores-, y unas necesidades de tipo personal, individualizadas -crecimiento personal, autorrealización, etc.- que cautivara a los DI y les impulsara a hallar en el sistema de venta MLM la solución a sus inquietudes más profundas.

Cada Uno de éstos actores tiene su propio planteamiento y deposita determinadas expectativas en el sistema. En la Fig 3.6: Planteamiento económico de una compañía de venta MLM, puede observarse de manera gráfica las ventajas

competitivas que supone para una compañía utilizar este sistema, básicamente la reducción de costes de la organización, el incremento de las ventas y una mayor fidelidad del consumidor. En la Fig. 3.7: Planteamiento social de una red MLM, he destacado la orientación social de las actividades que se desarrollan a través de la red. En ella se observan una serie de argumentos que utiliza la red para seducir a sus distribuidores y que poco o nada tienen que ver con los beneficios económicos. En la Fig. 3.8: Planteamiento socio-económico del DI puede apreciarse cómo el DI hace de mediador entre la orientación básicamente económica de la compañía y la orientación básicamente social del sistema de formación y apoyo a la red.

La conducta multidimensional y compleja del DI puede resultar desconcertante. En su condición de empresario autónomo se comporta como una compañía en miniatura. Cuando actúa como vendedor y consumidor de los mismos productos que vende, está reproduciendo a pequeña escala el modelo de economía de mercado, y cuando consigue liderar a un grupo y articular los elementos culturales del sistema se convierte en el líder de una comunidad y transmite sus valores. El DI es, a la vez, vendedor y consumidor, empleado y empleador, educado y educador. Cada distribuidor es, fundamentalmente, una réplica miniaturizada del sistema capitalista del que forma parte. Sus intereses son una síntesis de los intereses que persiguen las otras dos partes más los suyos propios. Para hacerlos compatibles emplea un sistema de significados

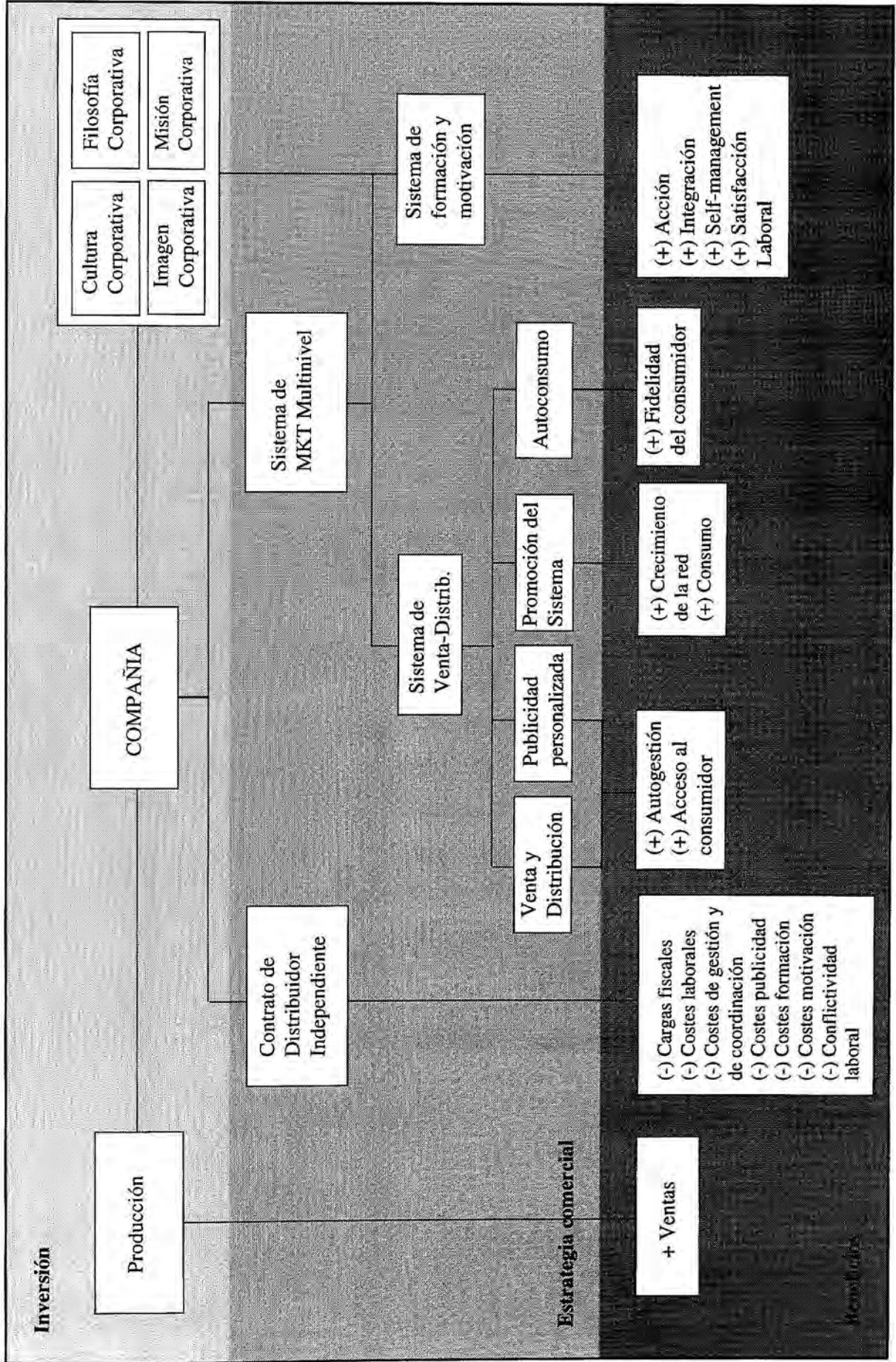


Fig. 3.6: Planteamiento económico de una compañía de multinivel
Fuente: Elaboración propia

Culturas del progreso y del crecimiento económico

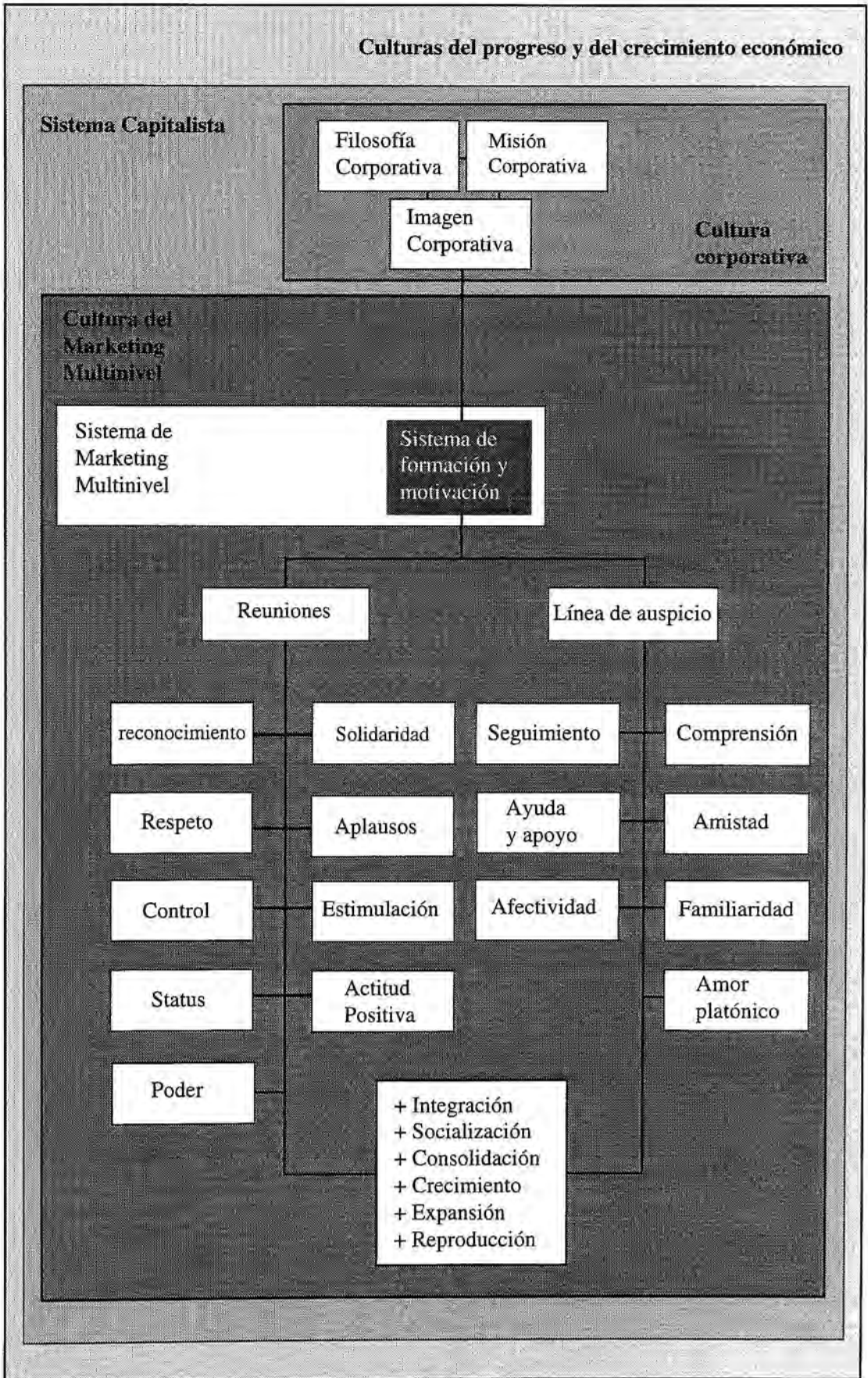


Fig.3.7: Planteamiento social de una red multinivel

Fuente: Elaboración propia

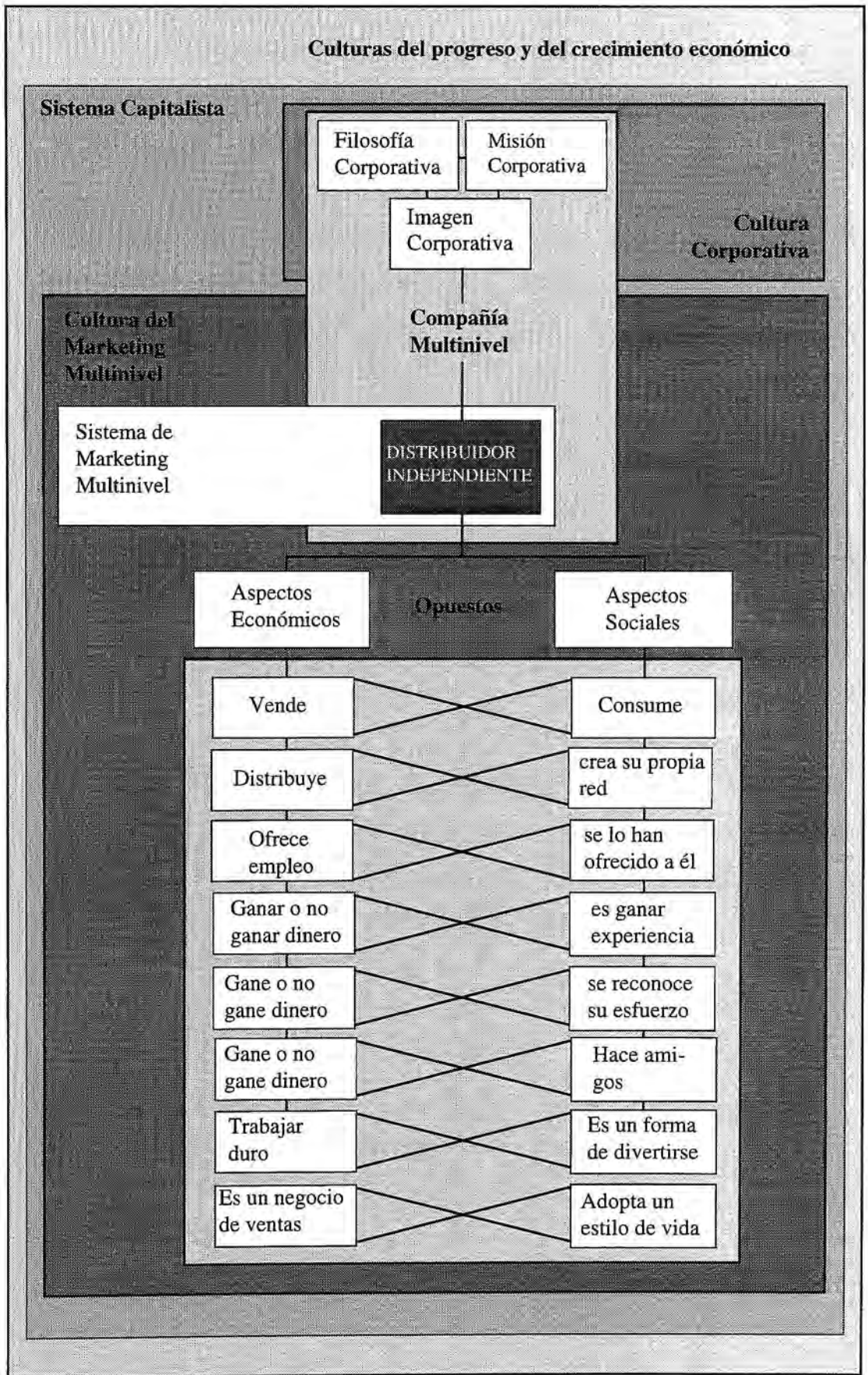


Fig. 3.8: Planteamiento socio-económico de una red multinivel

Fuente: Elaboración propia

que circula a lo largo del sistema y que se alimenta con las iniciativas de la compañía, las de la red y sus propias interpretaciones personales.

Para destacar el flujo de información que llega al DI he elaborado la Fig. 3.9: Canales y tipo de información que recibe el DI . En esta figura pueden apreciarse los tres canales básicos a través de los cuales fluye la información hacia el Distribuidor, los canales de comunicación de la compañía, los de la red, y los del entorno socio-cultural que rodea a este sistema. El DI está sometido a una continua lluvia de ideas que le informan de los productos, le forman como vendedor, le instruyen en el manejo de las relaciones sociales, le animan a prosperar en el negocio y le motivan periódicamente para que su ánimo no decaiga.

En todo este conjunto, la cultura es el instrumento que ensambla las distintas partes. Sin embargo, emplear la cultura como instrumento de control e interpretación puede tener sus inconvenientes. Antes de iniciar al análisis de la cultura del MLM voy a tratar el tema del impacto social de la cultura organizativa de Amway Co. en España, como ejemplo. En cuatro años, Amway-España ha visto reducir su fuerza de ventas a un 20%. A cambio, en la actualidad, la fidelidad de su red de distribuidores ha aumentado.

El ciclo de descripción y análisis que he iniciado en esta primera parte de la investigación quedaría incompleto

sin dedicar un espacio a tratar el choque cultural que produce la cultura organizativa de estas compañías.

