

La penetración de la venta directa en España: una perspectiva internacional

José Luis Fernández Martínez

EAE Business School (España).

Jordi Solé Cuatrecasas

Universidad Internacional de Valencia (España).

jfernandemar@gmail.com, jsole@planetadeagostini.es

Recibido: noviembre, 2015.

Aceptado: diciembre, 2015.

Publicado: diciembre, 2015.

Resumen

Existe escasa literatura científico-académica en español, y menos aún actualizada, acerca de la evolución y penetración de la venta directa en mercados internacionales, situación que se agrava cuando nos referimos a la introducción de este modelo comercial en España. El presente trabajo pretende realizar un estudio cuantitativo entre países y regiones comparando la penetración de este modelo comercial y de negocio a través del análisis de la implantación de empresas de venta directa, el peso de la fuerza de ventas y la estructura socioeconómica, y establecer índices de comparativas tanto internacionales como a nivel del Estado español. Los resultados arrojan una debilidad en la penetración de este modelo en Europa Occidental, en comparación tanto con Estados Unidos como con el resto del continente americano, y con especial énfasis en España. Sin duda las razones de estas diferencias serían objeto de un necesario nivel de análisis que deja abiertos nuevos campos de investigación.

Palabras clave

Venta directa, promedios económicos, penetración comercial, fuerza de ventas, venta personal.

Summary

There is little scientific and academic literature in Spanish, let alone updated about the evolution and penetration of direct sales in international markets, a situation aggravated when referring to the introduction of this business model in Spain. This paper aims to conduct a quantitative study among countries and regions by comparing the penetration of this business model and business through the analysis of implementation of direct selling companies, quantifying sales force, and consumer demographics as agent, and set rates comparative international and Spanish statewide. The results show a weakness in this model penetration in Western Europe compared with both the US and the rest of the American continent, with special incidence in Spain. Certainly the reasons for these differences would be subject to a required level of analysis left open new fields of research.

Key words

Direct Sell, Economic Averages, Commercial Penetration, Sales Force, Personnel Sale.

La venta directa es la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora

1. ¿Qué se entiende por venta directa?

Mucho se ha escrito sobre la venta directa, en especial domiciliaria, como modelo de negocio diferenciado de la venta tradicional realizada en establecimientos comerciales, ya sean grandes centros comerciales o de *retail* (Levy, 2007) (tanto de la venta finalista como de los modelos comerciales B2B entre empresas).

La definición de venta directa ha evolucionado de manera sustancial en el tiempo y muy particularmente desde la eclosión de los modelos de comercialización y gestión de carteras basados en entornos virtuales (Madhavan, 2009). En España es común la referencia a la definición de la Asociación de Empresas de Venta Directa española (AVD): por venta directa se entiende un modelo de venta interpersonal que se produce fuera de un comercio (Peterson & Wotruba, 1996).

Según la Asociación de Empresas de Venta Directa¹ (en España), adherida a la europea (SELDIA²), y la Asociación Internacional (WFDSA³), la venta directa es la comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas “ventas a distancia”, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.

Por tanto, estamos hablando de que es una venta relacional (Ongallo, 2012), entre vendedor y consumidor, de gran impacto en volumen de negocio tanto en España, con unos 800 millones de dólares de facturación y más de 200.000 personas trabajando, según datos publicados por la AVD en 2014, como a nivel internacional, donde mueve un volumen de negocio que ronda los 178.000 millones de dólares en todo el mundo, según WFDSA en 2104 (véase el cuadro 1).

En definitiva, la venta directa se distingue de otros modelos comerciales por los siguientes aspectos:

- Se dirige específicamente al consumidor final de un bien o servicio.
- Es gestionada por una red comercial con orientación domiciliaria (Manley, 2009).
- La venta se realiza tras una demostración personalizada de las ventajas del producto o servicio (Ingram, 1993).

