

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN**



Desde la venta directa hacia la transformación digital: Adaptación comunicacional en redes sociales de las consultoras de Yanbal a través del social selling y su proceso de convertirse en micro influencers

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Publicidad que  
presenta:

*Milagros Portocarrero Vigo*

Asesor:

*Carlos Antonio Ruiz Sillero*


Lima, 2026

## Informe de Similitud

Yo, **Carlos Antonio Ruiz Sillero**, docente de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada **Desde la venta directa hacia la transformación digital: Adaptación comunicacional en redes sociales de las consultoras Yanbal a través del social selling y su proceso de convertirse en micro influencers** confirmo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 6%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02 de marzo del año 2026.
- He revisado con detalle dicho reporte de la tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 02 marzo, 2026

Apellidos y nombres del asesor: <b>Ruiz Sillero, Carlos Antonio</b>	
DNI: 07971798	Firma
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-2801-7763">https://orcid.org/0000-0003-2801-7763</a>	

## **DEDICATORIA**

La presente investigación va dedicada a mi madre, Elena. Mi mayor inspiración de esfuerzo y coraje para salir adelante y convertirme en la profesional que soy hoy en día. A Cesar, mi guía, quien siempre confío en mí y supo darme ánimos en los momentos que más los necesitaba. A mi hermano Rodrigo, quien ha sido mi motor más grande para superarme y alentarme en este proceso. Mis segundos padres, mis papitos, Rosa y Grimaldo, quienes velaron por mi desde muy pequeña y lo siguen haciendo hasta el día de hoy. Y a todos aquellos que forman parte de mi historia por confiar en mí.



## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento especial a mi asesor Carlos, por su apoyo, no solo en mi etapa como su alumna, donde aprendí mucho con su buen humor y su pasión por enseñar; sino en este nuevo camino profesional donde me demostró mucha paciencia y entusiasmo.



## RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación analiza cómo, debido a la pandemia del COVID-19, la transformación digital ha cambiado el modelo de venta tradicional que mantenían las consultoras de Yanbal. El objetivo principal es demostrar cómo la transformación digital, a partir del uso del social selling, ha convertido en micro influencers a las consultoras de Yanbal, fortaleciendo el vínculo con sus clientes, en un proceso de adaptación post pandemia. La investigación se trabaja bajo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio y explicativo, en el que se considera realizar entrevistas semi estructuradas a consultoras de Yanbal, clientes y un profesional del área de marketing de Yanbal. Los resultados demostraron que la transformación digital ha permitido un modelo híbrido donde las consultoras han desarrollado sus habilidades en entornos digitales, en el que se destacan el modo en el que se comunican y su interacción con clientes; sin embargo, amplifican esta experiencia con el contacto directo para mantener la cercanía. Además, se demostró que las consultoras de Yanbal aplican las estrategias del social selling para generar contenido de valor en sus redes sociales como WhatsApp, TikTok y Facebook, lo que refuerza su vínculo con su cliente, así como la percepción de confianza por parte de este. Es así como se manifiesta su rol como micro influencer, en el que sus clientes valoran que la comunicación no sea con un fin puramente comercial, sino que perciben a la consultora de Yanbal como una guía o referente del rubro de belleza. Con todo ello se concluye que la transformación digital permitió que las consultoras descubrieran las estrategias del social selling para convertirse en micro influencers y con ello fortalecer el vínculo de confianza con su cliente.

### **Palabras clave:**

Transformación digital, social selling, micro influencers, redes sociales, consultoras de Yanbal.

## **ABSTRACT**

The following research paper analyzes how, due to the COVID-19 pandemic, digital transformation has changed the traditional sales model used by Yanbal consultants. The main objective is to demonstrate how digital transformation, through the use of social selling, has turned Yanbal consultants into micro-influencers, strengthening their bond with customers in a process of post-pandemic adaptation. The research is conducted using a qualitative exploratory and explanatory approach, which involves conducting semi-structured interviews with Yanbal consultants, customers, and a Yanbal marketing professional. The results showed that digital transformation has led to a hybrid model where consultants have developed their skills in digital environments, particularly in how they communicate and interact with customers. However, they enhance this experience with direct contact to maintain closeness. In addition, it was demonstrated that Yanbal consultants apply social selling strategies to generate valuable content on their social networks such as WhatsApp, TikTok, and Facebook, which strengthens their bond with their customers and reinforces the perception of trust based on what their consultant communicates. This is how their role as micro-influencers manifests itself, with their customers valuing the fact that communication is not for commercial purposes, but rather perceiving Yanbal consultants as guides or references in the beauty industry. All of this leads to the conclusion that digital transformation has allowed consultants to discover social selling strategies to become micro-influencers and thereby strengthen the bond of trust with their customers.