EL IMPACTO SOCIAL

El rápido crecimiento y expansión de Amway Co., el sistema de MLM y las características de su cultura organizativa no ha dejado impasible el entorno social y cultural en el que trata de extenderse. Sus mitos de referencia, filosofía y tradiciones culturales sobre los que se sostiene, la superposición de las actividades sociales con las comerciales, el parecido que algunos autores han establecido entre la venta MLM y la venta piramidal, así como el alto grado de exigencia del sistema de ventas, la baja probabilidad estadística de llegar a las metas deseadas y las interpretaciones apasionadas del plan de MLM de algunos distribuidores, han despertado sentimientos opuestos. (vid. la Fig. 3.10. Factores que influyen en el impacto social del sistema de MLM)

¿Cómo se ha concretado este impacto social?, ¿Cuáles son las relaciones adversas que ha despertado el MLM?

A lo largo de su crecimiento y expansión, Amway Co. y algunos de sus DI más carismáticos han sido criticados en

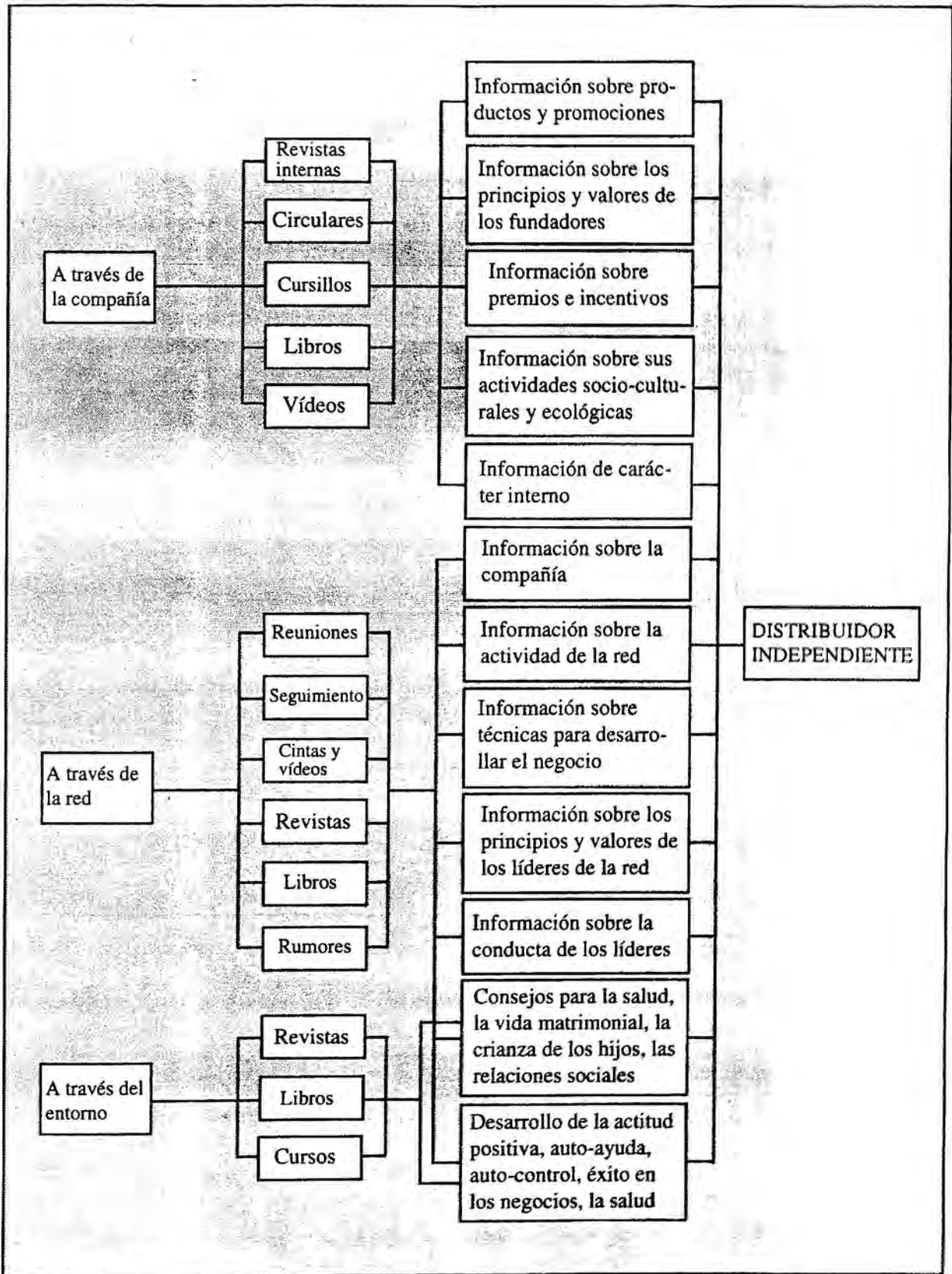


Fig. 3.9: Canales y tipo de información que recibe el Distribuidor Independiente

Fuente: Elaboración propia

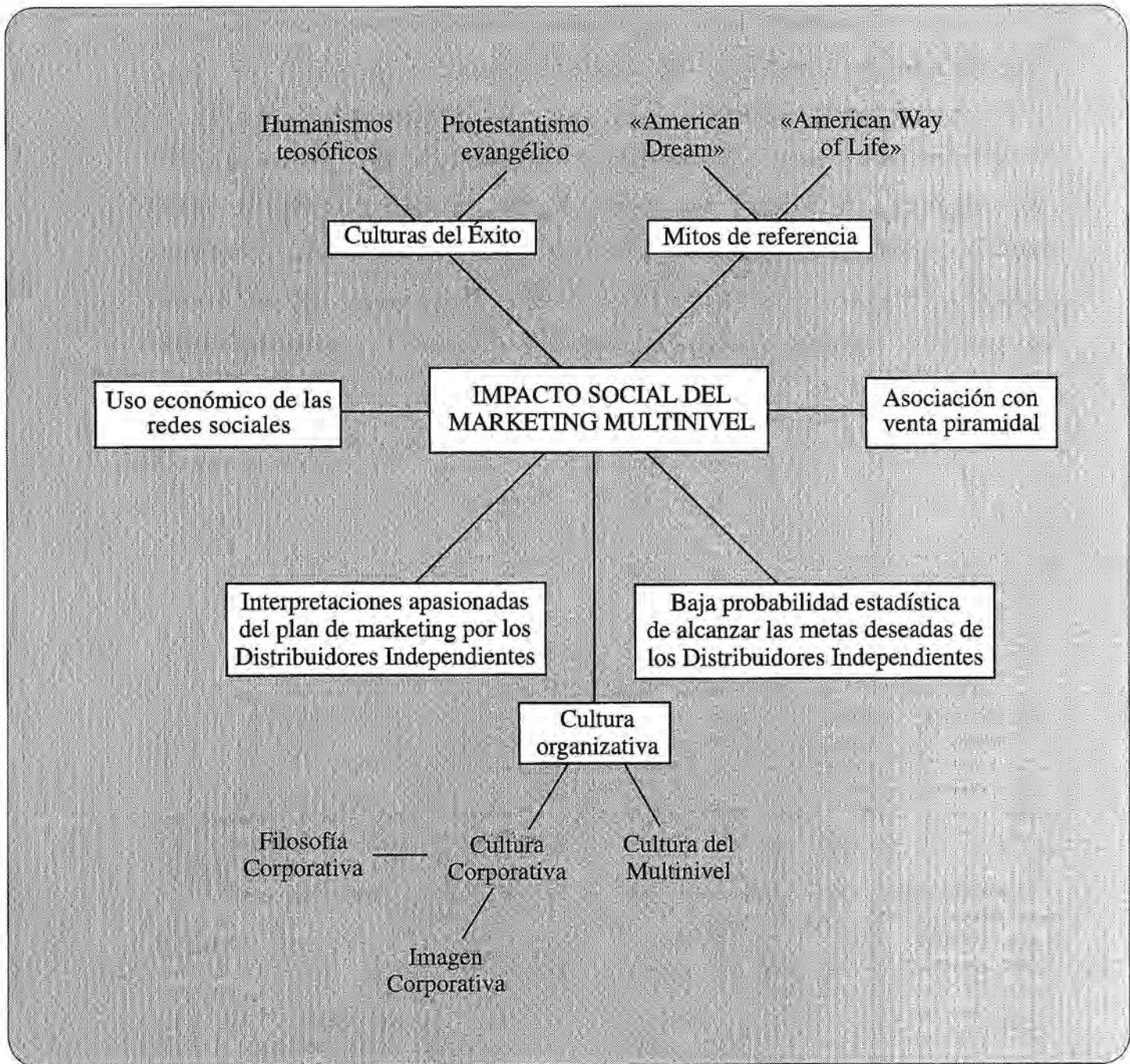


Fig. 3.10: Factores que influyen en el impacto social del sistema de MLM
 Fuente: Elaboración propia

periódicos, revistas, radios y programas televisivos¹. En otras, ha sido investigada por la fiscalía². Los cargos que se les imputan pueden dividirse en dos grandes grupos, los que se refieren a la naturaleza del sistema de ventas que utiliza la compañía, y los que tienen relación con el sistema de formación y motivación que emplean sus distribuidores. En el primer caso se asocia el sistema de MLM con las ventas de tipo piramidal y fraudulento (Ríos 1991, Zafra 1991, Unzué 1992, Rojo 1994) y se discuten temas relacionados con la política de precios y redistribución de

¹ En los USA , por ejemplo, Amway fue cuestionada en el show *60 Minutues* de la CBS (*Soap and Hope*, 9 de enero de 1983 y 3 de Julio de 1983). Posteriormente, DeVos fue entrevistado en el mismo show (1 de enero de 1984) y en el *Donahue show* (27 de abril de 1983). En España, la Unión de Consumidores Españoles inició una campaña contra esta multinacional que tuvo una amplia difusión en la prensa. Amway fue igualmente cuestionada en TV1: *Informe Semanal* (enero 1992), en TV2: *La Aventura del Saber* (marzo 1992) y en TV3: el show de Miki Moto (1994)

² Para un estudio detallado de los procesos judiciales que han tenido lugar en relación a Amway y algunos de sus distribuidores líderes puede consultarse la tesis de Juth-Gavasso (1985) focalizada en el tema de la criminalidad corporativa y que trata el tema con minuciosidad y detalle, especialmente la investigación llevada a cabo por la Federal Trade Comission durante los años 1973-79 que finalmente falló en favor de la compañía, aunque le recomendó algunas cuestiones sobre la política de precios y la promoción de los productos para evitar futuros problemas con sus ex-distribuidores. En Internet (alt.business.multi-level) puede hallarse, entre otros debates e información al respecto, un seguimiento de algunos de estos procesos, recientemente han aparecido las denuncias contra esta compañía presentadas en Canadá y en el estado de Pensylvania. Entre los distribuidores más cuestionados está Dexter Yager y Bill Britt.

los ingresos de la compañía (Juth-Gavasso 1985)¹, o la distribución desigual de los beneficios². También se denuncia el interés de algunos grandes distribuidores, como Yager, que editan material de apoyo y motivación que luego distribuyen entre sus redes y algunos se sienten coaccionados a comprar³. En el segundo, se destaca la utilización de técnicas manipuladoras (Butterfield 1985), la mala interpretación de contenidos históricos y religiosos (Kerns 1982), intereses ideológicos y tramas políticas (Butterfield 1985, Morgan 1981), o conspiraciones de tipo sectario (AIS-Barcelona)⁴.

El efecto del impacto social ha sido, en algunas ocasiones, un freno al crecimiento y expansión de esta

¹ Hay una polémica que cuestiona el precio de los productos de Amway en el mercado comparado con otros que se venden en los supermercados para criticar su argumento de que el sistema de distribución MLM abarata los precios. En este sentido, Amway Co., en su momento, decidió posicionar sus productos en la franja media alta. Para esta polémica puede consultarse el debate que se mantiene en los grupos de discusión de Internet, en el que pueden hallarse largas y detalladas listas comparativas de productos con cálculos y minucias que aquí no tienen ningún sentido (alt.business.multi-level, especialmente la sección FAQ -Frequent Asks and Questions)

² El sistema de distribución y recompensa del trabajo de los distribuidores tuvo un peso relevante en la investigación de la Federal Trade Commission, aunque no halló más indicios de criminalidad que la exageración de algunos distribuidores excesivamente motivados a los que advirtió que se les podría acusar de publicidad engañosa si no moderaban las promesas del negocio MLM. La crítica responde que Amway hizo caso omiso a las advertencias y que periódicamente la FTC exige que se cumplan so pena de reabrir el expediente.

³ Según estas críticas, Yager habría hecho los 3/4 de su fortuna con el material de apoyo y motivación para el negocio, lo que para algunos parece ser una cifra muy significativa.

⁴ AIS -Assessorament i Informació sobre Sectes. Una organización de 'desprogramadores' con sede en Barcelona que ha participado activamente alimentado las críticas hacia Amway Co., Herbalife, Avon, Tupperware, etc.

multinacional, a la vez que un gran desgaste de energía para los distribuidores en sus tareas de divulgación y las compañías de formación y motivación.

Durante los años 1991 y 1992, Amway-España fue denunciada en repetidas ocasiones por las asociaciones de consumidores desde dos flancos, el sistema de ventas y el sistema de formación¹. Para explicar por qué se produjo este impacto destacué varios aspectos: la mala imagen y reputación que históricamente han tenido los vendedores puerta-a-puerta, el recelo por las compañías multinacionales, especialmente las americanas, y experiencias anteriores con ventas de tipo piramidal que configuraron un modelo interpretativo que se ha utilizado para explicar la venta MLM como venta piramidal. También el uso de determinadas técnicas de formación y motivación que contienen elementos de las culturas del éxito y del *American Dream* que exigen sacrificios que no siempre redundan en favor del individuo y que inevitablemente chocan con el estilo de vida propio de otros contextos sociales y culturales. Por otra parte, el solapamiento entre la actividad social y la comercial que supone la práctica del MLM impone una reformulación de las relaciones sociales, familiares y personales del DI que, con frecuencia, topa con la dinámica del tejido social previamente establecido. En la

¹ La campaña llevada a cabo por la Unión de Consumidores Españoles tuvo una gran acogida en los medios de comunicación y las noticias sobre el supuesto fraude o la atribuida piramidalidad del sistema de MLM rápidamente se propagó, aunque finalmente, los tribunales fallaron en favor de la compañía.

Tabla 1; Difusión de los rumores sobre las actividades de Amway Co. y su red de DI puede verse cronológicamente como se difundió el rumor en España a través de la prensa y revistas sobre temas de consumo.