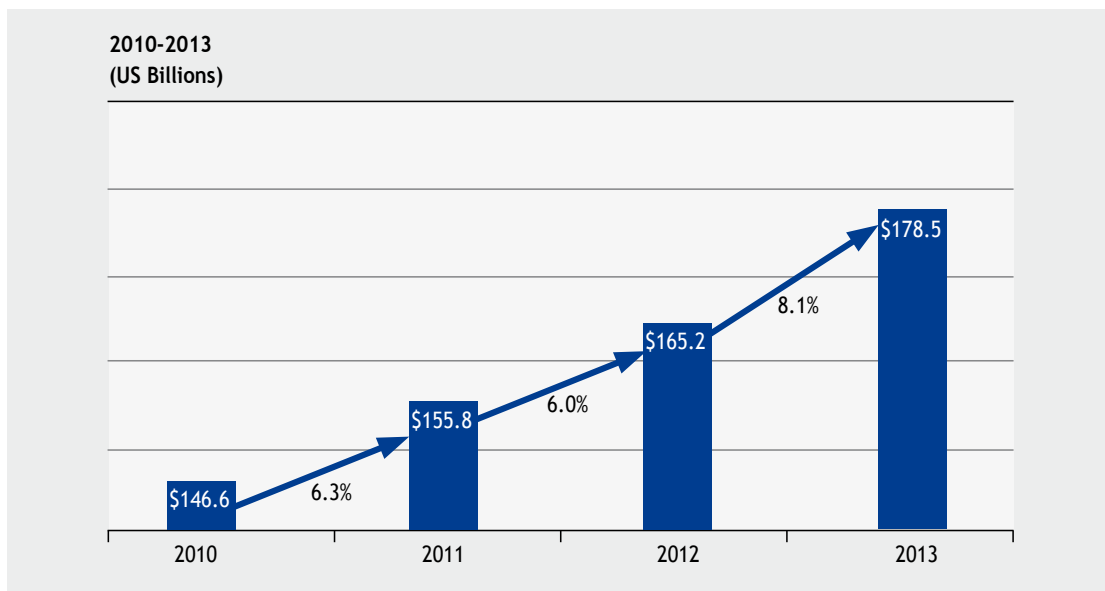
¹ La AVD, Asociación de Empresas de Venta Directa, fue fundada en España en la década de los setenta. Cuenta con 17 empresas asociadas, que comercializan una amplia gama de productos, como libros, CD, cosméticos, cuidado personal, joyería, bisutería, cocción y conservación de alimentos, pequeños electrodomésticos, etc. La AVD se formó para defender los intereses del sector y de los asociados en particular ante la Administración, las asociaciones de consumidores y la opinión pública. Uno de sus objetivos fundamentales consiste en acreditar y dar prestigio a la venta directa.

² El objetivo de la asociación es representar a todas las formas de venta directa en Europa y garantizar que los responsables de la Unión Europea y las políticas nacionales en Europa son conscientes de sus beneficios y ventajas, así como de su contribución a las economías nacionales. Las primeras asociaciones nacionales de venta directa se crearon en el Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica e Italia. En 1968, estas asociaciones fundaron una federación, con el nombre de Federación de la Vente et du Service à Domicilio (FEVSD). Representa a 28 DSA miembros, 23 de los cuales se encuentran en los Estados miembros de la Unión Europea, y 16 miembros corporativos (empresas).

³ Fundada en 1978, la WFDSA es una organización no gubernamental que representa a escala mundial a la industria de venta directa. Está formada por más de sesenta asociaciones nacionales de venta directa y una federación regional.

La venta domiciliaria como modelo empresarial profesionalizado (por oposición a su función tradicional de medio de vida individual) es seguramente una de las más antiguas, y las primeras empresas más organizadas se encuentran en Estados Unidos

Cuadro 1
Evolución de la facturación de negocio de la venta directa



Fuente: WFDSA (2014).

2. Una perspectiva histórica

2.1. Los inicios de la venta directa

El origen de la venta domiciliaria se puede imaginar fácilmente en los inicios de la humanidad, mucho antes de la aparición de las primeras tribus sedentarias y, como consecuencia, del establecimiento de los primeros espacios públicos dedicados de manera específica al comercio. La venta domiciliaria es, pues, probablemente el método más antiguo de distribución comercial (Schwartz, 1993).

La venta domiciliaria como modelo empresarial profesionalizado (por oposición a su función tradicional de medio de vida individual) es seguramente una de las más antiguas, como la sitúa Brandon Gaille en la historia e infografía sobre venta directa “19 Direct Sales Industry Statistics and Trends”, remontándose a inicios de venta puerta a puerta en la ciudad de Nueva York a finales del siglo XVIII y principios del XIX, en los que se fundaron muchas de las empresas que siguen siendo referencia del sector hoy en día (Avon en 1886 o WearEver en 1902, por ejemplo) y se creó la Agent’s Credit Association (en 1910), embrión de la que más tarde sería la Direct Selling Association (DSA).