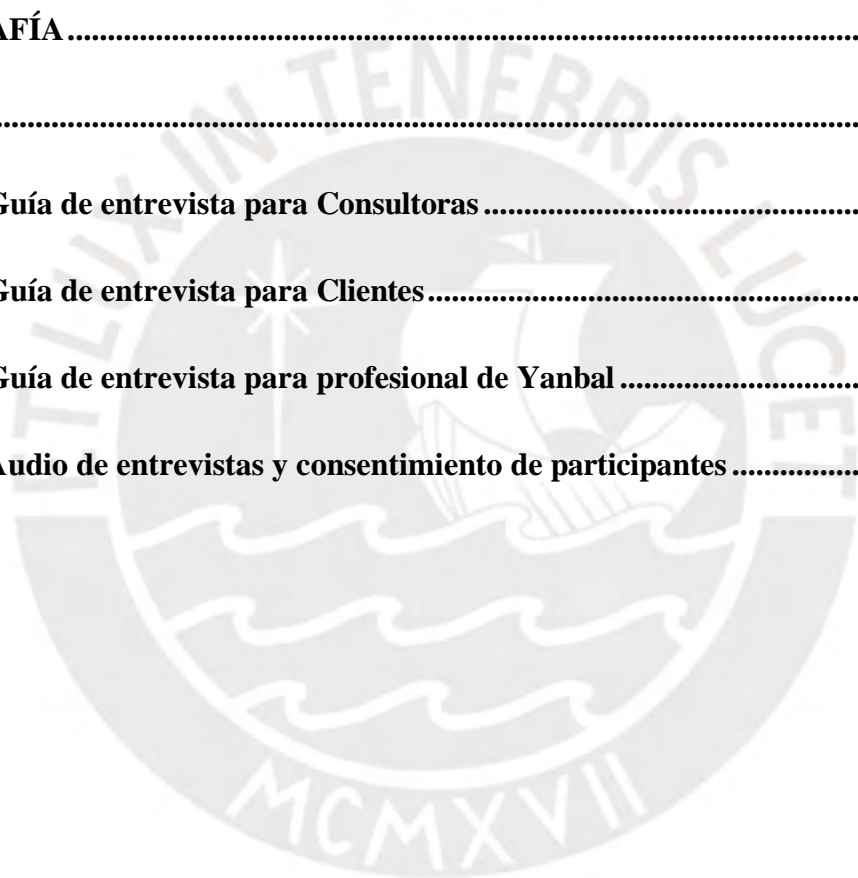
Keywords:

Digital transformation, social selling, micro influencers, social media, Yanbal consultants.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Justificación .....	5
1.3. Delimitación .....	6
1.4. Estado del arte .....	7
1.5. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación .....	9
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	14
2.1. Transformación digital en contextos de crisis y adaptación en los negocios .....	14
2.1.1. Crisis sanitaria de COVID-19 y transformación digital.....	14
2.1.2. La transformación digital como estrategia de adaptación en las consultoras de Yanbal belleza.....	16
2.2. Social selling: El impulso de las consultoras de Yanbal en entornos digitales .....	18
2.2.1. Definición .....	19
2.2.2. Formatos para fortalecer el vínculo en lo digital .....	21
2.3. Micro influencer .....	25
2.3.1. Definición y características.....	26
2.3.2. Consultoras de Yanbal desarrollándose como micro influencers.....	29
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	33
3.1. Diseño metodológico.....	33
3.2. Técnicas de investigación.....	33
3.2.1 Entrevistas piloto.....	34

<b>3.3. Población y muestra .....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.1 Transformación digital .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2. Social Selling .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.3 Micro influencers.....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 1: Guía de entrevista para Consultoras .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 2: Guía de entrevista para Clientes.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 3: Guía de entrevista para profesional de Yanbal .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO 4: Audio de entrevistas y consentimiento de participantes .....</b>	<b>63</b>



## CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Posterior a la aparición de la pandemia global del COVID-19, muchas empresas se vieron perjudicadas, ya que se restringió la movilización en espacios públicos, lo cual limitó el contacto físico. Es así como las transacciones y actividades económicas en general entre vendedor y consumidor final ya no eran posibles de la forma tradicional, considerando el aislamiento necesario que se debía acatar (García Ames, N., Quequesana Gutiérrez, G., & Sarmiento Espinoza, B., 2023). La manera tradicional e inicial como se manejaba en el rubro de belleza era la venta directa. Esta modalidad consiste en el uso de catálogos impresos para mostrar los productos a los clientes, quienes eligen y solicitan sus compras a través de la fuerza de ventas de Yanbal (Pereira, 2023). Dada la crisis sanitaria, el sector retail de belleza, dedicado a la comercialización de productos para el cuidado personal, cosméticos, fragancias, maquillaje, higiene y tratamientos que aplican en mujeres y varones, fue uno de los afectados.

Al inicio de la pandemia, en el Perú, según el Comité Peruano de Cosmética e Higiene, se estimó que las ventas en el sector descenderían en un 14%, principalmente por la imposibilidad de movilizarse en la entrega de los productos (El Comercio, 2020). Y llegado el 2021, en base a Probela, empresa del Grupo Montalvo, se evidenció que el sector cayó un 40% (Gestión, 2021). Es así que empresas como Yanbal, tuvieron la necesidad de acelerar la digitalización de sus procesos no solo a nivel comercial, sino organizacional. Este último factor, incluía la capacitación de su fuerza de ventas primordial: Las consultoras. Como lo menciona Chiu y Reyes (2018, como se cita en Morante, 2020) “para iniciar un proceso de transformación digital en una organización, se debe tener en cuenta cuatro pilares claves: cultura, organización, tecnología e insights” (p. 4). Por ello, el reto no solo era fortalecer el conocimiento de las consultoras de Yanbal -en algunos casos nulo o escaso- de lo digital, sino romper con la idea

instaurada de que solo el contacto presencial era capaz de crear confianza y cercanía para concretar una venta con sus clientes<sup>1</sup>.

Yanbal, antes llamada Unique, es una empresa multinacional peruana fundada en 1967 por Fernando Belmont, que se especializa en el diseño, desarrollo, fabricación y venta directa de productos de belleza, cosméticos y cuidado personal, basada en un modelo de venta por catálogos. La marca utiliza un modelo multinivel que se basa en la formación de una red de consultoras independientes organizadas en diferentes niveles jerárquicos, las cuales venden sus productos y también están en la búsqueda de reclutar nuevas consultoras (Yanbal, 2025). Tras la aparición de la pandemia, la relación entre empresa y consultora experimentó un cambio significativo que impulsó la adaptación a un entorno digital desconocido o poco indagado para estas últimas. Principalmente, porque la dinámica previa era la muestra del catálogo impreso con los productos por cada campaña a sus clientes. Por lo que se establecía un contacto más cercano, de confianza y de contacto humano (Sánchez, 2025). Sin embargo, tras la situación inminente de que la crisis sanitaria no se resolvería en un corto plazo, la empresa decidió migrar parte de su estrategia hacia el e-commerce, las redes sociales, la tecnología y el marketing digital.