El rumor es una herramienta de interpretación mediante la cual la sociedad trata de confirmar sus creencias (Kapferer 1989). De esta manera, una vez establecidos determinados modelos interpretativos y estereotipos, las novedades, en vez de concebirse como diferencias se incluyen dentro de patrones interpretativos conocidos que permiten clasificarlas con mayor comodidad. Para explicar determinados acontecimientos, el rumor reduce y simplifica lo complejo y convierte lo extraño en algo conocido, aunque en este proceso la novedad tenga que perder su sentido original, lo que dificulta el diálogo y el entendimiento mutuo.

En la Fig. 3.11: Polémica desencadenada en los medios de comunicación sobre la legitimidad del sistema de MLM y la compañía Amway Co. he elaborado un modelo para conceptualizar el impacto social que, generalmente, provocan estas compañías al cabo de unos años de establecerse en un nuevo contexto social. El modelo distingue dos zonas de conflicto, en lo económico-laboral, y en lo social-personal, y dos concepciones del mundo distintas, mientras que la compañía sostiene que su sistema es eficaz y que si algo falla son las personas, la crítica mantiene que no son las

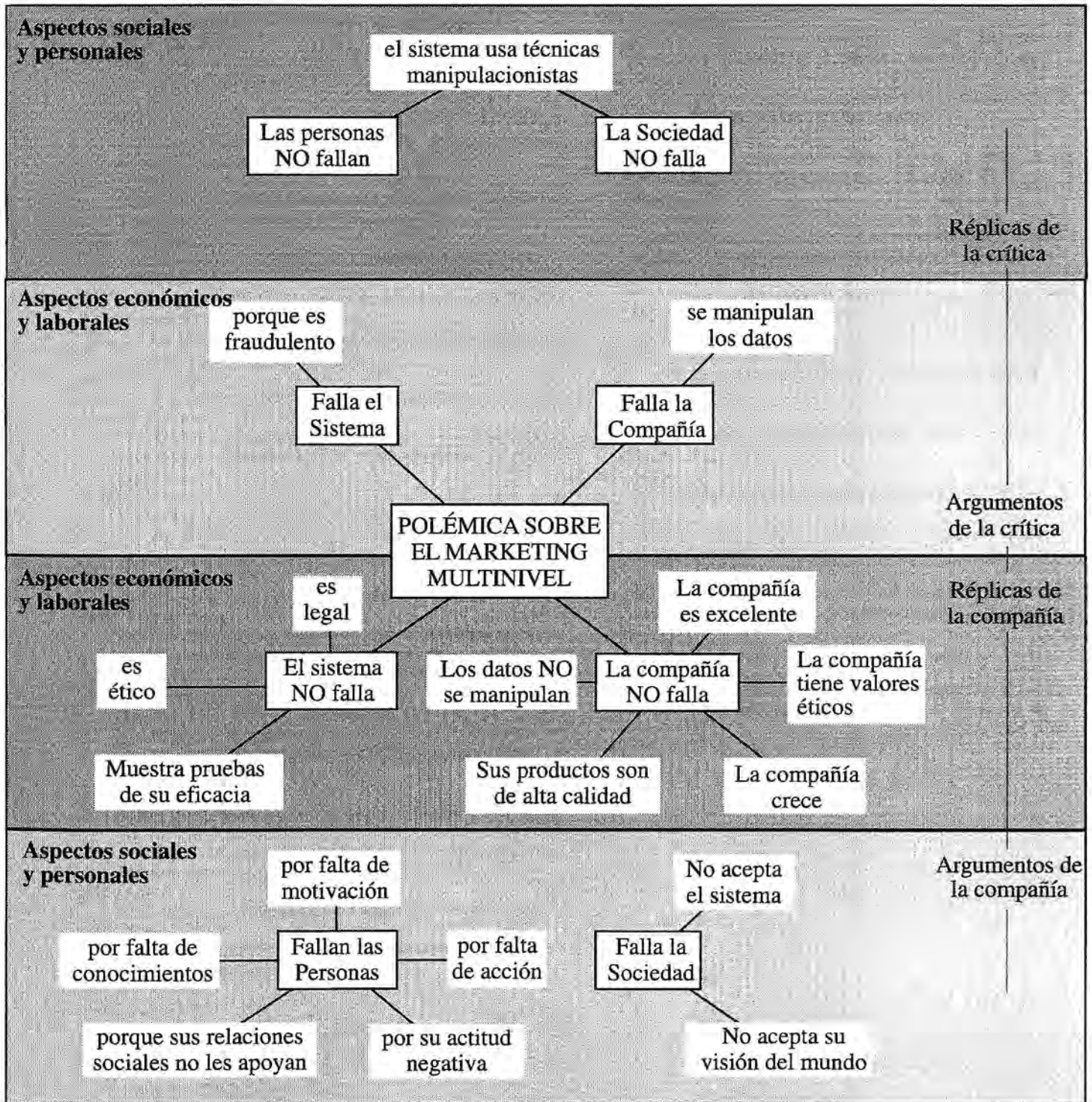


Fig. 3.11: Polémica desencadenada en los medios de comunicación sobre la legitimidad del sistema de Marketing Multinivel y la compañía Amway Co.
 Fuente: Elaboración propia

- 1991, Abril.
AMWAY: "¿Buenos Auspicios?". OCU-Compra Maestra (128): 38-40
- 1991, 27 Junio.
"La UCE, contra la venta "piramidal". Diari de Barcelona
- 1991, 28 Junio.
"La Unión de Consumidores de Navarra, contra la venta Piramidal". Navarra Hoy
- 1991, 27 Junio.
"La Unión de Consumidores de España remitió al Fiscal General del estado documentación sobre la empresa 'Amway España'.... La Crónica 16 de León
- 1991, 22 Julio.
RÍOS, Pere: "El Fiscal investiga el supuesto fraude de una red de ventas de 60.000 personas". El Observador.
- 1991, setiembre.
"Luz sobre Amway". EROSKI 154. Txostena Informe: 13-15
- 1991, 4 Setiembre.
ROBLEDO, J.L.: "La UCE advierte de los peligros de las "Ventas Piramidales". El Diario de Avila.
- 1991, 17 Octubre. "La Unión de Consumidores de Palencia denuncia a "Amway España". El Diario Palentino
- 1991, 17 Octubre.
"La UCE defenderá los intereses..." Diario de Ibiza
- 1991, 17 Octubre.
"La Unión de Consumidores pide la devolución del dinero invertido por particulares en la venta piramidal". La Voz de Galicia
- 1991, 21 Octubre.
ORDUNA, Miguel: "Hambre de Negocio Fácil. La polémica fórmula de la empresa norteamericana Amway cuenta ya con mil seguidores en Aragón". El Periódico de Aragón.
- 1991, 3 Noviembre.
"Sueños de Riqueza. Distribución conflictiva". El País
- 1991, 3 Noviembre.
ZAFRA, J.M.: "Delito de faraones. Los consumidores españoles ya tienen experiencia de venta piramidal". El País, suplemento de Negocios.
- 1991, 3 Noviembre.
ZAFRA, J.M.: "El Extenso Misterio. Amway, con 60.000 distribuidores en España, es el centro de las denuncias de las organizaciones de consumidores". El País, suplemento de Negocios.
- 1992, 13 Marzo.
RÍOS, Pere: "Asociaciones de Usuarios Plantan a la Empresa Amway". El Observador.
- 1992, 28 Marzo. "Quejas contra una empresa de venta directa que funciona como una secta". Pronto (1038).
- 1992, 5 abril.
UNZUÉ, Marisa: "Negocios entre Familiares y Amigos". Deia.
- 1992, 5 abril.
UNZUÉ, Marisa: "La Unión de Consumidores considera 'engañoso' este sistema de Venta". Deia.
- 1992, 11 Abril.
CAÑAS, C.: "Venta Directa Bajo Sospecha. La denuncia contra la empresa Amway ante el Fiscal General del Estado descoloca un negocio con cifras millonarias de facturación". El Correo Español del Pueblo Vasco.
- 1992, 1 Julio.
OLIVA, Montse: "Fiscalía presenta denuncia contra Amway por estafa. petición de 80 años de cárcel por un fraude aduanero". El Observador.
- 1992, 20 Julio.
CELESTINO, Alfonso: "La Fiebre Amway hace furor en la región. 8.567 murcianos ya son "adictos" al polémico sistema de venta piramidal que propugna la multinivacion americana". La Opinión de Murcia.
- 1992, 29 Agosto.
CARDONA, Joan: "AMWAY: Controvertida... pero creciendo". Expansión.
- 1992, 30 Agosto.
MACCA, José: "Encadenados por el dinero. Ochenta mil españoles creen en Amway, el "negocio" americano". Gente.
- 1992, 31 Agosto.
RUIZ PUERTAS, M.: "Denuncias contra las ventas a domicilio de artículos del hogar". TRIBUNA de Actualidad.
- 1992, 11 Septiembre.
"Están entre nosotros. El sistema Amway de venta directa denunciado por la UCE se extiende en Baleares". El Día 16 de Baleares
- 1992, 11 Septiembre.
"Barcelona: un juez se inhibe en la causa de Amway-España". Atlántico. Periódico Independiente de Galicia. Pontevedra.
- 1992, 11 Septiembre.
"Las diligencias por un presunto delito de estafa contra la firma Amway España pasan a la Audiencia Nacional". La Voz de Aviles, Avilés.
- 1992, 17 Septiembre.
"La Audiencia Nacional Instruirá el caso "Amway España". La Opinión, Murcia.
- 1994, 23 Enero:
ROJO, Alejandro: "Las pirámides vuelven con las crisis". El Mundo
- 1994, Marzo.
"La Pirámide Clandestina". Quaderns del Comerç, Barcelona: 3-4
- 1994, 20 Junio.
SALINAS, Andrés: "Amway, la sombra de una duda". Diario 16 Aragón, Zaragoza.
1994.
MIR, Joan; MOLLA, Alejandro: "Venta Domiciliaria, Mutinivel y Piramidal. Conceptualización y diferenciación". Distribución y Consumo (10). 64-75

Tabla 1: Difusión de los rumores sobre las actividades de Amway Co. y su red de DI
Fuente: Elaboración propia

personas las que fallan sino el sistema. El modelo se presenta como un proceso de crítica-réplica y argumentación a favor y en contra que, una vez iniciado, resulta muy difícil de manejar, ya que ambas concepciones del mundo parten de una concepción del hombre, la sociedad y el sistema distinta.

La compañía asume este impacto social como un proceso habitual en la apertura de cada nuevo mercado. Roig y Briones (1993:225) llaman a este proceso la *curva de desarrollo*. La apertura de un nuevo mercado va seguido de un crecimiento económico que al cabo de un tiempo decae hasta que, después de un período de oscilaciones se estabiliza. España, Francia, Italia o Gran Bretaña son países europeos en los que la curva de desarrollo ha sido muy pronunciada. Corea, como ejemplo de un país asiático muestra el mismo proceso de adaptación¹.

A continuación voy a desarrollar el tema de la Cultura del MLM para demostrar cómo en esta compañía, la cultura se utiliza como herramienta de interpretación para reconciliar las contradicciones entre las expectativas de crecimiento y movilidad social de la mayor parte de los distribuidores y sus experiencias de fracaso.

¹ El tema del impacto social me resultó muy llamativo al inicio de la investigación. Progresivamente mi interés fue centrándose en el análisis de la cultura del MLM. Para un estudio más detallado puede consultarse mi artículo (Colobrants 1996). En este artículo desarrollo el tema de los rumores comerciales y tomo el caso de Amway-España como ejemplo. En este artículo no aparecen los mapas conceptuales que he empleado aquí ni la tabla de difusión de los rumores.

«Nasrudin estaba conduciendo a un amigo en su coche a una velocidad alarmante. De repente, vislumbrando una señal de carretera, el amigo exclamó:

- Nasrudin, vamos en dirección contraria!

A lo que Nasrudin respondió:

- ¿Ea!, por qué no piensas alguna vez en algo bueno? ¡Mira, por ejemplo, a la velocidad que vamos!»

Idries Sha¹

«Un día, con ocasión de la fiesta en el Templo de los Ídolos, el padre de Abraham dijo a su hijo:

- Abraham, si salieras con nosotros a ver nuestra fiesta, te gustaría nuestra religión.

Al-Sirtî²

PARTE II LA CULTURA DEL MULTINIVEL

¹ Idries Sha (1988): El Buscador de la Verdad. Cuentos y enseñanzas sufíes. Barcelona: Kairós, pàg. 115

² Al-Sirtî, comentando Qu'ran: XXI: 51-73 en Anónimo: *Raqâ'iq al-hilal fi Daqâiq al-hiyal* (en Los Mantos de Fina Tela en las Argucias Sutiles -Libro de las Argucias. Barcelona: Paidós)

Jordi R. llevaba una pizarra portátil, una maleta, unas cassettes y un par carpetas. Nos acomodamos en una sala para recepciones. Mari Mar se sentó en una butaca a mi lado. Jordi R. montó la pizarra, saco dos rotuladores de colores y un trapo de la maleta. Tosió un par de veces para indicar que todo estaba listo para empezar. Yo asentí con la cabeza mostrando mi predisposición a escuchar.

Durante hora y media y en un lenguaje coloquial y apasionado, Jordi R. me describió el estado del mundo en términos catastrofistas, me habló de los cambios que se estaban produciendo en el mercado y de la gran competitividad empresarial. Luego se centró en los sistemas de distribución tradicionales y, ayudado de la pizarra, subrayó el encarecimiento que sufrían los productos en el recorrido que va de la fábrica hasta el consumidor final. Parecía obvio que si se suprimíamos los intermediarios, el producto saldría más barato al consumidor. De esta manera, el fabricante, con el ahorro podría invertir en una mayor calidad del producto y recompensar mejor a sus distribuidores

Aquella inesperada introducción al mundo de los negocios, me cogió por sorpresa, aunque lo que más me sorprendía no era precisamente la mayor o menor habilidad de las compañías para jugar con el dinero, sino que un estudiante de música me estuviera hablando de mercados, de sistemas de distribución y de porcentajes comerciales. ¿En qué se concretaba aquella exposición? ¿Cuál era el papel de

Jordi R. y Mari Mar en todo aquello?

A continuación, me describió un sistema de distribución alternativo de productos al que llamó el sistema de marketing MLM que, si seguía sus instrucciones según un plan de acción preestablecido, pondría fin a mis apuros económicos y a mis incertidumbres sobre el futuro. El marketing MLM estaba ahí para hacerme rico. Para ello, sólo debía hacer dos cosas, consumir mensualmente unos productos e invitar a mis parientes y amigos a que también los consumieran. Si ellos, a su vez, hacían lo mismo con sus otros amigos, fácilmente construiría mi propia red de consumidores. En la medida en que esta red creciera, su facturación global aumentaría lo que, en poco tiempo, recompensaría mi esfuerzo inicial con atractivas sumas de dinero. Si quería también podía vender los productos y beneficiarme de un margen comercial que me ofrecían por mi trabajo.