El modelo creció de manera importante a medida que los sistemas de comunicación y las infraestructuras mejoraban en el país y vivió su particular edad de oro en los años cincuenta y sesenta, con la masiva desmovilización militar y civil tras la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Corea.

Desde entonces, si bien con algún bache en las épocas de menos dinamismo económico, en especial a principios de los años ochenta (Enis, 1993), el sector ha mantenido una línea constante de crecimiento y es hoy en día uno de los más relevantes y dinámicos del país.

2.2. La venta directa en la actualidad: volumen y contexto

La venta directa es uno de los modelos empresariales más extendidos y dinámicos, en constante evolución. Según datos de la WFDSA, el crecimiento anual promedio en el período 2010-2013 ha sido del 6,8 % en estos tres años, marcados por una importante recesión económica global. El sector emplea a más de 96 millones de personas en todo el mundo y genera un volumen de negocio superior a los 178.000 millones de dólares (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

Datos globales de facturación de la industria de venta directa en 2013

Region/Country	2013 Retail Sales (1)		% Sales Change (YOY) in Constant 2013 US\$ (2)		3- Year CAGR (2010-2013)	Independent Contractors (3)
	Local Currency (millions)	US\$ (millions)				
Global	na	178,521	8.1%		6,8%	96,257,679
Asia/Pacific	na	77,569	12.6%		8.2%	50,246,543
Australia	(4)	1,490	2.3%		-2.3%	505,620
China	(5)	169,433	41.0%		23.3%	na
Hong Kong	(4)	3,978	-3,7%		18.6%	614,641
India		68,859	11.7%		20.0%	5,775,345
Indonesia	(6)	11,743,800	15.0%		12.0%	10,256,400
Japan		1,747,000	-3,6%		-4,4%	3,259,000
Kazakhstan	(6)	62,000	2.0%		6.3%	320,000
Korea		15,841,093	2.9%		8.0%	5,499,818
Malaysia		14,680	1.8%		4.7%	4,250,000
New Zealand		283	10.3%		4.8%	94,967
Philippines		49,000	14.8%		17.8%	3,933,210
Singapore	(6)	510	11.0%		8.5%	429,384
Taiwan		93,333	6.4%		4.8%	2,900,000
Thailand		93,366	1.9%		5.3%	11,100,000
Vietnam		8,068,120	49.0%		28.5%	1,183,158
Other Asia/Pacific	(6)	na	13.0%		7.9%	125,000
Africa/Middle East	na	1,284	6.9%		11.3%	1,496,588
Africa	na	1,132	9.2%		13.7%	1,391,899
Morocco		103	-39,3%		5.7%	87,112
South Africa	(4)	6,948	6.7%		6.8%	1,064,787
Other Africa	(6)	na	17.0%		33.6%	240,000
Middle East	na	152	-7,7%		-1,8%	104,689
Israel	(6)	190	-5,0%		0.2%	24,689
Other Middle East	(6)	na	-9,0%		-2,9%	80,000
Americas	na	68,049	5.7%		6.7%	31,786,,761
North America	na	34,689	2.7%		4.2%	17,589,158
Canada		2,080	-6,4%		-1,9%	789,158
United States		32,670	3.3%		4.6%	16,800,000
South & Central America	na	33,360	9.1%		9.6%	14,197,603
Argentina		10,390	38.0%		28.1%	700,000
Bolivia	(4)(6)	2,351	18.0%		29,40%	306,512

Cuadro 2 (continuación)