El proceso de transformación digital tuvo, como uno de sus ejes principales, la capacitación de sus consultoras para evolucionar su potencial y convertirlas en micro emprendedoras digitales, expertas en los productos y generadoras de contenido (Sánchez, 2025). Se considera creador de contenido a aquella persona que “produce material de valor —ya sea educativo, informativo o de entretenimiento— para ser compartido con una audiencia específica a través de una o

---

<sup>1</sup> En la presente tesis, se utilizará el término “clientes” para definir a los compradores de productos Yanbal, a través de las consultoras. Se define de ese modo porque buscan establecer una relación más cercana con ellos.

varias plataformas digitales como redes sociales, blogs, sitios web o aplicaciones” (UNIR, 2025). Y no solo ello, sino convertirse en lo que mencionan Conde & Casais (2023) “los denominados micro influencers, que cuentan con menos de 100.000 seguidores, consiguen un mejor engagement al establecer una relación más cercana con su audiencia” (Citado en Fernández et al., 2024, p.228). Entendiendo por engagement “aquello que abarque cuestiones como el compromiso con la cadena, el posicionamiento mental, el comentario de contenidos del medio y retroalimentación de los mismos, la recomendación a otros usuarios, etc.” (Ballesteros Herencia, C. A., 2018). Este concepto es clave actualmente, debido a la importancia que tienen ahora las plataformas digitales donde se manifiesta este fenómeno para evaluar el nivel de conexión que se establece con la audiencia, así como una retroalimentación para las marcas de la relevancia de sus contenidos.

En el 2021, luego de poco menos de un año de iniciada la pandemia, el 50% de las consultoras empezaron a utilizar las herramientas digitales que habían sido creadas para su formación y desarrollo. Se estimó que hacia el 2022 el 80% de las consultoras ya usarían la plataforma digital creada por Yanbal, llamada Maya, para realizar sus operaciones de ventas y acceder a cursos que les permitiría conocer más sobre las redes sociales y el uso de estos para su crecimiento en este ámbito (Forbes, 2021). Es así como su transición a un nuevo entorno digital fue escalando con el fin de adaptarse a una nueva modalidad que resultaba una oportunidad de mantenerse vigente y que le permitiría descubrir recursos que antes eran desconocidos o no formaban parte de su estrategia de venta.

Es en este punto es donde entra la importancia del social selling, estrategia implementada por las consultoras de Yanbal para nutrirse de herramientas digitales necesarias para que puedan desenvolverse en redes sociales como Facebook y WhatsApp (APEM, 2024), por lo que las

consultoras empiezan a fortalecer de a poco su presencia en medios digitales que antes eran impensadas para ellas. A través de estas plataformas, ellas pueden construir relaciones de valor con sus clientes; así como poder compartir sus experiencias y consejos para fortalecer la confianza con estos (APEM, 2024). El social selling, se refiere a “la utilización de los medios sociales para crear branding, interactuar con potenciales clientes, generar credibilidad y crear relaciones que, en definitiva, se conviertan en ventas” (Martínez & Diaz-Aroca, 2017). Las consultoras, en este caso, son quienes utilizan esta herramienta como parte de su adaptación hacia lo digital.

Yanbal, vio como prioridad capacitar a sus consultoras para usar las redes sociales como vitrinas digitales donde muestran los productos, realizan demostraciones en vivo, publican tutoriales y comparten promociones, adaptándose a las tendencias y formatos que atraen a la audiencia (Guía Mi Negocio Yanbal, s/f). A través de esta estrategia han podido ampliar el alcance geográfico de clientes potenciales, generar una mayor flexibilidad en la gestión de su negocio y la construcción de su marca personal y reputación digital para captar la atención de públicos en el ámbito digital (Sánchez, 2025).

En la actualidad, las redes sociales han revolucionado la forma en que las consultoras de Yanbal vendían y se relacionaban con sus clientes, ya que les permitió convertirse en emprendedoras digitales que combinan tecnología, contenido auténtico y relaciones cercanas para crecer en un sector cada vez más digitalizado. Esto debido a que, las redes sociales, se caracterizan por ofrecer experiencias cada vez más inmersivas y personalizadas, que permiten crear comunidades, donde la autenticidad y el contenido relevante juegan un papel central (Metricool, 2025). Así, lo que antes se percibía como irremplazable -vender sin estar presente con el cliente, crear confianza a través de una pantalla y generar vínculos- ahora es la realidad

de muchas consultoras; por ello, se pretende conocer cómo el social selling permitió la transformación digital de las consultoras posterior a la pandemia, donde se reemplazó en muchos casos el contacto presencial como principal canal de venta y conexión con su cliente y con ello formarse como micro influencers para conectar con sus clientes de manera digital.

## **1.2. Justificación**

Las dificultades que tuvieron que pasar diversas empresas, luego de la pandemia, las hizo recurrir a diferentes estrategias para salir adelante, tras un suceso inesperado que afectó de sobremanera su operatividad. Uno de los campos vastamente estudiados que permitió lograr ello fue la transformación digital, ya que “la pandemia aceleró 5 años la transformación hacia lo digital y las empresas tuvieron que adaptarse en 2 meses para no perder oportunidades y dar respuesta al nuevo consumidor online” (Ruiz Artavia, R. J., 2024, p. 3). Por ello, es trascendental considerar abarcar esta transformación en el sector retail de belleza al que pertenece Yanbal, en el que sus consultoras se vieron en la necesidad de reinventar su modo tradicional de venta, basado un catálogo impreso, y, con limitaciones de alcance geográfico, evolucionar hacia un modelo híbrido en un espacio digital que era desconocido para ellas. (Sanchez, s/f).