La tercera parte de su exposición se centró en la presentación de las características y méritos de una multinacional de origen norteamericano de cuyos productos, ética empresarial y crecimiento económico se sentía particularmente orgulloso y cuyas fotos me mostró en unos folletos de presentación. Jordi R. me estaba proponiendo algo que me parecía confuso, ser a la vez vendedor y consumidor, y aceptar un trabajo que consistía en dar empleo a otros. Me estaba proponiendo ser un DI.

INTRODUCCIÓN

LA LLAMADA DE UNOS AMIGOS

Antes de proceder al análisis de la cultura del MLM narraré como, a través del método etnográfico, fueron apareciendo ante mí los distintos elementos que configuran esta cultura, y como se construyó mi sorpresa.

LA LLAMADA DE UNOS AMIGOS

Un día, a principios del 92 recibí una llamada telefónica. Era Mari Mar, una antigua compañera de trabajo con la que coincidí durante unas suplencias de verano.

- Estoy buscando gente despierta, con energía y emprendedora, como tú, para llevar a cabo un proyecto empresarial que tengo en mente.

Me sentí muy alagado.

- ¿De qué se trata? -le pregunté.

- ¿Qué te parece si quedamos y te lo cuento?

Hacia sólo unos meses que me había inscrito en un doctorado sobre estructura y cambio social. Mi futuro profesional, como la mayoría de los recién graduados en ciencias sociales nacidos en el *baby boom* de 1965, era confuso. Acostumbrado como estaba a estudiar y trabajar, no tuve, pues, ningún inconveniente en reunirme con Mari Mar para saber si su proyecto podía interesarme o no. En cualquier caso, aquello era una ocasión para vernos de nuevo y charlar un rato.

Me dijo que vendría con su novio, lo que me pareció muy bien. Yo ofrecí mi casa y quedamos para la mañana siguiente. Un par de horas antes me volvió a llamar, para confirmar la cita y para proponerme un cambio de planes, ellos me recogerían en casa y me llevarían a su despacho. ¿Por qué no?, pensé.

Mari Mar era licenciada en ciencias de la educación. Su novio, también llamado Jordi, en adelante Jordi R., estaba cursando estudios superiores de música y trabajaba como voluntario los fines de semana entreteniendo a unos chiquillos que acudían a un centro parroquial. Allí tenían su despacho. Los padres de la parroquia ignoraban que Jordi R y Mari Mar lo utilizaran para fines lucrativos¹.

Cuando nos encontramos, iban elegantemente vestidos.

¹ Más adelante les prohibieron que utilizaran las instalaciones de la parroquia para sus intereses personales.

Todo parecía muy cómodo, los productos eran de uso cotidiano, fundamentalmente de aseo, limpieza, cosmética y de regalo, con lo que su consumo mensual parecía asegurado. A diferencia del sistema de franquicias, no tenía que invertir ningún capital inicial. Por otro lado, la ocupación como DI era compatible con cualquier otro empleo, subrayó, y me daba libertad para gestionar mi negocio en horas libres de la manera que yo considerara más oportuna. Para cualquier duda que tuviera sólo tenía que llamarle a él o a otros distribuidores más experimentados en el negocio. Económicamente, las promesas resultaban muy tentadoras, y las personas quienes debería ofrecer esta oportunidad comercial estaban aguardando en mi agenda particular

- ¿Qué, cuándo empezamos? -me instigó Jordi R. con una maravillosa sonrisa en los labios, dando por supuesto cierta impaciencia por empezar.

Sin duda alguna, Jordi R. había tenido una acertada intuición, su 'proyecto empresarial' me sedujo, aunque no como hubiera preferido él, como uno más de los 120.000 Distribuidores que en aquel momento tenía la compañía en España, sino porque el tipo de organización a la que pertenecían planteaba una chocante manera de ser competitiva y abrirse paso en el difícil mercado de los jabones y productos de limpieza. En un momento en el que las compañías competían entre ellas a través de la creciente especialización y segmentación de los mercados, y seducían a los consumidores mediante ofertas, promociones y anclajes

comerciales diversos, aquella compañía ofrecía al consumidor posibilidad de participar activamente en el proceso de distribución de los productos y, además, beneficiarle con ello.

Aquella compañía y su sistema de ventas tenía la habilidad de convertir a cada individuo en un pequeño mercado en miniatura en el que, de manera rudimentaria, cada uno asumía más de un rol, roles que, por otro lado, generalmente suponían planteamientos opuestos, incluso contradictorios.

También me sedujo la actitud alegre, optimista y entusiasta de aquella pareja, y su convencimiento de que en pocos meses su vida iba a cambiar radicalmente y podrían realizar sueños como tener una casita en una zona residencial, conducir un coche lujoso, y suficiente dinero como para poder viajar y llevar a cabo las tareas humanitarias que venía realizando Jordi R. con mejores medios. Jordi R. y Mari Mar creían en la oportunidad que les ofrecía aquella compañía, Amway Co. y su sistema de venta-distribución, el sistema de marketing MLM, con una intensidad que me sobrecogió. ¿Cómo había conseguido esta multinacional calar tan profundamente en el ánimo de aquella pareja de unos 26 y 28 años respectivamente, de clase media baja, con formación superior y con un trabajo poco consolidado en el caso de Jordi R. y por consolidar en el de Mari Mar?

Después de aquella primera reunión, me dejaron un par de cintas y un par de folletos y me invitaron a una presentación pública del negocio en una localidad próxima a Barcelona, en Ciudad Meridiana, una población basicamente de inmigrantes del sur y noroeste de España construida a partir de los años 50 a raíz del crecimiento demográfico de Barcelona. Mari Mar me insistió que fuera con mi mujer a la reunión. Aquel día yo acudí puntualmente a la cita, ellos no, pero igualmente me introduje en la reunión. En esta ocasión, un distribuidor contó ante un auditorio de unas 300 personas basicamente lo mismo que Jordi R. aunque con mayor habilidad y ceremonia. Al acto se sumó un desfile de *Testimonios de Éxito*, DI que subían al escenario haciendo footing y levantando los brazos en señal de victoria. Entre música y aplausos estos distribuidores contaban al público que el negocio MLM era una oportunidad real para conseguir mucho dinero en poco tiempo. Otros destacaron cómo con su nueva fortuna habían sorprendido a sus familiares y amigos que dudaban de las posibilidades del negocio. Otros, contaban sus proyectos y mostraban su mas absoluta confianza en el sistema a la vez que recomendaban a los oyentes que siguieran *fielmente* los ocho pasos del PE, lo que parecía ser uno de sus textos de referencia fundamentales.

A los pocos días me reuní de nuevo con Jordi R. con el propósito de comprarle aquel manual. Era una agenda en la que las primeras quince páginas trataban de cómo persuadir a los candidatos y seguir persuadiéndose a sí mismo. En el manual se mezclaban técnicas de autosugestión, pensamiento

positivo, auto-control y liderazgo pensados para optimizar los esfuerzos de los DI y a animarles a profundizar en el mundo del marketing MLM mediante la asistencia a reuniones y la compra de libros y cassettes recomendados.

Aquel día, Jordi R. me recordó que «veía» en mí a una persona «muy capaz» de desarrollar una «sólida» red y me «invitó» a una nueva reunión que tendría lugar en una barriada del extrarradio de Barcelona, en Bellvitge, barrio construido también a raíz de la inmigración a Barcelona. Yo le recordé lo mismo que le insinué después de su presentación, que su negocio me parecía muy digno de un estudio antropológico y que estaba considerando la posibilidad real de escribir una tesis sobre él.

La reunión tuvo lugar en el salón vacío de un restaurante cuyo dueño hacía poco que había entrado en este proyecto. A la reunión asistieron unos treinta distribuidores. El conferenciante era un Distribuidor Directo, un grado no muy elevado en la escala de remuneraciones de la red. Uno por uno explicó con detalles y ejemplos, los Ocho Pasos del Patrón, capítulos en los que se dividía el manual-guía que utilizaban aquellos distribuidores. Los puntos a los que dedicó mayor atención fueron los que hacían referencia a la necesidad de definir de manera clara y concisa los sueños y de comprometerse con ellos.

Aquel grupo de Distribuidores tenía una manera propia de

concebir el mundo y la actividad comercial. Utilizaban sus propios conceptos, tenían sus mitos y creencias, sus héroes que triunfaban, sus festivales y un ciclo de actividades que ocupaba el tiempo libre que les dejaban sus responsabilidades habituales. Entre ellos se relacionaban con un estilo propio. En este sentido me asombraba ver cómo su identidad como grupo venía definida por su adscripción a una multinacional y el uso de un sistema de ventas como el de marketing MLM. En un momento en el que Occidente atraviesa por una fuerte crisis de identidad, Amway Co. construía su propia diferencia y desarrollaba su propia cultura.

Aquel día fue la tercera vez que Jordi R. intentó que firmara el contrato de DI con Amway Co. Yo le repetí que su negocio me resultaba mas atractivo como fenómeno socio-económico que como una oportunidad para hacerme rico y gozar del sol de las *playas del mundo* o los cruceros por el Pacífico que me ofrecía la compañía si el grupo que yo formara lograra facturar una determinada cantidad semestral.

Quince días mas tarde me invitó a un seminario, una reunión de mayor envergadura que las de presentación y que supone cierto grado de compromiso con el negocio. Ésta tuvo lugar en el Palacio de los Deportes de un pueblo de la provincia de Gerona, en Sant Feliu de Guíxols. Al seminario asistieron cerca de 1.200 distribuidores. La experiencia fue impresionante, durante cuatro horas los asistentes escucharon la historia de vida de Isabel y Nati, dos

Distribuidoras Directas Perlas. Isabel y Nati narraron su vida y su trayectoria en el marketing MLM, destacando la cuna humilde de la que procedían, los sacrificios que tuvieron que realizar para abrirse paso en la vida, la inesperada 'revelación' del marketing MLM y su primera intuición de que aquel negocio iba a ser el 'negocio de su vida'. También destacaron las muchas dificultades que tuvieron que sortear para salir adelante y, finalmente, como su esfuerzo había sido finalmente recompensado. Fue la primera vez que oí en directo este tipo de historias de éxito contadas por actores mediterráneos.

En aquel seminario prácticamente la mitad de los asistentes tuvo la oportunidad de desfilarse por el escenario en medio de música, juegos de luces, vítores, aplausos y bocinas que hacía sonar la multitud. Cada uno de ellos dispuso de unos segundos para informar de cual era su profesión, el tiempo que hacía que había entrado en el negocio y lo muy felices que estaban de poder participar de aquella experiencia colectiva. Se solicitaron aplausos para premiar todo tipo de récords: para los que habían vendido más productos durante el último mes, para los que más habían ampliado su red, a los que había recibido un pin superior y un aplauso general para todos aquellos que habían hecho el esfuerzo de acudir a la cita una tarde de domingo de verano. Después del intermedio los conferenciantes enseñaron técnicas para contactar a nuevos distribuidores y maneras de gestionar el negocio MLM. Isabel y Nati recibieron de manos de los organizadores del evento un espléndido ramo de flores

cada una y una placa conmemorativa como reconocimiento a su «tremenda» labor en el negocio y por su «ayuda» a los otros miembros de la red a realizar sus sueños. Finalmente, el acto acabó con una oración en la que se invocaba a las energías cósmicas y a la fuerza del pensamiento tenaz. Durante la oración la sala quedó a media luz, con tonos suaves y anaranjados. Isabel y Nati recitaban un verso y, los distribuidores lo repetían. Mientras los altavoces emitían una música de estilo *New Age*.

Después de aquel primer contacto con la realidad más profunda del universo que ofrecía el marketing MLM a sus DI, quedé absolutamente impresionado y seducido por el grado de emoción, solidaridad y entusiasmo que los organizadores eran capaces de crear. Electricistas, oficinistas, amas de casa, conductores, propietarios de tiendas y de bares, albañiles, funcionarios, etc. proclamaban ante el auditorio su satisfacción de participar de aquella «oportunidad» y su orgullo de pertenecer a Amway Co. y a aquella red de distribución.

Yo seguía atónito aquel acontecimiento imaginándome una burbuja en el espacio-tiempo-cultura en la que yo, y a pesar de estar en pleno corazón de la *Catalunya Vella* era la diferencia. Las técnicas de comunicación de masas me recordaban a un mismo tiempo las de los conciertos de rock y los *revivals* religiosos de los evangelistas. El grado de entusiasmo desencadenado en aquel pabellón, al de las grandes finales de fútbol. El vocabulario que utilizaban era

para mí una desconocida mezcla de metáforas deportivas, religiosas y de las artes de la guerra. Tal como estaba planteado, el conjunto, se me aparecía como un show televisivo pensado para el entretenimiento y la diversión. Sin embargo, aquel despliegue de recursos retóricos y escénicos estaba orientado a la motivación y a la formación de DI para la venta de jabones y productos de limpieza marca Amway. Allí se estaba dando una superposición de planos entre lo social, lo económico, lo personal, lo político y lo religioso que tenía un efecto directo sobre la actividad de los distribuidores.

Aquel día, Jordi R., me contó algo que, en aquel momento, aun me confundió más, Amway no sólo era la marca de los productos de una corporación, sino, también, la contracción de la frase *American Way of Life*. Amway estaba articulando de manera consciente dos planos de la realidad, el económico y el social, el primero se pagaba con dinero, el segundo con reconocimientos, muestras de solidaridad, identidad colectiva y, en definitiva, con una cultura que ofrecía a sus componentes un sistema de significados con el que interpretar los acontecimientos que sucedían a su alrededor.

Amway Co. estaba ofreciendo un mundo maravilloso y organizado científicamente en el que todo eran experiencias de éxito, sueños cumplidos, eficiencia y reconocimientos, optimismo, dinamismo, abundancia y consumo, por un lado; es decir, movilidad social, status, prestigio y

poder. Por el otro, fraternidad, solidaridad, cooperación, humanismo y filantropía. También vendía un proyecto político basado en la libre empresa y un modelo de sociedad conservadora en el que se fomentaban los valores familiares, el patriotismo y el trabajo duro. El alcance de este complejo socio-económico iba mucho más allá de las estrategias utilizadas por aquella compañía y aquel sistema de ventas, se trataba de un desafío al mismísimo sistema capitalista.

Por entonces yo ya había hecho pública mi intención de escribir mi tesis doctoral sobre el caso de Amway y lo que llame la Cultura del MLM tanto a Jordi R. y Mari Mar y a todos los distribuidores que me habían ido presentando, Arturo y Montse, Vicente, Angel, como al Staff de la compañía que tuve ocasión de conocer a raíz de un programa de TV sobre Amway y en el que, por una de aquellas casualidades, participé como invitado a una mesa redonda.