Datos globales de facturación de la industria de venta directa en 2013

Brazil		30,589	14,188	7.2%	▲	8.6%	4,504,001
Chile	(6)	259,783	525	8.0%	▲	7.7%	347,856
Colombia		6,140,397	3,286	6.7%	▲	11.6%	2,342,422
Ecuador		870	870	8.5%	▲	10.2%	944,000
Mexico		103,752	8,123	8.5%	▲	6.5%	2,135,694
Peru	(4)	5,033	1,863	5.7%	▲	8.3%	449,302
Uruguay	(6)	1,8959	91	19.0%	▲	12.5%	77,903
Venezuela	(2)	16,000	1,391	15.0%	▲	15.7%	1,417,950
Central America/Caribbean	(6)	na	755	2.0%	▲	8.1%	946,893
Other South & Central America	(6)	na	25	9.0%	▲	14.4%	25,070
Europe		na	31,620	2.0%	▲	3.6%	12,727,787
Western Europe		na	23,280	3.3%	▲	3.7%	2,898,430
Austria	(4)(6)	182	242	0.0%	■	-3.0%	14,728
Belgium	(4)(6)	140	186	5.0%	▲	2.2%	18,000
Denmark	(6)	330	59	-8.3%	▼	-1.9%	32,830
Finland	(6)	180	239	1.0%	▲	1.1%	79,638
France		4,000	5,312	3.9%	▲	3.4%	534,672
Germany	(7)	6,380	8,473	4.2%	▲	5.8%	376,415
Greece	(4)(6)	123	164	-3.8%	▼	-9.0%	270,331
Ireland		50	66	-0.057	▼	-2.7%	21,000
Italy		2,332	3,097	1.2%	▲	-1.2%	521,642
Luxembourg		42	55	0.0%	■	15.9%	2,700
Netherlands		111	147	8.6%	▲	5.2%	53,057
Norway	(6)	807	137	-1.0%	▼	4.1%	99,000
Portugal	(4)	107	142	4.0%	▲	-1.4%	107,900
Spain		608	807	-4.0%	▼	-3.8%	202,008
Sweden		2,309	355	-2.6%	▼	-4.2%	112,969
Switzerland	(6)	413	446	-5.0%	▼	-0.8%	12,250
United Kingdom		2,134	3,334	6.7%	▲	10.4%	420,000
Other Western Europe	(6)	na	19	1.0%	▲	-0.2%	19,190
Central & Eastern Europe		na	8,340	1.8%	▲	3.5%	9,829,356
Bulgaria	(6)	121	83	5.5%	▲	8.1%	117,208
Croatia	(6)	269	47	3.0%	▲	-23.3%	33,630
Czech Republic	(4)(6)	5,974	305	-2.1%	▼	-7.3%	246,506
Estonia	(4)	30	40	3.9%	▲	20.5%	34,388
Hungary		56,468	252	-5.4%	▼	7.5%	473,725
Latvia	(4)	29	39	6.7%	▲	10.3%	45,563
Lithuania		314	121	8.2%	▲	8.7%	101,358
Poland		2,775	878	4.7%	▼	6.8%	900,008
Romania	(4)(6)	1,068	321	2.3%	▲	12.2%	292,561
Russia		137,936	4,333	2.7%	▲	3.3%	5,042,778
Slovakia	(4)(6)	110	146	1.0%	▲	15.3%	145,000
Slovenia		18	24	-8.00%	▼	-1.2%	23,000
Turkey	(4)	1,337	702	2.5%	▲	7.6%	863,475
Ukraine		5,801	726	-4.8%	▼	1.6%	1,187,836
Other Central & Eastern Europe	(6)	na	322	2.0%	▲	2.2%	322,320

Fuente: WFDSA (2014).

En 2012, 15,9 millones de personas se dedicaban a la venta directa en Estados Unidos (un crecimiento del 1,2 % sobre el año anterior y del 22,3 % acumulado en la última década) y el sector generó una facturación de 31.600 millones de dólares

El sector incluye en este momento más de 220 empresas asociadas, con una amplia gama de productos, desde tecnológicos hasta higiénicos, pasando por productos para el hogar, seguros, financieros y culturales. Principalmente, el negocio y el crecimiento se han desarrollado en los sectores de belleza, nutrición, aparataje doméstico y desarrollo personal; entre las empresas encontramos ejemplos tan conocidos como Tupperware, Avon, Herbalife o Mary Kay. Además, estas empresas se han convertido en multinacionales que han exportado su modelo de negocio al resto del mundo y tienen una notable experiencia internacional. De hecho, parte del desarrollo de negocio y de la penetración de la venta directa en el resto del mundo se debe la expansión internacional de estas empresas.