Actualmente, se ha analizado la evolución de las consultoras desde el punto de vista comercial, evaluando su adaptación del modelo de venta directa a uno digital y su éxito al hacerlo, ya que buscaban saber cómo las afectó y cuál fue su respuesta ante tal desafío para generar más ventas (Del Castillo, Vera, s/f). Sin embargo, existe un campo poco explorado en el que las consultoras ven en lo digital, y en específico las redes sociales, una oportunidad de construir su propia marca personal, a través del social selling. Esta investigación busca aportar al campo de las

comunicaciones, analizando la adaptación que se tuvo que pasar para convertir a las consultoras en micro influencers, principalmente en las redes sociales de Facebook, TikTok y WhatsApp.

Asimismo, la elección del caso de Yanbal es porque ha sido la empresa, en el sector retail de belleza, que ha obtenido un nivel de crecimiento importante al restablecerse en muchos aspectos a nivel organizacional y comunicacional, luego de la pandemia. En 2024, la marca alcanzó un crecimiento en ventas superior al 10% y espera un crecimiento del 20% adicional para el 2025 en Perú (Pérez, 2025). Y es a partir de las consultoras que será analizado este proceso de mejora y de transición hacia lo digital, adaptándose al uso de redes sociales para mantener el contacto con sus clientes y potenciar su comunicación para obtener ventas, sin dejar de lado la cercanía y confianza que les permitía la presencialidad.

### **1.3. Delimitación**

La siguiente investigación tendrá ciertas limitaciones acerca del tema. Por un lado, solo se consideró a las consultoras, ya que basado en una encuesta elaborada por Yanbal International “el 88.6% de los emprendedores consultados en Perú pertenecen al género femenino” (Del Castillo, Vera, s/f). Adicional a ello, es importante considerar que la marca ha enfocado su comunicación hacia un público mayormente de mujeres, por lo que eso influye en que más personas de dicho género sean atraídas por sus mensajes de empoderamiento e inclusión en la sociedad. Por último, se tomarán en cuenta los años del 2019 al 2025, donde se abarca la etapa pre pandémica hasta la actual, para analizar la adaptación que las consultoras han logrado a través del uso de las redes sociales de Facebook, TikTok y WhatsApp, en las que pasan de un uso personal hacia uno donde construyen su marca personal para conectar con públicos. Todo ello, las lleva a convertirse en micro influencers que generan diferentes contenidos de valor y

de interés para fomentar un acercamiento similar o mejor al tradicional que era la venta directa con sus clientes.

#### **1.4. Estado del arte**

En el siguiente apartado se revisarán diferentes fuentes académicas y estudios existentes que contemplen el cambio de un proceso de venta directa a una transformación digital en el sector retail de belleza. Esto permitirá conocer qué enfoques se han abordado previamente y aquellos vacíos que existen sobre el fenómeno a investigar.

Sobre el tema de adaptación digital, se han abordado distintos enfoques como el de la tesis de Alexandra Peña Vento: *Estrategias de comunicación desde las fuerzas de ventas directas dentro de un contexto de pandemia*. Su investigación cualitativa y de carácter descriptivo se centra en explicar las estrategias de comunicación que se emplean por parte de la fuerza de venta para aprovechar oportunidades y experiencias en empresas de belleza. El criterio de selección fue dirigido a las consultoras y directoras de Lima de las principales empresas de belleza con el fin de conocer cuál es su percepción sobre las estrategias de comunicación que emplean las empresas hacia ellas. En este caso, se menciona que “la comunicación empresarial hacia las consultoras en el rubro belleza es indirecta y dependiente de intermediarios, en el que las consultoras perciben a las directoras como figuras de liderazgo, pero también cuestionan la transparencia del flujo de información.” (2021, p. 25). En este caso, la investigación mencionada se centró en la relación entre empresa, directoras y consultoras, en la que se identificó ciertas limitaciones en cuanto a lo comunicacional.

Por otro lado, en otro estudio titulado: *Plataforma digital para ventas de productos de belleza*. La investigación fue mixta, de tipo observacional y longitudinal, en la que se analizó “la

influencia de las redes sociales y plataformas digitales en la venta de productos de belleza entre los años 2020 y 2023 en Ecuador” (Bustos, L. M. V., & Parrales, L. V. S. 2024, p.4). Se realizaron encuestas y entrevistas a actores del sector retail de belleza. En este se encontró que WhatsApp es la red más adoptada para ventas por parte de las consultoras de Yanbal en Ecuador. A pesar de que al inicio se presentaron dificultades por la deserción de algunas, se implementaron capacitaciones y herramientas a través de *Maya*, Zoom y catálogos online para facilitar su adaptación en lo digital. El estudio nos revela el impacto económico y logístico en Yanbal al pasar por un proceso de digitalización; sin embargo, no brinda acercamientos sobre los cambios comunicacionales o del vínculo que se generó entre consultoras y clientes, en base a una transformación digital.

Se consideró también la investigación de Garay Aranzábal, A. A., García Yalta, J. P., Gutiérrez Rivera, N. E., & Mendoza Castro, R. E. (2023), titulada: *Caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta ante la llegada del COVID-19: la aceleración de su proceso de transformación digital*. El estudio fue de carácter cualitativo y con enfoque en tecnologías de la información. Se concluyó que “la implementación de herramientas como WhatsApp Business y nuevos canales digitales permitió mantener la relación con sus clientes y sostener sus ventas en un contexto de alta incertidumbre” (Delgado y Casas, 2023). A pesar de que el enfoque de este caso es más a nivel de estrategia empresarial, también manifiesta la importancia de la transformación digital para impactar en el cliente final al momento de la compra. En el caso de la presente investigación, se aborda esta transformación digital a partir del análisis de sus beneficios en el aspecto comunicacional entre consultora de Yanbal y cliente.