Aquel debate fue relevante porque, por aquel entonces, el meteórico crecimiento económico de Amway en España había despertado tanto las suspicacias de las grandes distribuidoras del sector, que veían en la popularización del marketing MLM una amenaza potencial a sus propias economías, como dudas a la Unión de Consumidores Españoles (UCE) que veían en el marketing MLM un fraude económico inspirado en la venta piramidal, como a diversos grupos radicales como el AIS -Assessorament i Informació sobre Sectes- que criticaban sus técnicas de motivación y las

definían como manipulacionista. Para la UCE, Amway era una amenaza para el consumidor. Para el AIS, el marketing MLM ponía en peligro la estabilidad de la familia. Durante unos meses Amway Co. fue el blanco de los medios de comunicación de masa, TV, periódicos, programas de radio y artículos de revistas de gran tirada repitieron una y otra vez los mismos argumentos, algunas veces incluso avalados por ex-DI que expresaban su descontento por los métodos y promesas de la compañía que no vieron cumplidas.

El debate se inició con un video orientado a crear un estado de sospecha respecto a las actividades socio-económicas que practicaba Amway. El argumento principal era que a través del marketing MLM, esta compañía creaba falsas expectativas en el ánimo de los consumidores y que nadie iba a hacerse rico con semejante sistema de ventas salvo los que ya estaban en él, algo parecía evidente. Sin embargo, había que explicar porque 80.000 personas en nuestro país¹ y casi dos millones en el mundo dudaban de esta evidencia en contra y por qué creían que iban a cambiar sus vidas a través del MLM. Desde el planteamiento de la crítica la conclusión era inevitable, esta gente, como consumidores, estaba siendo «engañadas» por una mente perversa.

Al debate asistió un representante del Staff de Amway que destacó que el sistema MLM era sólo un sistema de ventas y que las actividades que organizaban los miembros de la red

¹ Después de unos meses de contra-publicidad, y otros factores igualmente relevantes (Colobrans 1996-1) la compañía había perdido un 65% de su fuerza de ventas

orientadas a la formación y a la motivación para la venta iban a cargo de otra compañía, Iberonet, s.l. que nada tenía que ver con Amway Co. El presidente de la UCE que argumentó que el sistema MLM era un sistema de venta de tipo piramidal y por lo tanto, ilegal. Un representante del Ministerio de Cultura, que subvencionaba aquel programa, y que habló de los aspectos sectarios que presentaba el marketing MLM, y yo, en calidad de «experto en técnicas de marketing», un título improvisado por lo programadores, que presenté el concepto de cultura empresarial como una manera de explicar la particularidad de compañías como Amway y el concepto de choque cultural para explicar las hostilidades que había despertado en una sociedad distinta a la americana.

El programa acabó vinculando a Amway Co. con el partido demócrata americano, lo que extrañó tanto al representante de Amway como a mí, puesto que Amway no hacía sino divulgar una ideología claramente conservadora propia del partido republicano.

A finales del 92, Jordi R. y Mari Mar decidieron abandonar el negocio, Jordi R. nunca me quiso explicar por qué, aunque su decisión fue tajante. Una tarde se desprendió de todos los materiales que tenían que ver con Amway y con el MLM y fueron a parar a mi despacho, un material que me resultó muy valioso y que no me hubiera sido fácil de obtener. Lo máximo que me confesó es que «aquella no era la manera». ¿La manera de qué? le pregunté. El novio de Mari Mar, sin embargo, no me quiso decir más. Jordi R. siempre me

pareció una persona muy honrada, idealista y con unas profundas convicciones ético-morales. Su mezcla de trabajo social como voluntario y marketing MLM como empresario emprendedor, me hacía pensar que tenía ante mí a un Robín Hood, en el sentido mas cariñoso del término que, en su caso, pretendía usar los tesoros que le prometía el marketing MLM para luego redistribuir la riqueza entre los menos favorecidos.

Posteriormente contacté con Arturo y Montse, él un vendedor en unos grandes almacenes y ella licenciada en Historia del Arte. Arturo y Montse ya no insistieron en que firmara ningún contrato, y en vez de ello resultaron ser unos informantes excelentes. Me prestaron libros, cassettes, me facilitaron contactos, la posibilidad de acudir a nuevas reuniones, y nos hicimos amigos. A finales del 93 me ofrecieron la posibilidad de asistir a una convención que tuvo lugar en Badalona y a la que acudieron unos 8.000 distribuidores que resultó definitiva para el curso de la investigación¹. Hasta mediados de 1995 continúe asistiendo a presentaciones de planes, seminarios y a otra convención, ésta en la ciudad de Valencia. Unas veces de la mano de Arturo y Montse, y otras de Mariano, Eva y Robert lo que me permitió recopilar material etnográfico suficiente para construir un argumento.

¹ Unos meses antes, en ocasión de las Olimpiadas del 92 en Barcelona, Amway celebró una convención a nivel europeo en el Palau Sant Jordi a la que acudieron mas de 35.000 distribuidores, un hito en las convenciones de Amway-España.

CAPÍTULO 4

FUENTES DE LA CULTURA DEL MULTINIVEL

La cultura organizativa de Amway Co. no ha surgido de repente. No es un producto exclusivo ni del sistema de MLM ni de la concepción del mundo de los fundadores y líderes de esta compañía ni de otras que distribuyen sus productos a través de este sistema. La cultura organizativa de Amway es un complejo sistema en el que coinciden préstamos culturales de diversas procedencias y cuyas raíces se extienden hasta las filosofías ilustradas sobre el progreso y la perfectibilidad del ser humano.

La cultura corporativa de este tipo de compañías debe ubicarse dentro del grupo de las culturas del progreso y del crecimiento económico de las que surgieron plantamientos tan dispares como el liberalismo, el socialismo o el comunismo. Un subgrupo de éstas lo constituyen las culturas de la economía de mercado con sus culturas del sueño del éxito económico, las éticas del placer basadas en el consumo, las

filosofías espiritualistas de base moral conservadora o los humanismos de corte liberal. Dentro del grupo de las culturas del éxito habría que ubicar a las culturas relacionadas con la venta-distribución de productos. En estas últimas a las de la venta directa y, dentro de este grupo, a las culturas del *party-home*, *home-office* o las del MLM de la que surgirían culturas corporativas como las de Shaklee, Amway Co., Herbalife Inc. o Mary Kay Cosmetics, Primerica Products o Yurica Foods¹. En la Fig. 4.1: Marco cultural de la cultura Organizativa de Amway Co. he ubicado la cultura corporativa de Amway Co. en esta superposición de culturas. La cultura corporativa de Amway Co. destaca como la punta de un iceberg, la parte visible de un bloque mucho mayor, o como un pico en una cadena montañosa, o una seta que emerge desde un punto en un intrincado sistema de raíces que se extiende bajo la capa visible del suelo.

La cultura corporativa de Amway Co. es una de las múltiples formas que han adoptado las culturas del progreso y del crecimiento económico para adaptarse y sobrevivir a los desafíos del mundo de hoy.

Antes de entrar en los detalles de la combinación de elementos que configuran esta cultura organizativa en particular y las cultura corporativa de Amway Co. y las culturas del MLM, dedicaré unas líneas a deconstruir el mito de que Amway significa lo que su anagrama supone, *American*

¹ Vid. las referencias sobre compañías que utilizan el sistema de MLM en Xardel (1993), o Clothier (1992)

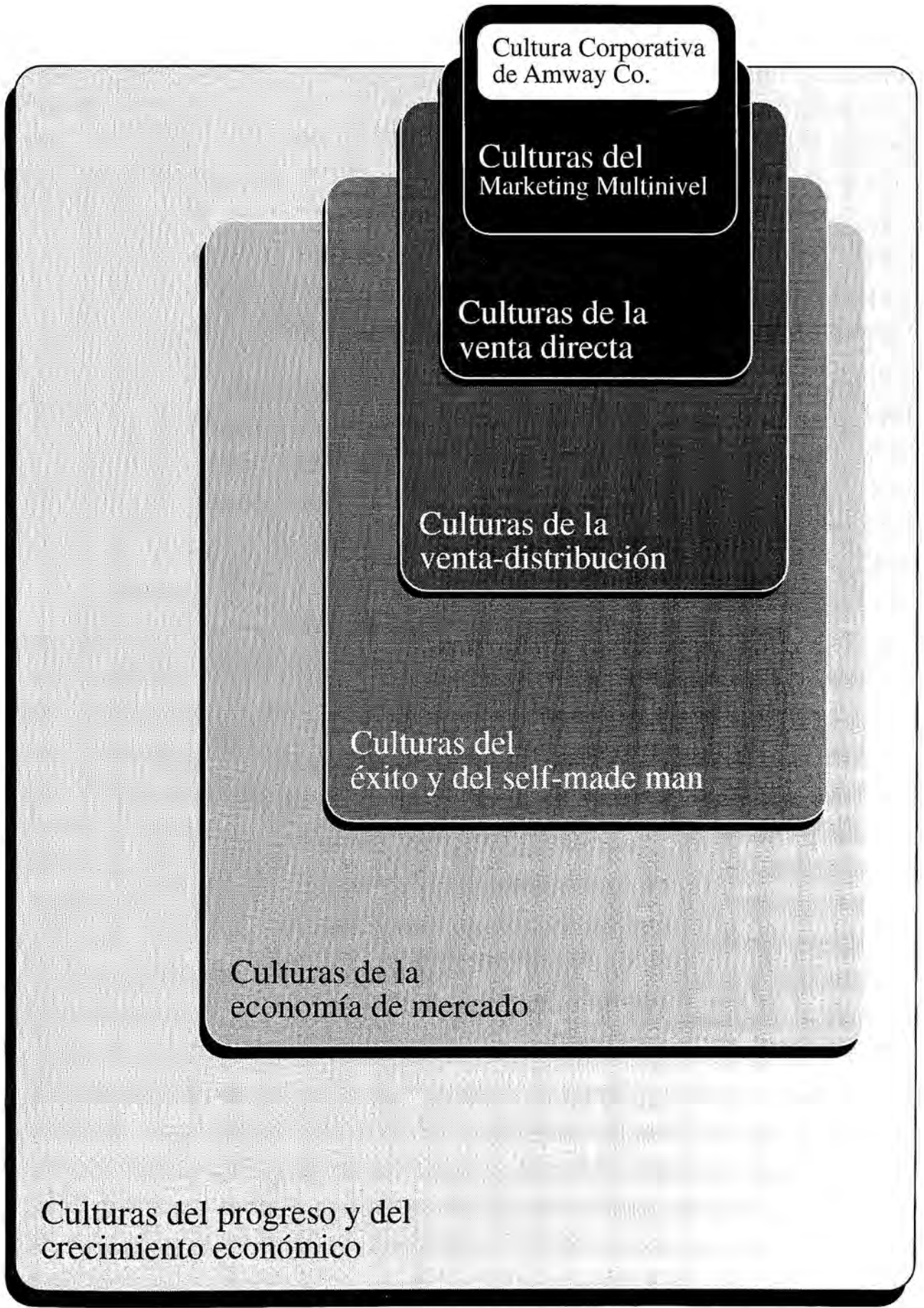


Fig. 4.1: Marco Cultural de la Cultura Organizativa de Amway Co.
Fuente: Elaboración propia

Way of Life, lo que evitará posibles confusiones entre la cuestión del patriotismo y su cultura corporativa. Los cronistas de Amway (Conn 1977, Cross 1986) o la misma compañía en algunos folletos de presentación relacionan Amway con un estilo de vida genuinamente americano. Esta presunción, en honor a la diversidad y de la pluralidad étnica en los USA debe ser matizada.

En relación a su extensión geográfica, Garreau (1981) ha diferenciado nueve áreas culturales en los USA¹, cada una de ellas con distintas características sociales, preferencias políticas y tipos de actividad económica. Si a ellas añadimos las variantes como la procedencia étnica, el sexo, la filiación religiosa y la edad, y las cruzamos, además, con las diferentes corrientes de pensamiento que constituyen la riqueza de pensamiento de los USA (Parrington 1930, Mendoza 1950), la pretendida uniformidad del *American Way of Life* y el *American Dream* estalla en pedazos. Los USA son una intrincada amalgama de corrientes y contracorrientes culturales de múltiples procedencias y, proyectos sociales,

¹ Las nueve regiones son las siguientes: Ecotopía (capital San Francisco), cuenta con abundantes recursos naturales, predominan los trabajos basados en tecnología punta y tiene una gran sensibilidad ecológica. The Empty Quarter (Denver), una vasta región llena de recursos naturales. Quebec (Quebec), área francófona aislada del resto. New England (Boston), caracterizada por su refinamiento cultural, nuevas tecnologías y sensibilidad por el entorno. The Bread basket (Kansas City), el granero de los EEUU y lugar en el que se conservan los valores más tradicionales de los americanos. The Foundry (Detroit), zona industrial en decadencia. Dixie (Atlanta), zona de reciente industrialización, crecimiento económico y grandes cambios sociales. Mexamérica (Los Ángeles), centro petrolífero que crece en poder, influencia y dinero, en el que se concentran los hispanohablantes. The Islands (Miami), centro comercial, turístico y de inmigración.

políticos y estilos de vida que, habiendo sido barajados a lo largo de tres siglos, obligan a hablar de pluralidad y diversidad cultural y a dudar de cualquier pretensión que se atribuya la paternidad de un estilo de vida genuinamente americano.

Desde los agentes comerciales de las compañías inglesas, los puritanos y los aristócratas que se establecieron en Nueva Inglaterra, hasta el hombre de la frontera, los barones de la industria, sus críticos, el Ku-Klux-Klan o los ingenieros de Silicon Valley, el *American Way of Life* y sus múltiples sueños, si alguna característica han tenido, es precisamente la ausencia de uniformidad. Y si, por *American Way of Life*, se pretende describir determinada filosofía social orientada a fomentar cierta identidad patriótica, tendremos que concluir que Franklin fue un patriota tanto como los dos bandos que se enfrentaron en Appomattox, el Rockefeller afortunado, los Davidianos que murieron en Waco en 1992 y la Milicia de Michigan que atentó en Oklahoma en 1995. Cada uno de ellos tenía su propio sueño y defendía su propia versión del *American Way of Life*. Debemos ver, entonces, que es lo que la cultura del MLM entiende por sueño y por estilo de vida americano. Para ello tendremos que explorar el modelo de ser humano sobre el que reposa.

EL AMERICAN WAY OF LIFE Y EL DREAM OF SUCCESS DESDE LA PERSPECTIVA LA CULTURA DEL MULTINIVEL

Al analizar la figura del DI he destacado la clase de compromisos que debe asumir para poder llevar a cabo sus tres proyectos: el económico, el social y el individual, a la vez, con la compañía, con la red y con sus sueños personales. Ahora debo explorar el perfil psicológico y social que se exige a este DI. ¿Cuál debe ser la actitud, el carácter y la personalidad de esta pieza del rompecabezas de la cultura orgaizativa de Amway Co. para que sea social y económicamente eficaz? o dicho de otra manera, ¿cuál debe ser el estilo de vida de este individuo para que encaje en este sistema y coopere de la mejor manera con sus partes?. El argumento del *American Way of Life* y del *American Dream* es insuficiente, al menos sin antes haber matizado su particular acepción del concepto. ¿Cuáles son los ejes culturales a partir de los cuales la cultura del MLM puede prosperar?