3. Cálculo de la penetración de la venta directa

3.1. Penetración del modelo de venta directa en mercados globales

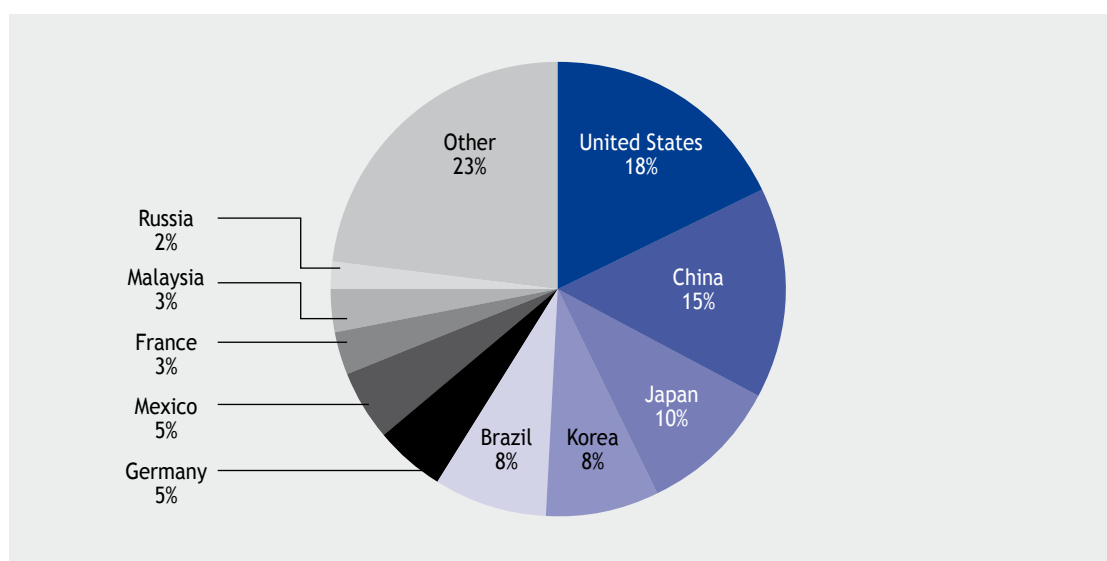
En 2013, los diez mercados mundiales con mayor volumen de facturación generada a partir de este tipo de modelo acaparan más de las tres cuartas partes del volumen global de negocio, tal como se refleja en el cuadro 3.

Como se puede ver en dicho cuadro, el 50 % del mercado mundial de la venta directa está concentrado en únicamente cuatro países (Estados Unidos, con un peso del 18 % de la facturación global; China, con un 15 %; Japón, con un 10 %; y Corea, con un 8 %) y solo aparecen dos países europeos entre los nueve más relevantes (Alemania, con un peso del 5 %, en la posición 6, y Francia, con un 3 %, en la posición 8).

Estados Unidos es el país que concentra el mayor porcentaje de negocio dedicado a la venta directa. Según datos de la WFDSA, en 2013, último año completo del que ofrece estadísticas, 15,9 millones de personas se dedicaban a la venta directa en Estados Unidos (un crecimiento del 1,2 % sobre el año anterior y del 22,3 % acumulado en la última década) y el sector en

Cuadro 3

Los diez principales mercados globales de venta directa en el mundo en 2013



Fuente: WFDSA (2014).

La penetración de la venta directa en Europa Occidental está lejos de los promedios mundiales

global generó una facturación de 32.600 millones de dólares, un 5,9 % más que en 2012 y un 12,1 % más que tan solo cuatro años antes.

Por contra, existe una gran debilidad del sector en los países europeos (Brodie, 1995), que se manifiesta cuando se observan las cifras globales de facturación y empleo del sector (véase el cuadro 2). Con solo una mirada a las flechas de tendencia, resulta evidente que el sector presenta en Europa y en especial en Europa Occidental un dinamismo menor que en otras partes del mundo.

3.2. Penetración de la venta directa en Europa y relación con mercados internacionales

Por diversas razones –que sin duda resultaría de interés estudiar–, la penetración de la venta directa en Europa Occidental está lejos de los promedios mundiales. Resulta especialmente sorprendente la diferencia observada con relación a entornos con niveles de desarrollo económico y social por debajo de la media europea. Es relevante destacar el crecimiento que están teniendo los países de Asia, con un crecimiento del 12,6 % en el ejercicio 2013 y un crecimiento promedio del 8,3 % en los últimos tres años, o bien países como Taiwán, Malasia y Filipinas, con crecimientos acumulados en los cinco últimos años en torno a los 6-8 % sostenidos y con una facturación por encima de los 3.000 millones de dólares, muy homologables a los de países europeos como, por ejemplo, Italia, con un nivel de desarrollo económico mayor. Asimismo, estos resultados son también proporcionales a las zonas de América Latina y a países como Colombia, México y Perú, países estos que al albur del crecimiento económico de esta última década han desarrollado un modelo de negocio de venta directa comparable también al de países del entorno europeo.