Por último, un estudio adicional que ha abordado la transición del canal de venta directa a lo digital fue el de Espinoza, K., & Paredes, J. (2018), titulado: *Factores determinantes para la*

*complementariedad entre la Venta Directa y la Venta Online de productos cosméticos desde la óptica del consumidor.* Tuvo un enfoque mixto que analizó cómo ambos canales podían coexistir y complementarse. En esta tesis, definían a la venta directa como “un canal de distribución utilizado tanto por grandes empresas globales como por pequeños emprendedores para comercializar bienes y servicios (como cosméticos, joyería, utensilios de cocina, productos nutricionales, etc.)” (2018, p. 12). A través de entrevistas a consumidoras y consultoras, así como un cuestionario cuantitativo, se concluyó que las ventajas de la venta por redes sociales no reemplazan, sino que amplían la experiencia que ofrece la venta directa. Por lo que apoya la hipótesis inicial de la presente investigación, en la que se plantea que la transformación digital ha sido beneficioso para la consultora de Yanbal, en un proceso de adaptación post pandemia.

En base a las investigaciones revisadas se evidencian objetivos que contemplan el interés por analizar los cambios a nivel logístico, económico o en la comunicación institucional entre empresa y fuerza de ventas, debido a la necesidad de digitalizarse en medio de la crisis por la pandemia. Sin embargo, no se ha estudiado cómo las consultoras, desde una posición autónoma, han fortalecido su modo de comunicarse con sus clientes en sus redes sociales. Por ello, la presente investigación propone enfocarse en la dimensión comunicacional, añadiendo el concepto clave de social selling y de micro influencers, refiriéndonos a las consultoras de Yanbal y sus clientes en específico.

### **1.5. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación**

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivos de la investigación</b>
<b>Pregunta general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Objetivo general</b>

<p>¿De qué modo la transformación digital, a partir del uso del social selling, ha convertido en micro influencers a las consultoras de Yanbal y si ello ha fortalecido el vínculo con sus clientes, en un proceso de adaptación post pandemia?</p>	<p>A raíz de la pandemia, la venta directa por catálogo se vio desplazada por el uso de canales digitales, lo que llevó a las consultoras de Yanbal a adaptar sus prácticas comunicacionales hacia una transformación digital, a través del social selling en sus redes sociales, principalmente: Facebook, TikTok y WhatsApp. Contrario a la creencia inicial, de que esta transición en el sector retail de belleza podría significar una pérdida de cercanía o empatía con sus clientes, el uso dichas plataformas convirtió a las consultoras en micro influencers, capaces de conectar, generar comunidad y concretar ventas de manera más ágil y eficaz que en el</p>	<p>Demostrar cómo la transformación digital, a partir del uso del social selling, ha convertido en micro influencers a las consultoras de Yanbal, fortaleciendo el vínculo con sus clientes, en un proceso de adaptación post pandemia.</p>
---	---	---

	modelo tradicional.	
<p><b>Pregunta específica 1:</b></p> <p>¿En qué se diferencian las estrategias utilizadas por las consultoras de Yanbal para relacionarse con sus clientes, antes y después de la pandemia, dentro de una transformación digital?</p>	<p><b>Hipótesis específica 1:</b></p> <p>Las estrategias utilizadas por las consultoras de Yanbal, antes y después de la pandemia, se diferencian principalmente en el contacto físico que se mantenía. Al aparecer un contexto que hizo migrar a lo digital, fue complicado mantener la empatía y cercanía con sus clientes; sin embargo, vieron en el uso de las redes sociales una oportunidad para entablar un vínculo con el cliente. Es así como la transformación digital permitió descubrir una alternativa más eficaz de generar interacción, más allá de lo tradicional.</p>	<p><b>Objetivo específico 1:</b></p> <p>Comparar las estrategias utilizadas por las consultoras de Yanbal para relacionarse con sus clientes, antes y después de la pandemia, dentro de una transformación digital.</p>
<p><b>Pregunta específica 2:</b></p>	<p><b>Hipótesis específica 2:</b></p>	<p><b>Objetivo específico 2:</b></p>

<p>¿Cuáles son las prácticas de social selling empleadas por las consultoras de Yanbal para conectar con sus clientes en sus redes sociales?</p>	<p>Las prácticas del social selling que emplean las consultoras de Yanbal para conectar con sus clientes son las siguientes: En primer lugar, la creación de una marca personal que permita generar un diferencial del resto de consultoras, segundo mantener una interacción auténtica para generar vínculos genuinos con potenciales clientes y, por último, a través de testimonios y experiencias, convertirse en referentes de la marca, con lo que se fortalece su credibilidad.</p>	<p>Identificar las prácticas de social selling empleadas por las consultoras de Yanbal para conectar con sus clientes en sus redes sociales.</p>
<p><b>Pregunta específica 3:</b> ¿De qué modo las consultoras de Yanbal se han convertido en micro influencers y cómo este</p>	<p><b>Hipótesis específica 3:</b> Las consultoras de Yanbal se han convertido en micro influencers, al generar una comunidad en sus redes sociales como TikTok,</p>	<p><b>Objetivo específico 3:</b> Analizar cómo las consultoras de Yanbal se han convertido en micro influencers y el impacto de este cambio en el vínculo con</p>

<p>cambio impacta en el vínculo con sus clientes?</p>	<p>Facebook y WhatsApp, en las que mantienen interacciones orgánicas a través de transmisiones en vivo en dichas plataformas para generar cercanía con sus clientes y ello proyecte confianza y transparencia en su experiencia con la marca.</p>	<p>sus clientes.</p>
---	---	----------------------



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Transformación digital en contextos de crisis y adaptación en los negocios**

El impacto del COVID-19 fue el impulso de muchos negocios, que estaban acostumbrados a operaciones tradicionales, para migrar a un entorno digital que llegó para quedarse (Campos et al., 2024). El caso de Yanbal muestra un proceso de venta que se basaba en la comercialización de sus productos a través de un catálogo físico y la dinámica de tocar puerta a puerta la casa de potenciales clientes. Debido al cambio de hábitos que se tuvo que adoptar por la pandemia, un modelo híbrido que consideraba lo digital (Sánchez, 2025).