Esta cultura ha desarrollado un sistema de reuniones periódicas de distintos grados de complejidad en las que algunos distribuidores y, en otras ocasiones, personalidades del mundo de los negocios, los deportes o la política narran

su vida en términos de historias de éxito¹. Esta técnica de motivación sigue un modelo cultural inspirado en las historietas de *rags-to-riches*, narraciones de jóvenes emprendedores que gracias a su esfuerzo y tenacidad triunfan en la vida. Estas historietas florecieron en los USA desde el tercer cuarto del siglo XIX hasta el primer cuarto del siglo XX y estuvieron inspirando a buena parte de la juventud rural que acudía a las ciudades en busca de trabajo.

Cuando la red de un DI adquiere determinadas proporciones debe actuar como un líder y motivarles para la acción. A través de la técnica de la presentación pública de distribuidores y personalidades, los distribuidores aprenden qué y cómo deben pensar y actuar para que sus compromisos se cumplan. Para ello, los líderes utilizan el relato de la propia experiencia personal, destacando especialmente como desde una situación económicamente difícil y adversa lograron, gracias a su fuerza de voluntad y a la ayuda del sistema, imponerse a las circunstancias que le rodeaban y acabaron triunfando en la vida y en el negocio MLM. El relato biográfico de los fundadores de la compañía expuesto al introducir la compañía y a sus artífices

¹ En ocasiones, los ex-presidentes republicanos Ronald Reagan y George Bush han participado en las convenciones de la organización de Dexter Yager, así como celebridades de la NBA. En España, hasta el momento, las organizaciones de distribuidores han mostrado sus preferencias por deportistas famosos a los que la compañía patrocina, como el motorista Sito Pons en Badalona (Doc. dic.1992) y a personalidades del mundo empresarial, como Padró, de porcelanas Padró en Valencia (Doc.dic.1994).

responde a este modelo: chicos de cuna humilde que gracias a su iniciativa y optimismo, fuerza voluntad y tenacidad, espíritu de sacrificio y trabajo duro, fe en Dios y en sí mismos, logran escalar desde el anonimato hasta el éxito y la fama.

Sin embargo entre las historietas de inspiración de los *rags-to-riches* y las que cuenta la cultura del MLM hay una diferencia fundamental. Veamos esta diferencia. Un doble-click sobre la idea del hombre pobre que se hace rico por sus medios. Esta idea presupone varias cosas:

- 1) Que todo hombre es perfectible, es ambicioso por naturaleza, ama el cambio y está dispuesto a lanzarse a la aventura y a afrontar riesgos.

- 2) Que la precariedad económica debe ser rechazada.

- 3) Que todos los hombres tienen las mismas oportunidades, los mismos derechos y que existe una fuente inagotable de recursos naturales que cualquiera puede explotar a su conveniencia; por lo tanto,

- 4) Que quien no se enriquece es porque no quiere.

- 5) También supone que existe un sistema político-económico y unas leyes que defiende estos derechos, y un sistema de significados que legitima que esto es así y no de otra manera.

- 6) Que en función de la igualdad fundamental de todos los seres humanos, todo aquello que uno ha podido conseguir gracias a su esfuerzo otros también lo pueden lograr.

En estas circunstancias, el progreso es la condición natural de todas las cosas, el capitalismo surge como un sistema económico espontáneo, la competitividad como una consecuencia de la libertad de los seres humanos, la democracia para defender esta libertad, y la ciencia y la tecnología como las herramientas que allanan al ser humano el camino en su búsqueda de la libertad.

Esta idea del hombre perfectible no sólo es propia de la cultura del MLM, algunos de sus rasgos son compartidos por las culturas del progreso y del crecimiento económico en general, otros por las culturas de la economía de mercado. Sin embargo, el sistema de MLM y las compañías que lo utilizan insertan una variable fundamental. El hombre será perfectible siempre y cuando actúe dentro del marco de una compañía que le ofrece la posibilidad de progresar. Ya no se trata de un sistema político, económico y social en un marco general que ofrece un abanico de oportunidades a los *rags*, sino de una organización legitimada por este sistema que ofrece la perfectibilidad mediante la venta y consumo de jabones y otros productos a la clase media baja. En la cultura del MLM, la movilidad social sólo es posible en el marco de las compañías que distribuyen sus productos mediante el sistema de MLM. Veamos con un poco más de detalle la transición de las historietas de *rags-to-riches* a las de los distribuidores de la cultura del MLM.

INFLUENCIA DEL MODELO DE LOS *RAGS-TO-RICHES*

Las historias de *rags-to-riches* son historietas en las que chicos y jóvenes, partiendo de condiciones adversas, y gracias a sus aptitudes para el trabajo, su honradez y su tenacidad, construyen sus propias empresas o logran puestos importantes en las de otros, o bien adquieren responsabilidades políticas importantes, cargos religiosos o logros deportivos que, al principio, parecían reservados a unos pocos. Estas historietas se popularizan en los USA de finales del s. XIX de la pluma de un ex-ministro unitario, Horatio Alger (1832-1899) algunas de cuyas historietas como *Ragged Dick* (1886) lograron editar hasta diez millones de copias¹.

La popularidad de esta historietas corre paralela a unas condiciones sociales, políticas y económicas muy concretas. Su aparición coincide con la llamada *Gilded Age* (1870-1898), un período de crecimiento económico y cambios sociales que viene marcado por el fin de la guerra civil americana, un ciclo de presidencias republicanas, el proteccionismo del estado a la industria, el desarrollo industrial, la revolución agrícola, el crecimiento de las ciudades y una inmigración de más de 25 millones entre 1865 y 1917. Esta época marca el despegue económico de los USA con sus

¹ Tebbel (1963), uno de los biógrafos de Alger, calcula que sus obras deben haber sido leídas por más de cincuenta millones de lectores.

abundantes recursos naturales. Durante este período se incrementaron las manufacturas, se desarrollaron los transportes y el mercado doméstico se expandió en el extranjero. En este período también se fundaron los grandes trust financieros, como la Standard Oil Company -1882- de John Davison Rockefeller (1839-1937), holdings como la United States Steel Corporation de Andrew Carnegie (1835-1919), y se consolidaron grandes fortunas como la de los Vanderbilt y la de Jay Cooke, hechas con el ferrocarril o John P. Morgan (1837-1913) con el acero¹

Algunos de estos magnates encarnaban el mito de los rags-to-riches, como Andrew Carnegie, un emigrante de familia humilde escocesa que llegó a los USA a la edad de 13 años y, desde un modesto trabajo en una fábrica de algodón, rápidamente escaló hasta puestos de mayor responsabilidad. En 1890 había convertido a los USA en el mayor productor de

¹ El reverso de la floreciente economía de la *Gilded Age* puede observarse en la actividad de sus críticos como Winston Churchill, Robert Herrick, Ernest Poole, David Graham Philips, Upton Sinclair, Jack London. También hubo alegatos críticos contra la ciencia y el progreso como los de William Morris, y muestras de romanticismo como Walt Whitman que, para Parrington (1930) personifica la agonía de la edad de las luces, aunque para otros, el inicio de una Nueva Era. Los críticos más severos este período de agitación fueron Edwin Lawrence Godkin, fundador del *The Nation*, George William y Mark Twin con su obra *The Gilded Age*, una sátira costumbrista de la época. En este momento surgieron igualmente las corrientes de pensamiento alternativo que desde entonces hasta el presente han estado cuestionando el poder y la influencia de las grandes compañías.

acero del mundo¹ .

La actividad de estos magnates trascendió lo meramente económico y a lo largo de su vida combinaron su actividad económica con la filantropía y la literatura de divulgación. Andrew Carnegie publicó varias obras orientadas a fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes, el sentido patriótico, a ponderar el sistema democrático y a admirar los imperios financieros. El tema central de esta literatura es que la vida es una carrera en la que todos compiten por el éxito en igualdad de condiciones, aunque de todos ellos, sólo uno, el más exitoso, triunfará por sobre de los demás. Entre ellas destacan: *Triumphant Democracy* (1886), *The Gospel of Wealth* (1910), y *The Empire of Business* (1902). Este género, en forma de memorias y autobiografías ha sido continuado posteriormente por otros grandes hombres de negocio y líderes empresariales como Ford (1922 y 1929), en el sector del automóvil, Watson (1963) de IBM, o Sculley (1987) en el marketing estratégico, o Fuller Brush (1960) en la venta directa. Los fundadores de las grandes compañías de MLM no han sido una excepción. Rich DeVos de Amway Co. ha

¹ Lynn (1955) ha rastreado la influencia de mitos previos en la configuración del héroe urbano de Alger. Para Lynn, este mito adapta una serie de mitos anteriores como el del cazador, el trampero o el explorador de los territorios de la frontera con sus Tony Beaver y Big Henry en las montañas del Sur, Pecos Bill en el Far West, o sus David Crockett o Paul Bunyan, cuyas proezas en territorio indio son un alarde de fantasía. Lerner (1960) se pregunta en que momento un Davy Crockett se convierte en un Andrew Carnegie. La autobiografía de William F. Cody, más conocido como Buffalo Bill (1878) puede ser una pista. Davy Crockett, William Cody y otros siempre fueron un Andrew Carnegie, los negocios son una forma de vivir la aventura, la aventura de los negocios como cuando Buffalo Bill y un socio fundaron la ciudad de Roma con propósitos radicalmente lucrativos.

escrito: *Believe* (1975) y *Compassionate Capitalism. People Helping People Help Themselves.* (1993); de una Mary Kas Ash, de Mary Kay Ash: *Mary Kay* (1981) y Mary C. Crowley: *Women Who Win* (1979) o *Be Somebody... God Doesn't Take Time to Make a Nobody* (1974), o de Forrest C. Shaklee: *Reflections on a Philosophy* (1973).

Una variante de este género autobiográfico son las compilaciones de vidas de grandes hombres, como Yager (1981) Hill (1971) Cerney (1966) En España, el teósofo Frederico Climent, un prolífico traductor de las obras de los teósofos americanos escribió, a principios de siglo *¿Cómo se llega a Millonario?* (1922) con un amplio despliegue de vidas ejemplares. Un ejemplo de la continuidad de este género literario dentro de la cultura del MLM es *Tales of the Super Rich*, de Yager y Wead (1981). La revista *Éxito sin Límites* que circula dentro de la red de distribuidores de Amway tiene sus secciones fijas de historias de éxito y entrevistas a famosos.

Por otra parte, el mito del *rags-to-riches*, como novela ha continuado prosperando. En la actualidad el relevo de las historietas de Horatio Alger parece haberlo tomado Og Mandino, un escritor cuyas obras sobre los secretos del éxito, la misión en la vida, y la exaltación de la venta directa resultan especialmente indicadas para la motivación de las redes de vendedores. Sus obras son una mezcla de promesas, esperanza y providencia, por una parte, y labor

interior, perseverancia y confianza en las propias capacidades por otra. Todas sus obras difunden el mismo mensaje: aquél que persevera en sus objetivos, alimenta sus sueños continuamente con nuevas ilusiones y confía tanto en sí mismo como en la bondad humana alcanza el éxito y la felicidad. Sus textos han sido bien acogidos entre compañías como IBM, Coca-Cola, Wolskwagen o las que distribuyen sus productos a través de una red MLM.

Og Mandino, en *Misión: ¡Éxito!* (1987), en un escenario bélico durante la segunda guerra mundial, plantea una historia paralela en la que un chico es iniciado en el pensamiento positivo, actitud fundamental para el éxito en los negocios y en la vida. En otra obra, *El Vendedor más Grande del Mundo* (1968), el escenario se sitúa en el Próximo Oriente durante el reinado de Herodes. Un joven camellero emprendedor pero compasivo se hace merecedor de unos pergaminos en los que se le enseña a ser un vendedor de éxito.

Esto nos da la pista del camino que debía seguir esta literatura si quería adaptarse y sobrevivir a los nuevos contextos socio-económicos, en los que el chico humilde que quiere triunfar en los negocios se encuentra con que los recursos naturales ya están explotados, que sistema que debe llevarle al éxito está colapsado, el ferrocarril está construido, los puestos de responsabilidad están en manos de agencias, y por sus propios medios no puede competir con la

tecnología a pesar de su tenacidad.

En este subgénero de *rags-to-riches* se enaltece y dignifica la profesión de vendedor. El éxito a través de la venta de productos es el pequeño argumento que le queda al mito del *rags-to-riches* para sostener que, un momento en que las sociedades en los sistemas capitalistas se polarizan, la clase media se empobrece y los movimientos sindicales pierden influencia, la movilidad social aún es posible. Og Mandino es uno de los autores más recomendados en las redes MLM. *Misión Éxito* parece una obra hecha a su medida, siguiendo las indicaciones del PE. En la cultura del MLM, los *rags-to-riches* siempre son vendedores, y su éxito se da en el marco de una compañía que distribuye sus productos a través del sistema de MLM.

Esta versión del mito del *rags-to-riches* adaptada a las compañías del MLM da por supuestos unos principios universales, una ética del trabajo y una actitud ante la vida y el trabajo que tanto las culturas del Éxito en general como las culturas del MLM en particular han heredado de culturas anteriores. Vamos a hacer un doble-click sobre cada uno de ellos, empezando por los contenidos de las culturas del progreso y del crecimiento económico.

ELEMENTOS COMUNES CON EL MULTINIVEL Y LAS CULTURAS DEL PROGRESO Y DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

La cultura del MLM no es un fenómeno aislado e improvisado, sino íntimamente ligado con los fundamentos mismos del sistema capitalista y otras culturas del éxito que han prosperado alrededor suyo, algo fundamental para entender el argumento de esta tesis. ¿Qué elementos comunes pueden hallarse entre la cultura del multinivel y las culturas del progreso y del crecimiento económico? Voy a empezar por la proposición ilustrada de la igualdad fundamental de todos los seres humanos y su teoría de la perfectibilidad humana, un característico elemento de las culturas del progreso y del crecimiento económico y, especialmente, de las culturas de la economía de mercado.

En su visita a los USA, Alexis de Tocqueville (1836), observó la gran influencia que la idea de la igualdad fundamental de los seres humanos en la naciente sociedad norteamericana y destacó como todas y cada una de las facetas de la vida social, política y económica de esta nación, reflejaban esta idea. La idea de la perfectibilidad humana cuestionaba el mito del Paraíso perdido y depositaba su esperanza en la posibilidad de un mundo mejor, sin pasar por el pago de la Apocalipsis. La posibilidad de crear un mundo mejor era una tarea de los hombres, no de la voluntad de Dios. Un racionalismo científico emergente, la herencia

del movimiento enciclopédico, una ola de inventos y los primeros atisbos de la revolución industrial cuestionaban el orden del antiguo régimen. Ya no se trataba de que la Providencia gobernara al hombre, sino que el hombre, con la ayuda de la ciencia gobernara la Providencia. La ruta hacia el progreso se había iniciado, los carromatos de la ciencia se lanzaban con sus ingenios, teorías, hipótesis y experimentos a la conquista de un mundo cuantificable. Sin embargo, hacía falta un sistema político que legitimara tales teorías sobre el ser humano y un sistema económico que permitiera demostrar que tales teorías prosperaban en un determinado medio y tenían capacidad para concretarse en algo tangible. Este sistema, según Tocqueville era la democracia americana.