Adicionalmente, los datos desagregados por países de la WFDSA nos permiten bajar un nivel más el *zoom* del análisis y realizar un cálculo comparativo país por país de los niveles de penetración dentro de Europa (véase el cuadro 4). Una vez más, los datos muestran divergencias sorprendentes entre los países y, en general, una dispersión difícil de anticipar.

Los datos de Alemania y Francia, si bien con el 5 % y el 3 % del mercado mundial de la venta directa y con crecimientos respecto al año anterior del 4,2 % y 3,9 % (véase el cuadro 2), son anticipables a la vista de la porción del pastel que ocupan en el reparto mundial del mercado; en cambio, resultan sorprendentes niveles de penetración como los de Grecia o los países nórdicos (véase el cuadro 4), cuya menor población los sitúa bajo el radar de las grandes cifras, pero cuyos sectores de venta directa están, a la vista de los datos, muy desarrollados y en los que la mayor penetración tecnológica y el desarrollo de redes sociales y modelos de relación comercial a través de Internet han favorecido este mercado (Ponder, 2011).

También analizando el desarrollo de la fuerza comercial resulta innegable que un mayor desarrollo del modelo genera un desarrollo muy robusto de una fuerza de ventas directa (Stanton, Buskirk & Spiro, 2001) muy ligada al porcentaje total de población activa que se dedica a este canal comercial, que en el caso europeo está en torno al 1 %, muy lejos comparativamente del 10 % de Estados Unidos.

3.3. Penetración de la venta directa en España

En el caso concreto de nuestro país, de los quince países estudiados, España se sitúa en el puesto 5 por demografía, con 46,5 millones de habitantes, con un peso del 11,1 % del total, pero cae hasta el 9, con 807 millones de dólares, un 3,5 % del total, en el cálculo de penetración por volumen de negocio generado y hasta el 12 por tamaño relativo de la fuerza de ventas, con unas 202.000 personas dedicadas a la comercialización, un 7,3 % del total.

España se sitúa en el puesto 5 por demografía, pero cae hasta el 9 en el cálculo de la penetración por volumen de negocio generado y hasta el 12 por tamaño relativo de la fuerza de ventas

Cuadro 4
Penetración en Europa del negocio de la venta directa en 2013

País	Población (a 1/1/2014)	Facturación generada (en M\$ en 2013)	Fuerza de ventas (en 2013)	Penetración	
				M\$/Mhab	Población (porcentaje)
Austria	8.507.786	242	14.728	28,4	0,17 %
Bélgica	11.203.992	187	18.100	16,6	0,16 %
Dinamarca	5.627.235	59	32.830	10,5	0,58 %
Finlandia	5.451.270	239	79.638	43,8	1,46 %
Francia	65.856.609	5.312	534.672	80,7	0,81 %
Alemania	80.780.000	8.473	376.415	104,9	0,47 %
Grecia	10.992.589	164	270.331	14,9	2,46 %
Irlanda	4.604.029	66	21.000	14,3	0,46 %
Italia	60.782.668	3.097	521.642	51,0	0,86 %
Luxemburgo	549.680	55	2.700	100,1	0,49 %
Países Bajos	16.829.289	147	53.057	8,7	0,32 %
Portugal	10.427.301	142	107.900	13,6	1,03 %
España	46.507.760	807	202.008	17,4	0,43 %
Suecia	9.644.864	355	112.969	36,8	1,17 %
Reino Unido	64.308.261	3.334	420.000	51,8	0,65 %
Global	402.073.333	22.679	2.767.990	56,4	0,69 %

Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2014) y WFDSA (2014).

Muchas pueden ser las causas de este desequilibrio, pero no existe un motivo estructural que pueda justificar la diferencia. De hecho, el desembarco de las grandes compañías mundiales del sector en España es relativamente reciente, como, por ejemplo, las multinacionales norteamericanas Amyay en 1986, Herbalife en 1989 y Mary Kay en 1993, por citar de los recientes los más internacionales.