En los siguientes subcapítulos se desarrollará a profundidad cómo este concepto se volvió tan relevante para Yanbal, así como para la fuerza de ventas trascendental: Las consultoras. Asimismo, cómo ha sido la experiencia de esta inmersión de lo digital en el sector retail de belleza.

#### **2.1.1. Crisis sanitaria de COVID-19 y transformación digital**

La aparición de la pandemia obligó a distintos rubros a optimizar sus procesos organizacionales y la adopción de tecnologías para hacerle frente a los desafíos (Jiménez, D. et. al., 2023). Es así que se introduce el concepto de transformación digital, definido como “un fenómeno que ha irrumpido en el mundo empresarial de manera disruptiva, remodelando la forma en que las organizaciones operan, interactúan con sus clientes y compiten en el mercado” (p. 4). Asimismo, sobre el término Hinings, Gegenhuber, & Greenwood (2018) mencionan que “nace a partir de los efectos combinados de varias innovaciones digitales que generan nuevos actores, prácticas y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas que existen dentro de organizaciones o sectores” (Citado en Jiménez, D. et. al., 2023, p. 7).

A partir de este escenario, las empresas se vieron obligadas a redefinir su modelo de venta comercial, enfocándose en generar propuestas de valor más flexibles y centradas en las necesidades del cliente. Ya que “el cambio en los comportamientos de consumo ha generado la necesidad de brindar una experiencia del cliente excepcional en el entorno digital” (Ames, N., 2023, p. 65). Esto implicó que las empresas tuviesen que revisar sus procesos internos, fortalecer capacidades digitales y establecer redes de colaboración incluso para continuar en la competencia por la atracción de nuevos clientes (Ames, N., 2023). Así, la resiliencia empresarial dejó de centrarse únicamente en mantener sus operaciones tradicionales, para empezar a priorizar la capacidad de adaptarse con rapidez a un entorno en constante transformación digital.

En este sentido, la transformación digital no solo supuso la incorporación de herramientas tecnológicas, sino también una nueva lógica para crear contenidos, por lo que “la transformación digital no es un proceso estático; evoluciona con tecnologías emergentes y cambiantes preferencias del consumidor” (Jiménez, D. et al., 2023, p.8). Tal como indican García-Madurga, Grilló-Méndez y Morte-Nadal (2021), “la capacidad de adaptación fue determinante para que muchas empresas pudieran sostener su modelo de negocio y continuar comunicándose con sus clientes, a pesar de las restricciones” (p. 66). Por ello, es clave el protagonismo de quienes hacen posible una interacción digital con una persona, como es el caso de las consultoras de Yanbal con sus clientes en redes sociales.

El siguiente concepto es clave para comprender cómo las consultoras de Yanbal — tradicionalmente centradas en la venta presencial— se adaptaron y reinventaron gracias a herramientas y entornos digitales, dando paso a una nueva forma digital y más dinámica de conectar con sus clientes.

### **2.1.2. La transformación digital como estrategia de adaptación en las consultoras de Yanbal belleza**

La pandemia de COVID-19 fue un suceso que marcó de manera importante al sector cosmético y de venta directa en el Perú. Según el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh), en 2020 la industria experimentó una caída del 20% de ventas en el primer semestre en el sector de cosméticos. Los segmentos más afectados fueron maquillaje (-48 %), fragancias (-39 %) y productos capilares (-13 %), mientras que la categoría de higiene personal fue la única que creció (+10 %) debido al aumento de la demanda de productos sanitarios básicos (Copecoh, 2020).

La disminución del contacto presencial tuvo efectos directos en los canales de distribución. La venta directa —modelo principal de marcas como Yanbal— redujo su participación en el mercado al 37 %, mientras que el canal retail obtuvo una mayor participación del orden de ventas del 56 % y el e-commerce un 7 %, superior al 3% del 2019 (El Comercio, 2020). Esta tendencia evidenció la necesidad de migrar rápida y eficientemente hacia canales digitales para asegurar la continuidad de ventas y adaptarse a nuevos hábitos de consumo que se generaban en un entorno digital.

En este contexto, las empresas cosméticas aceleraron su transición hacia estrategias digitales integrales: fortalecieron su presencia en redes sociales, activaron campañas con influencers, potenciaron su publicidad digital y optimizaron sus canales de venta online (McKinsey & Company, 2023). Esta adaptación respondió a un cambio estructural en el comportamiento de consumo tras la pandemia. A nivel global, se proyecta que el canal de comercio electrónico en la industria de belleza y cuidado personal crecería aproximadamente un 12 % anual entre 2022 y 2027, consolidándose como uno de los más dinámicos del sector (McKinsey & Company,

2023). Además, se observa una creciente integración de modelos omnicanales y tácticas digitales como el livestreaming para ventas sociales, que permiten reforzar el vínculo entre marcas y consumidores en entornos digitales (McKinsey & Company, 2023). Según Gustavo Koblinc (2016), la omnicanalidad se refiere a “un enfoque multicanal que busca ofrecer una experiencia sin distinción, ya sea que el cliente esté operando a través de la web, dispositivo móvil, telefónicamente o en un local físico” (Citado en Canabal, E. M., & Matteucci, M. D., 2018, p.17). Esto se manifiesta como una oportunidad de brindarle al cliente una experiencia flexible que optimiza tiempos y hace necesario la continua capacitación para la mejora de atención en entornos digitales.