Otro gran impulso a la idea de la perfectibilidad humana fueron las teorías evolucionistas que, a la vez que justificaban el progreso tecnológico, inspiraron el darwinismo social, la lucha y la competitividad en el plano de lo humano y la supervivencia de los más aptos. La obra *Message to García*, de Hubbard (1924) ejemplifica esta perspectiva. García es cualquier inmigrante que llega al nuevo mundo y debe abrirse paso en un territorio hostil.

Por otra parte, el pragmatismo, forma que adoptó el utilitarismo escocés en los Estados Unidos, se popularizó como modo de hacer y entender las cosas en función de los resultados. La experiencia constituía por sí sola una forma

de conocimiento, lo que facilitó muchas cosas, especialmente porque favorecía la acción. El pragmatismo se estableció como una filosofía de la acción, esencialmente optimista y como una metodología de la acción eficaz (James 1907, 1909).

El pragmatismo y el científicismo dieron lugar a una sistematización de la acción eficaz, lo que Taylor (1911), en el ámbito industrial acuñó con el término de management científico. Esta perspectiva, muy en sintonía con el pragmatismo, se desarrolló como una metodología cuantitativa de la optimización de los recursos. Inicialmente en el dominio de lo laboral, aunque muy pronto se difundió por el dominio privado y personal. Banta (1993) en un estudio sobre la influencia del taylorismo y las narrativas que prosperaron a su amparo entre 1880 y 1915 ha distinguido cuatro áreas temáticas en las que se observa esta influencia: la obtención de dinero, de poder, gestión de la vida, y de la muerte. También ha distinguido dos géneros, el tragicómico, en el que se hace una burla de los errores producidos por la gestión científica, y el melodramático, en el que se exponen como triunfan las virtudes. Los escenarios que se emplearon en estas narrativas fueron básicamente cuatro, los niños, los ingenios de producción y consumo, las

ciencias domésticas y las ficciones de negocios¹.

La filosofía del management científico orientada desde el punto de vista de la producción no dejó impasible a la sociedad. Como nota Montoliu (1916), el management científico «despertó la simpatía de las clases burguesas, las repugnancias de las organizaciones obreras, el favor de los economistas de la escuela clásica, y el reparo de los economistas socialistas».

En los años posteriores al crac del 29, y posteriormente, durante los años 70, el taylorismo se vio cuestionado por distintas corrientes de carácter humanista a las que reaccionó proponiendo una dirección que, sin dejar de ser científica, se mostraba más tolerante. En este sentido, la conjunción más paradigmática la ofrece el movimiento de la Excelencia Empresarial cuyo autores más destacados, Peters y Waterman (1982), presentan a una empresa científicamente organizada y humanamente revestida para hacer el liderazgo más acorde con las exigencias de una fuerza laboral más instruida y más exigente.

Democracia, progreso, darvinismo social, pragmatismo,

¹ Para valorar la rápida popularidad que adquirió el management científico puede consultarse a Thompson (1914) en la que recopila la literatura del management científico que siguió a la publicación de la obra de Taylor. En el dominio popular, la gran aceptación que tuvo la obra de Emerson (1912): *The Twelve Principles of Efficiency* ilustra la influencia de esta perspectiva. Las de Christine Frederick: *The New Housekeeping* (1913) y *Efficient Housekeeping* (1925) muestran como el management científico se introdujo en el ámbito privado.

management científico y excelencia empresarial son elementos que la cultura del MLM comparte con buena parte de las culturas del progreso y del crecimiento económico, especialmente con las de la economía de mercado.

La cultura del MLM no puede concebirse fuera de un sistema político democrático ya que el argumento de la diversidad que sostiene a la democracia es su misma fuente de legitimidad. La orientación al progreso justifica su argumento del cambio y de la movilidad social que ofrece a sus distribuidores. El darwinismo social explica que unos distribuidores prosperen con más facilidad que otros, mientras que el pragmatismo se instaura como la práctica fundamental de sus distribuidores. El management científico, les ofrece un método para gestionar sus acciones de manera eficaz. El elemento de la excelencia empresarial, aquí, se utiliza para legitimar la presencia de los elementos anteriores, aunque con una salvedad, estos elementos son tratados estratégicamente, es decir como parte de un diseño empresarial global. Si la compañía prospera y el distribuidor está encantado; ¿qué más se puede pedir a a cultura del MLM?

LAS CULTURAS DEL ÉXITO

Dentro de este esquema de culturas dentro de culturas que he establecido al inicio de este capítulo en relación a las culturas del MLM, las culturas del éxito suponen un grado de síntesis de elementos anteriores que se aproxima, en algunos aspectos, a las características de las culturas del MLM. Sin embargo las culturas del éxito no son ni mucho menos un grupo cultural uniforme.

Chenoweth (1974) ha estudiado la evolución del *American Dream of Success* desde finales de la I Guerra Mundial, en un intento de destacar las contradicciones de la clase media americana en busca de su identidad. Chenoweth constata que el sueño del éxito es un proceso en el tiempo y que sus argumentos han ido modificándose en función de las necesidades de sus consumidores. A finales de los años 60, el *American Dream of Success*, en su forma original de estilo de vida individualista, competitivo y egoísta había fracasado, y sólo una pequeña minoría seguía creyendo en él. Chenoweth distingue cuatro etapas dentro de cada una de las cuales predominan una u otra ética en relación al trabajo. El sueño del éxito, orientado a la riqueza material; la ética del consumo, orientada al placer; las filosofías conservadores-morales, con su énfasis en la espiritualidad; y las filosofías liberales de cuño humanista.

Según Chenoweth, el sueño del éxito, fomentado por políticos, religiosos y líderes empresariales, fue un estilo de vida estructurado desde las élites que, mediante la utilización de determinados valores culturales, y ante el fracaso de la coacción física, trataban de controlar y dirigir los movimientos de las clases medias, instaurando ciertas formas de autocontrol basadas en los intereses personales. Desde esta misma perspectiva, una variante de esta política cultural fue la ética del consumo que prosperó durante los años 20 y se popularizó durante la depresión. La ética del consumo se orientaba a la felicidad, no al dinero, y trataba de llegar a ella cultivando la amistad, el ocio, el entretenimiento y adquiriendo productos materiales.

En este contexto, las filosofías morales y humanistas, son una reacción al sueño de la abundancia material. Ambas coinciden en sus preferencias por la cooperación, la solidaridad y la importancia de la comunidad, sin embargo difieren en el método. Para los moralistas, representados por algunos religiosos conservadores, el materialismo es un impulso diabólico que debe ser reprimido. Para los humanistas, generalmente religiosos liberales y líderes seculares, el materialismo no es tanto inmoral como un método inapropiado para satisfacer las necesidades sociales de la comunidad.

Otra perspectiva de la diversidad del sueño del éxito es la de Lynn (1955). Este autor aborda el tema desde lo que ha

llamado la *imaginación americana*, para Lynn, el auge y el declive de las historietas de Horatio Alger se deben a que respondían a unas necesidades sociales muy concretas de la sociedad americana de finales del s. XIX. Cuando la sociedad cambió, las obras de Alger perdieron su credibilidad y la imaginación americana tuvo que recurrir a otros autores como Theodore Dreiser, Jack London, David G. Philips o Frank Norris.

Cawelti (1964) ha explorado la misma cuestión pero centrando su atención en la figura del *self-made man* en América. Para Cawelti hay tres corrientes de las que surge la idea del hombre que se hace a sí mismo. La ética protestante y conservadora, con su énfasis en la piedad, la frugalidad y la diligencia; la ética individualista, orientada al éxito económico y en la que se pone énfasis en la iniciativa, la agresividad y el carácter competitivo; y una ética mixta de carácter histórico y político en la que se mezclan las ideas de Franklin y Jefferson sobre política y responsabilidad social con la noción de self-cultura y la auto-confianza de Emerson.

Tratar de aclarar los prestamos culturales de las culturas del éxito no es una tarea nada fácil, ni que pueda resumirse satisfactoriamente en unas pocas líneas¹. Por otra

¹ Puede consultarse, para más información, las obras de Huber (1954) y Burns (1976) sobre la idea del éxito en América y la de Wyllie (1954) sobre las ideas que reflejan los manuales del éxito del s. XIX, o el capítulo de Merton (1957) sobre el mandato moral del éxito en la cultura americana. También mi artículo sobre las culturas del éxito (Colobrans, 1993)

parte, a este problema se añade el particular de la cultura del MLM. Por la red de distribuidores circulan libros de inspiración, auto-ayuda, superación personal y exitología de los cuatro tipos establecidos por Chenoweth. En el PE, por ejemplo, se recomiendan las obras de Dale Carnegie, Napoleón Hill, J. C. Cerney, Sculley y Norman Vincent Peale. El primero es un autor de libros sobre oratoria, persuasión e influencia personal (Carnegie 1936 y 1933) en el que se invita al lector a mostrar señales de amistad y afecto con sus interlocutores con propósitos exclusivamente comerciales¹. Las obras de Vincent Peale (1952) y de David J. Schwartz (1959), en cambio, enseñan que el pensamiento posee una fuerza a la que llama la fuerza del Pensamiento Positivo y que gracias al esfuerzo de voluntad puede ser desarrollada para ejecutar las tareas más increíbles. Napoleón Hill (1971) y J.C. Cerney (1966) han escrito sobre el espíritu emprendedor. Los distribuidores, a través de *línea de auspicio*, se recomiendan mutuamente libros de estimulación positiva, control mental, salud, cuidado del cuerpo y obras de temas terapéuticos de divulgación como *Usted puede Sanar su Vida* de Louise Hall (1984), *Cuando digo No me Siento Culpable* de Smith (1975), *El Cielo es el Límite* de Dyer (1980) o *Tus Zonas Erróneas* del mismo autor. Algunas de ellas, editadas por compañías que venden materiales de autoayuda y motivación fundadas por algunos distribuidores².

¹ Hay varias decenas de estas obras en lengua castellana

² En España, Luis Costa, uno de los DI líderes de Amway Co. fundó Iberonet, s.l. En los US, Dexter Yager la Freedom Distributing en 1980, que en 1987 se convirtió en Internet Services Corp. que, a su vez, tiene varias divisiones, como la Intercontinental communication.

La cultura del MLM aprecia las obras de algunos predicadores evangelistas y de algunos autores vinculados a corrientes humanistas y teosóficas. Ambas influencias constituyen un complejo agregado de elementos y préstamos mutuos que forman parte de no sólo de la herencia de la cultura del MLM, sino también de la herencia cultural de los USA y de las culturas del capitalismo en general, lo que Bergson (1932) ha distinguido como las dos fuentes de la moral y la religión.

En esta trama de relaciones, la cultura del MLM ha recibido dos fuertes influencias, una de ellas, la de predicadores evangelistas con sus técnicas revivalistas. La otra, los humanismos teosóficos y filosofías trascendentalistas que han estado prosperando en los USA desde mediados del siglo XIX hasta la actualidad. En su versión popular, estas filosofías humanistas, constituyen la base de los actuales grupos autodenominados *New Age*. Sin embargo, los préstamos entre una y otra corriente, son considerables. A pesar de que el evangelismo considere al movimiento *New Age* su principal competidor (Chandler 1991, Martin 1991, Lochhaas 1990), en realidad la cultura del MLM se encarga de demostrar que nos son antagónicos, sino que ambas corrientes pueden compartir un mismo espacio común y sacar, estratégicamente, provecho de ello. La cultura del MLM ha elaborado una síntesis entre técnicas revivalistas y de control de masas, principios evangélicos y teosóficos y

marketing estratégico que le han permitido prosperar en el mundo de hoy. Veamos un poco más de cerca la influencia de los predicadores evangelistas.

En este sentido, el MLM ha construido su propia síntesis en la diversidad cultural de los USA. Veamos con un poco más de detalle estos dos componentes de la cultura del MLM.

LA INFLUENCIA DEL PROTESTANTISMO EVANGÉLICO Y DE LAS TEOSOFÍAS EN LA CULTURA DEL MULTINIVEL

La influencia del protestantismo ascético en el desarrollo de las culturas del progreso y del crecimiento económico, especialmente del capitalismo, ha sido ampliamente estudiada por Weber (1905) Weber demostró que el dogma de la predestinación restaba méritos a los logros del puritano quien, por una parte, se enriquecía a través del cumplimiento del deber de administrar los bienes que Dios, a través del destino, depositaba en sus manos y, por otra, ahorraba de manera compulsiva huyendo del lujo, la ostentación y el derroche. En este debate entre la laboriosidad y la sobriedad se acumulaba en sus manos un capital que no podía ser invertido en otra cosa que en la producción de más capital. Sin embargo, una vez el capitalismo se secularizó, Weber se preguntó qué ideas iban a animar al capitalismo a seguir prosperando.

El tema es tremendamente complejo y supone el manejo de una cantidad de literatura que desborda las posibilidades de esta investigación con lo que me limito únicamente a esbozar el tema. La reforma protestante ha dado lugar a la aparición de un gran número de congregaciones, iglesias, sectas, escisiones e iniciativas populares que, a lo largo de casi cinco siglos han creado una compleja madeja de grupos religiosos y sociales vinculados, la más de las veces, con intereses políticos y económicos, especialmente en los USA a partir del s. XVIII¹.

Como las culturas del progreso y del crecimiento económico en general y las culturas del éxito en particular, las culturas del MLM no escapan a la influencia protestante. Los propios fundadores de Amway Co. son miembros de la *Christian Reformed Church in America*, y algunos de sus líderes más prestigiosos en América son predicadores de diversas congregaciones.

Tartaglia (1982) ha destacado que algunas organizaciones

¹ Para una introducción al tema de la herencia cristiana en América puede consultarse la obra de Hedley (1946) y la de Ahlstrom (1972). Para profundizar más en el tema y establecer un marco teórico puede consultarse a Mendoza (1950) y Parrington (1930). La obra de Wald (1987) resulta especialmente esclarecedora sobre las conexiones entre política y religión en los USA. Moore (1994) ha escrito sobre la relación entre economía y religión, especialmente vistosa en el caso de los predicadores evangelistas. La obra de Niebhur (1935) constituye una interesante aportación al tema de la secularización del reino de Dios en América. Otra perspectiva es la que ofrece Nathan (1989) sobre la extensión y asimilación de los cristianismos. Williams (1989) ha profundizado en la cuestión de la religión popular en América. En concreto, para una introducción a los movimientos evangelistas y populistas en los USA puede consultarse a Marsden (1980, 1984 y 1991).

dentro de las redes de MLM se han configurado alrededor de iglesias protestantes. El trabajo de Butterfield (1985), un ex-distribuidor de Amway Co., confirma las conexiones de algunos líderes de élite con predicadores conservadores y políticos republicanos. Sin embargo, a pesar de la influencia de los grandes líderes, hay otras organizaciones vinculadas al MLM que se identifican con otras corrientes de pensamiento, especialmente fuera de los USA, y que conviven en la misma red¹. La expansión de Amway Co. por el mundo demuestra que a pesar de la filosofía corporativa establecida por los fundadores, en la cultura del Multinivel pueden convivir distintos grupos. Una gran cantidad de libros de pensamiento positivo, inspiración, auto-ayuda y superación personal han sido escritos por predicadores, algunos de ellos, líderes de grupos MLM, como Skip Ross.