La historia de las empresas de venta directa en España se ha caracterizado por ser muy errática y seguramente muy vinculada a productos asociados a la cultura. Marcada por sus inicios allá por los años treinta y la venta de libros de la editorial Espasa Calpe e interrumpida por la Guerra Civil, no será hasta los años cincuenta y sesenta, primero con el Club Internacional del Libro y después con Círculo de Lectores, cuando la venta directa inicie su recorrido en la segunda mitad del siglo xx.

Aun así, es un modelo muy poco desarrollado por la implantación y variedad de productos (culturales, dietéticos y nutricionales, y de menaje del hogar) que ofrecen las solo 17 empresas que forman parte de la AVD, la asociación que vela por los intereses de las compañías que se dedican a la venta directa en España. De ellas son parte troncal de la asociación las mismas empresas multinacionales que conforman también las asociaciones globales.

Es importante destacar que la escasa penetración de este modelo de negocio también se refleja en la poca variedad de productos y servicios que se ofrecen en el mercado, muy ligados a la cultura (libros, formación, etc.), la estética e higiene, y la dietética, siendo todavía muy incipientes los productos financieros, de seguros, tecnológicos y un largo etcétera, que son los que existen en mercados desarrollados con una mayor penetración de este negocio.

La venta directa es un modelo muy poco desarrollado por la implantación de servicios y solo 17 empresas forman parte de la AVD, asociación que regula y hace de 'lobby' para los intereses del sector

4. Conclusiones

La penetración del modelo de venta directa en España está alejada del estándar de nuestro entorno socioeconómico. De hecho, incluso en este período analizado ha habido un crecimiento negativo de aproximadamente un 4 % respecto a ejercicios anteriores (véase el cuadro 2), seguramente muy influido por el entorno de crisis económica que ha afectado a España de una forma más profunda y que se ha dejado notar, sobre todo, en una caída del consumo interno.

Por tanto, resulta posible esperar que en los próximos años la venta directa experimente un repunte y, por qué no, un cierto crecimiento al albur de la recuperación económica, de la globalización del modelo y de los datos positivos que este sector ha conseguido, creciendo de forma sostenida y por encima del 6 % en el último trienio.

Como ya se ha enunciado, aunque no es el objetivo de este análisis, lo que sin duda abre la perspectiva para otras líneas de investigación, los posibles factores que impulsarían este crecimiento serían la implantación comercial de multinacionales, la variedad e innovación en la tipología de productos comercializados y la evolución favorable de los modelos de relación y confianza en la cadena producto, consumidor y agente de ventas.

5. Bibliografía

- Brandon Gaille (2013). 19 Direct Sales Industry Statistics and Trends, 23 de noviembre de 2013, <http://brandongaille.com/19-direct-sales-industry-statistics-and-trends/>
- Brodie, J. (1995). *Sales Force Turnover in Direct Selling Organisations in the United Kingdom and France*. Unpublished Masters of Business Dissertation. UK: University of Keele.
- Enis, L. (1993). Direct Selling Channels. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 3-24. http://dx.doi.org/10.1300/J049v02n02_02
- Ingram, N. (1993). The Role of Personal Selling in Direct Sales Organizations. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 57-70. http://dx.doi.org/10.1300/J049v02n02_05
- Levy, M. (2007). *Retailing Management*. NY: McGraw-Hill.
- Madhavan, L. (2009). Getting More Direct; Direct Selling Companies are Embracing New Channels of Marketing and Sales for Enhanced Credibility and Higher Growth, *Business Today*.
- Manley, M. J. (2009). *The Keys to Direct Sales Success*.
- Ongallo, C. (2012). *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ed. Díaz de Santos.
- Peterson, R. A. & Wotruba, T. R. (1996). What Is Direct Selling? – Definition, Perspectives, and Research Agenda, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1-16.
- Ponder, J. (2011). The ultimate social business model. *Direct Selling News* (Supplement to The Wall Street Journal), 4-6.
- Schwartz, M. L. (1993). Direct Selling. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 79-94. http://dx.doi.org/10.1300/J049v02n02_07
- Stanton, W. J., Buskirk, R. H., & Spiro, R. I. (2001). *Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias*. Colombia: McGraw-Hill.

6. Otras fuentes documentales

- Asociación de Venta Directa (AVD). www.avd.es
- Direct Selling Association (DSA). www.dsa.org
- Eurostat (Oficina Estadística de la Unión Europea). <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- World Federation of Direct Sales Association (WFDSA). www.wfdsa.org