En el caso de Yanbal, la crisis sanitaria actuó como impulso para modernizar su modelo de negocio. Tradicionalmente, su red de consultoras basaba su estrategia de venta en la interacción presencial —visitas, demostraciones y eventos—; sin embargo, las restricciones sanitarias impulsaron el uso de herramientas digitales como catálogos virtuales, plataformas de capacitación en línea (Maya) y servicios de entrega en casa, al tiempo que se fomentó el uso de redes sociales como vitrinas digitales para la venta directa (Sánchez, C., s/f). Esto significó no solo adaptarse a una nueva modalidad operativa, sino también una transformación comunicacional profunda: las consultoras pasaron de realizar ventas presenciales a convertirse en comunicadoras digitales activas capaces de generar contenido propio y establecer vínculos sostenibles con sus clientes, en base a la confianza que generaban.

Este fenómeno se enmarca en lo que Sheth (2020) y Crick & Crick (2020) denominan “la redefinición estratégica del propósito empresarial en contextos de crisis: las organizaciones deben convertirse en mejores clientes de sus proveedores, replantear modelos de negocio centrados en el valor para el cliente, y potenciar sus capacidades colaborativas” (Citado en

García M. et al., 2021, p. 57). En la misma línea, Kamal (2020) sostiene que “la clave de la adaptación digital radica en co-crear valor, fortalecer sistemas de información y construir infraestructuras digitales que garanticen interacciones seguras y dinámicas” (Citado en García M. et al., 2021, p. 65). Es decir, se empieza a generar una red de transformación en cuanto a lo digital tanto en la parte interna del negocio como entre colaboradores. Y también la parte externa de cara al cliente final, que es finalmente quien decide si recibir o no la información compartida en redes sociales.

Este cambio no solo transformó la forma de vender, sino también el rol de las consultoras como comunicadoras y representantes de marca. A través de la digitalización, ellas han podido fortalecer el vínculo con sus clientes, diversificar sus estrategias y generar nuevas oportunidades de crecimiento personal y profesional. Esta adaptación se vuelve la base sobre la cual se articula el uso del social selling y la construcción de su identidad como micro influencers, temas que se desarrollarán en los siguientes apartados.

## **2.2. Social selling: El impulso de las consultoras de Yanbal en entornos digitales**

El social selling se ha consolidado como una práctica estratégica que transforma la manera en que vendedores y marcas generan relaciones comerciales, especialmente en contextos donde la interacción presencial es limitada, como ocurrió durante la pandemia de COVID-19. Este enfoque no se centra únicamente en vender, sino en construir relaciones sólidas y de confianza, aprovechando el potencial relacional de las plataformas digitales (Martínez & Díaz-Aroca, 2017).

Para las consultoras de Yanbal, el social selling representa una oportunidad de migrar de la venta directa tradicional —que se basaba en el contacto físico y la repartición de catálogos impresos— a un modelo híbrido y digital que amplía su alcance, flexibiliza sus tiempos y fortalece la cercanía con sus clientes. Esta transición forma parte del proceso de adaptación comunicacional que guía esta investigación y se desarrollará en los siguientes subcapítulos.

### **2.2.1. Definición**

El social selling ha sido definido desde distintas perspectivas dentro del ámbito comercial y comunicacional. Martínez y Díaz-Aroca (2017) definen al social selling como “la utilización de los medios sociales (principalmente LinkedIn y Twitter) para crear branding, interactuar con potenciales clientes, generar credibilidad y crear relaciones que, en definitiva, se conviertan en ventas” (p.5). Entendiendo por branding la definición de Hoyos (2016), en la que explica que es un “proceso integrativo, que busca construir marcas poderosas; es decir, marcas ampliamente conocidas, asociadas a elementos positivos, deseadas y compradas por una base amplia de consumidores” (Citado en Quijandría, E. A., 2020, p.24). Asimismo, los autores Martínez y Díaz-Aroca (2017) mencionan que el social selling es “una práctica clave para la nueva forma de interacción comercial, ya que permite a vendedores y marcas aprovechar los medios sociales para construir relaciones auténticas y cercanas con potenciales clientes” (2017, p.7).

Revilla (2018) complementa que el social selling es “el arte o la habilidad de vender con facilidad en cualquier entorno social, tanto presencial (offline) como online, a través de redes como Twitter, Instagram o LinkedIn” (p.18). Esta definición cobra especial relevancia en el caso de Yanbal, donde las consultoras trasladaron sus habilidades sociales —desarrolladas en

el cara a cara en una etapa pre pandémica— hacia los entornos digitales. Así, replicaron estrategias de empatía, recomendación y acompañamiento mediante redes como WhatsApp, Facebook o TikTok, canales en los que se gestiona la nueva forma de venta social.

Revilla (2018), también considera que el éxito del social selling depende de la capacidad para “atraer, iniciar relaciones comerciales y madurar a los candidatos educándolos” (p. 33). Este proceso coincide con las técnicas utilizadas por las consultoras, quienes atraen a sus clientes mediante contenido aspiracional, iniciando conversaciones personalizadas por medio de TikTok, WhatsApp o Facebook. Finalmente, acompañan el proceso de compra con demostraciones, tutoriales o asesorías virtuales, lo que facilita el contacto con personas que no están cerca geográficamente.

Autores como Ancillai, Terho, Cardinali y Pascucci (2019) enfatizan que el social selling es “un enfoque que aprovecha los canales digitales y sociales para comprender, conectar e involucrar a los clientes en puntos de contacto que son relevantes para sus procesos de toma de decisiones” (citado en Calderón Guerrero, 2021, p. 18). En este sentido, las consultoras de Yanbal se alinean con este enfoque, ya que mantienen una comunicación cercana y continua con sus clientes a través de sus redes sociales para lograr conocer mejor sus necesidades y adaptar las recomendaciones de productos de manera más personalizada. Esto genera un sentimiento de importancia en su comunidad al preocuparse verdaderamente de sus necesidades.