La influencia de algunos ministros protestantes en la configuración de la cultura del MLM no significa que Amway Co. sea una organización conspiracionista como algunos países a los que se ha extendido han querido ver, como en el caso de España, Francia e Italia, países con profundas raíces católicas, ni que los miembros de su red de

¹ En España, donde los protestantes son minoría, algunos de los distribuidores más conservadores se manifiestan católicos, mientras que otros no entran en cuestiones religiosas u otros muestran sus simpatías por los movimientos humanistas, especialmente en su rama de la Nueva Era, por ejemplo la Diamante Isabel Segovia y su organización llamada Síntesis, o la mujer de Miguel Aguado, Pilar, Diamante, aficionada a la parapsicología y las ciencias ocultas. Por otra parte, algunos grupos religiosos orientales han utilizado el sistema MLM como medio de atraer nuevos candidatos a sus asociaciones, como ocurrió durante el año 94 y 95 entre las redes de uno de mis informantes hasta que consiguieron expulsarlos

distribuidores deban pertenecer necesariamente a alguna de estas congregaciones. En los USA, los vínculos entre política, economía y religión son vínculos habituales. Rara es la autobiografía de los grandes hombres de negocios en la que no se dé las gracias a Dios por el éxito obtenido, y raro es el magnate que no haya contribuido al soporte de una u otra iglesia, desde Andrew Carnegie¹, durante la época del desarrollismo hasta DeVos y Van Andel. En este sentido, Amway Co., actúa dentro de lo esperado y sus vínculos con las iglesias protestantes confirman un comportamiento característico de la cultura de los negocios en los USA.

Para contextualizar la influencia del protestantismo a través del evangelismo en la cultura del MLM he elaborado un Mapa conceptual, Fig. 4.2.: Influencia del protestantismo evangélico en la configuración de la cultura del MLM. En este mapa he utilizado dos tipos de información, una referida a la evolución del protestantismo en su rama conservadora y fundamentalista, la que ha dado lugar a los movimientos evangélicos y populistas, y para la elaboración del cual he seguido las obras de Marsden (1980, 1984, 1991) y, la otra, el marco cultural de la cultura corporativa de Amway (Fig. 3.1) que he elaborado para el desarrollo de este capítulo con el fin de ubicar a las culturas del MLM dentro de un contexto cultural mayor. La superposición de los dos Mapas en uno permite apreciar esta influencia en el contexto concreto de las culturas del MLM. Este mapa no es

¹ Hojéese, por ejemplo, el *Manual of The Public Benefactions* de Andrew Carnegie (1919)

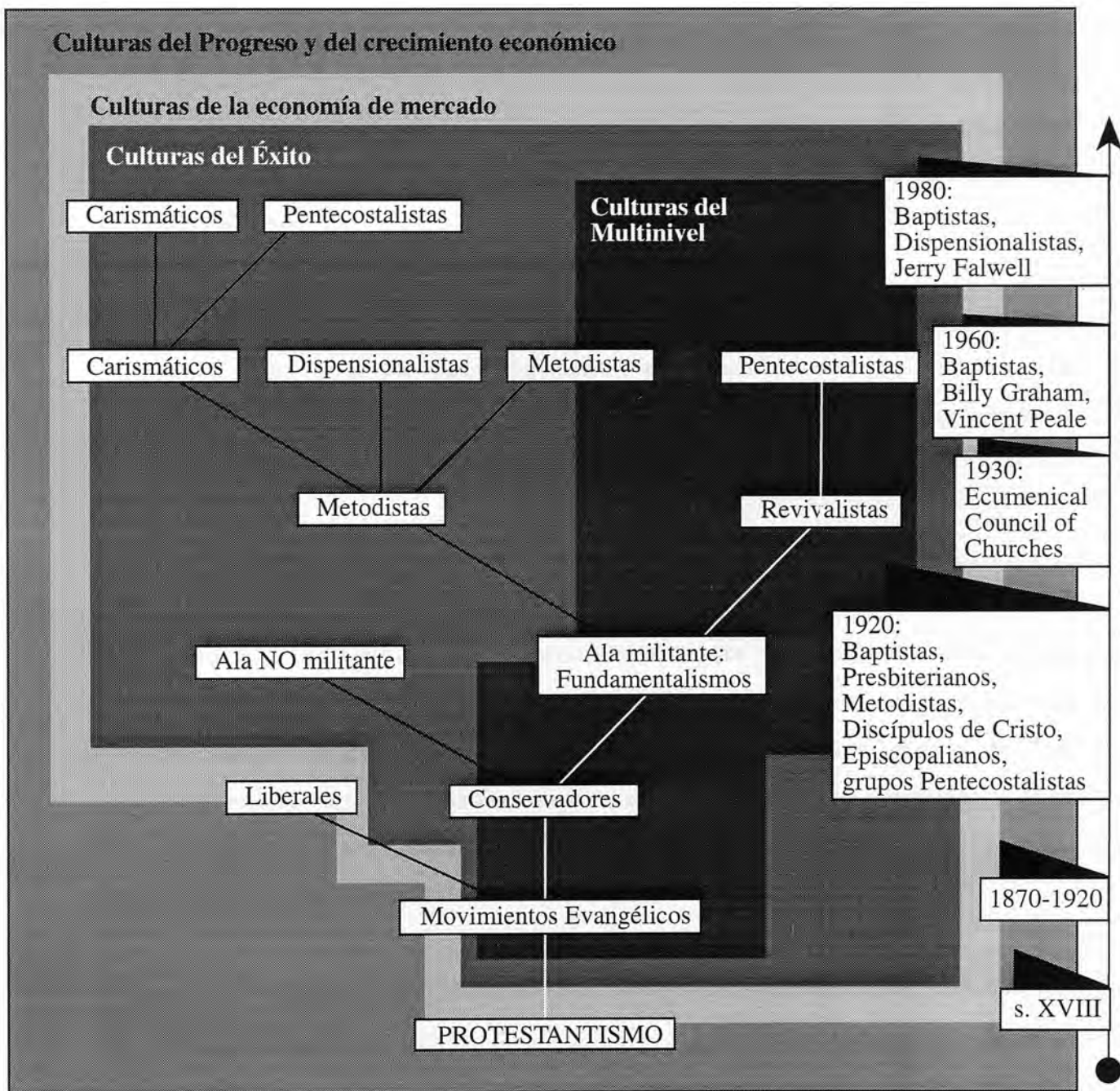


Fig. 4.2: Influencia del protestantismo evangélico en la configuración de la Cultura del MLM
Fuente: Elaboración propia a partir de Marsden (1980, 1984 y 1991)

definitivo, sólo orientador. Una de las características de los movimientos de origen protestante en América es su tremenda vitalidad y complejidad. Continuamente aparecen grupos nuevos que toman nombres anteriores, a veces con mensajes bien diferentes, y que son de muy difícil ubicación.

Por otra parte, este mapa conceptual debe superponerse, a la vez, con el del siguiente apartado sobre la influencia de los movimientos humanistas y teosóficos, igualmente característico de la cultura del MLM.

Este tema es amplio y extenso, y entre los historiadores modernos existe una cierta confusión al respecto. Desgraciadamente, un tratamiento más detallado del tema desborda las posibilidades de esta investigación por lo que me limito a constatar ciertas coincidencias y algunos de los elementos que podría ser tratados en un estudio más profundo, que, para establecer esta relación, aunque sólo sea de manera provisional, creo que bastarán.

Al trazar la historia de la venta directa, he destacado que su desarrollo se produjo en cuatro momentos históricos concretos en el que coincidieron una serie de circunstancias: La época en que prosperaron los buhoneros de la frontera, la que comprende desde la *Gilded Age* y hasta finales de la I Guerra Mundial, los años posteriores al crac del 29, y a partir de los años 50, momento en el que empieza

la expansión del sistema de MLM. Biggart (1989) ha notado como, históricamente, las grandes compañías dedicadas a la venta directa reclutaban su fuerza de ventas entre la juventud de las zonas rurales, aprovechando la fascinación que el crecimiento de las ciudades, la vida urbana y los mitos del éxito económico ejercían sobre ellos.

Estas etapas del desarrollo de la venta directa coinciden en el tiempo con las del desarrollo de los movimientos evangelistas en los USA, a veces llamados fundamentalismos religiosos o revivalismos, y más conocidos como los *Great Awakenings*, o grandes despertares religiosos.

El primer *Gran Despertar* surgió a mediados del S. XVIII en Nueva Inglaterra con las doctrinas de la *New Light*, de la mano de John Edwards. Según Mendoza (1950) este primer despertar supondría el principio de la secularización del protestantismo en América y el inicio de una corriente de pensamiento propiamente americana, un detalle especialmente relevante para responder a la pregunta que formulara Weber al final de su libro.

A finales del s. XVIII y principios del XIX las zonas rurales de América fueron sacudidas por una segunda ola de revivalismos que de nuevo arrastraron a las multitudes a dar muestras de entusiasmo, vitalidad y arrebatos místicos. A finales del s. XIX y principios del XX, en esta ocasión tanto en las zonas rurales como en algunas zonas urbanas a

las que acudía la inmigración rural, surgió una nueva ola de predicadores evangélicos tales como Dwinght Moody, Reuben Torrey y Billy Sunday que tuvieron la habilidad de convocar a las masas e iluminarlas con sus sermones extasiantes.

A finales de los años 30, Link (1936) anunciaba el retorno de la religión, una religión popular, en la que Jesucristo se presentaba como un gran hombre de negocios que supo vender la religión cristiana al mundo. Después de la II Guerra Mundial, predicadores como Carl Henry, Edward Carnell, Gordon H. Clark, Bernard Ramm y otros se encargaron de preparar el terreno a una nueva generación de predicadores evangélicos, esta vez, predicadores televisivos de gran audiencia. Billy Graham, Jerry Falwell, James Kennedy, Robert Schuller, Jimmy Swaggart u Oral Roberts predicaron, publicaron y difundieron sus particulares ideas sobre una religión del optimismo y el éxito, coincidiendo con las presidencias republicanas de Ronald Reagan¹ y George Bush² y, a la vez, con el crecimiento de las compañías dedicadas a la venta MLM.

Este paralelismo no es gratuito, la relación entre los predicadores evangélicos, la cultura corporativa de Amway Co. y la cultura del MLM puede establecerse tanto desde la perspectiva de los intereses de los fundadores de la compañía como de los intereses de la red.

¹ Presbiteriano y autodenominado evangélico

² Episcopaliano

En el primer caso, Morgan (1981) ha destacado que, a título personal, los fundadores de Amway Co. han hecho donaciones a diversos semanarios y programas religiosos de radio, televisión de conocidos locutores evangelistas¹. Por otra, en la biografía de cargos y responsabilidades que constan en el *Who's Who in Finance and Industry 1992-1993*, DeVos, tiene varios cargos y menciones religiosos², entre ellos el de Board Director del *Robert Schuller Ministries* y Doctor of Laws por la *Oral Roberts University* (1976) ambos, conocidos predicadores televisivos³. Van Andel tiene cargos similares⁴.

En el segundo, el pequeño manual de ventas y motivación

¹ Radio Bible Hours, Gospel Films, The Hour of Power, Back to God Hour

² (DeVos en *Whos's Who*, 1992-93: 211-212)

³ La lista de responsabilidades y cargos públicos de DeVos y Van Andel, así como sus donaciones y fundaciones resulta ilustrativa al respecto. En el *Who's Who in Finance and Industry 1992-1993*, pp. 211-212 pueden apreciarse alguna de las responsabilidades de los dos fundadores. Aparte de sus múltiples cargos financieros y menciones honoríficas de carácter empresarial, Rich DeVos es chairman del comité financiero de la *Christian Reformed Church in America*, y fue presidente de la sociedad misionera de esta misma iglesia. Entre otros cargos y nominaciones, De Vos es Board Director del *Robert Schuller Ministries*, *National Legal Center for Public Interest*, *Butterworth Corp.*, *Grand Rapids*. Es *Business Leader of Year award Religious Heritage American*, *Chairman de Gospel Films, Muskegon, Michigan* y es *Doctor of Laws por la Oral Roberts University, 1976*.

⁴ Van Andel es igualmente miembro de la *Christian Reformed Church*. En la vertiente política, Van Andel y DeVos apoyaron la candidatura del republicano *Gerald Rudolph Ford* que presidió los USA durante el período 1974-76. Durante este período, según Conn (1978:49) Van Andel fue *state finance chairman* del partido republicano. Van Andel y DeVos colaboraron durante 1976 en los diarios de Michigan apoyando su reelección. DeVos es administrador de la *Gerald R. Ford Foundation*. Una larga lista de reponsabilidades y cargos empresariales puede consultarse en el *Who's Who in Finance and Industry 1992-1993*, pp. 869-870

que usan los distribuidores de la organización de Dexter Yager, El PE, esta encabezado por una cita del predicador Schuller. El PE recomienda libros de diversos autores evangelistas. Por las redes de diversos líderes del MLM circulan listas de libros recomendados en los que aparecen obras de célebres predicadores, y algunas obras clásicas escritas durante el despertar revivalista que se produjo durante la *Gilded Age*, como la conferencia del reverendo Conwell, *Acres of Diamonds* (1879) con sus aseveraciones de que Dios quiere que el hombre sea rico y sus alegatos contra la pobreza. Algunas compañías de material de motivación fundadas por distribuidores de élite del MLM, como Dexter Yager en los US publican sistemáticamente las obras de estos autores. En España, Iberonet, s.l., fundada por el mismo distribuidor que inició la red MLM en España, el cubano Luis Costa, ha estado publicando en los últimos años obras parecidas, como las de Zig Ziglar, Paul Getty, David Schwartz, Skip Ross, Andrew Mathews, etc.

El desarrollo de la venta directa, por otra parte, también coincide con el del desarrollo de los movimientos humanistas de carácter teosófico, cuya influencia corre paralela a la de los predicadores evangelistas, especialmente porque algunos de ellos, como las doctrinas sobre el pensamiento positivo de Norman Vincent Peale y David J. Schwartz, se nutren de estas corrientes, aunque luego se presenten en forma de mensajes cristianos y se justifiquen a través de los evangelios.