En esa línea, Bocconcelli, Cioppi y Pagano (2017) destacan que el social selling genera una disrupción en el esquema tradicional de comunicación unidireccional y potencia el diálogo entre vendedores y personas clave dentro de las plataformas sociales. Actualmente, las

consultoras de Yanbal, ya no solo transmiten mensajes de la marca, sino que interactúan directamente con sus clientes, responden inquietudes, comparten experiencias personales y generan confianza a través de la autenticidad de su comunicación y sus relatos que generan mayor identificación con el público que las ve. Es así que, Revilla (2018) manifiesta que, “vender en redes sociales no consiste en ofrecer productos de manera constante, sino en generar utilidad, educar al cliente y convertir la interacción en una relación de confianza” (p. 22).

Por tanto, el social selling, actualmente, no solo representa una nueva manera de vender, sino que se ha convertido en una estrategia de empoderamiento digital que utilizan las consultoras de Yanbal para fortalecer su comunidad en sus redes sociales.

### **2.2.2. Formatos para fortalecer el vínculo en lo digital**

El social Selling se realiza por medio de formatos y tácticas digitales que buscan construir confianza, ofrecer valor y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Font (2017) plantea que este proceso se genera en tres fases: atraer, conectar y educar. Con ello, señala que “el éxito en redes sociales no depende de ser interesante, sino “extremadamente útil” para captar la atención de los usuarios” (p. 45). Este aspecto es utilizado por las consultoras de Yanbal, quienes adaptan sus contenidos para ofrecer consejos de belleza, tips de uso de productos y experiencias personales que aportan valor real a sus seguidores.

Asimismo, Revilla (2018) sostiene que el social selling requiere una estrategia sostenida en el tiempo, en la que cada interacción contribuya a educar al cliente para que tome mejores decisiones de compra. En sus palabras, “el proceso de maduración no es otra cosa que educar a nuestros clientes para que tomen mejores decisiones de compra” (p. 67). Las consultoras

llevan a cabo este principio al convertir sus redes sociales en espacios de instrucción, donde enseñan rutinas de cuidado facial, combinaciones de fragancias o recomendaciones de maquillaje adaptadas al tipo de piel. Cada una de estas estrategias, aunque no tienen como finalidad una venta de un producto, fortalecen la relación de confianza con sus clientes.

De acuerdo al libro *Social selling; la nueva herramienta para vender más* de Martínez & Díaz-Aroca (2017) nos proporcionan algunos pasos a seguir para fortalecer el vínculo digital, a través del social selling, los cuales incluyen:

1. Construcción de marca personal: Busca humanizar la comunicación, mostrar el rostro detrás de la venta y transmitir credibilidad. En este aspecto las consultoras de Yanbal se muestran como embajadoras de Yanbal, donde manifiestan su experiencia y estilo de vida, que permite la identificación de una comunidad determinada y la convierte en un referente confiable y creíble.
2. Interacción activa: Consiste en responder consultas, generar conversaciones al agradecer su permanencia y acompañar al cliente a lo largo de todo su proceso de decisión. Las consultoras de Yanbal se muestran prestas a responder todo tipo de dudas que el cliente pudiese tener en cada campaña donde se mantiene un trato cálido que traspasa las pantallas para generar un vínculo.
3. Contenido de valor: Se generan publicaciones que educan, inspiran o demuestran el uso de productos en contextos reales. En este caso, las consultoras de Yanbal realizan reseñas y demostraciones del producto para entretener y educar a sus clientes, por lo que su contacto se genera desde la utilidad principalmente, más que de persuasión hacia una venta.

4. Redes estratégicas: Es importante seleccionar las plataformas más afines al perfil del cliente. Por ejemplo, las consultoras de Yanbal han identificado las plataformas de WhatsApp, Facebook y TikTok como los espacios donde sus clientes se sienten más cómodos y la interacción se genera de manera natural, considerando los distintos horarios en los que están activas en cada uno.
5. Difusión de contenido: El hecho de elaborar contenido propio, que contiene aspectos que solo identifican a tu marca, vuelve importante el saber dónde compartirlo para que no pase desapercibido. En el caso de las consultoras de Yanbal, cada una de ellas considera una red social de preferencia, en la que conocen el lenguaje de comunicación para interactuar con sus seguidores, así como el llamado a la acción de interactuar con el contenido para generar mayor alcance.
6. Relación y acercamiento al cliente: El siguiente punto hace referencia al modo en el que realizas el proceso de acercamiento o primer contacto con un cliente o seguidor dentro de tus redes sociales, de modo que vuelvas memorable esta interacción y en el proceso se cree un vínculo más fuerte y de confianza. Es así que las consultoras de Yanbal, inician con mensajes cordiales o de bienvenida a sus nuevos seguidores con el fin de mantener su relación y un contacto más cercano con aquellas personas que frecuentan sus contenidos, ya sea en transmisiones en vivo o mediante comentarios en sus publicaciones.
7. Conversión natural: Se refiere a transformar las interacciones en ventas sin recurrir a mensajes invasivos ni que se sientan forzados para el cliente. De acuerdo a cada campaña, las consultoras de Yanbal han logrado generar interacciones donde el cliente

se entretiene y no se siente presionado a realizar la venta, evitando ser muy comerciales, que es lo que este público rechaza, ya que están en búsqueda de promociones o en encontrar un contenido que realmente les llame la atención.

Es así que considerando los siete puntos mencionados por los autores Esmeralda Díaz-Aroca Y David Martínez Calduch (2017), podemos corroborar que las consultoras de Yanbal utilizan las diferentes herramientas que les brinda el social selling como un medio para conectar con sus clientes. Estos nuevos formatos digitales no solo reemplazan el contacto físico que se realizaba antes de la pandemia, sino que lo potencian al permitir un alcance más amplio, segmentado y personalizado, convirtiendo a las consultoras en gestoras de su propia marca digital. Como sostienen Bocconcelli et al. (2017), el hecho de que este sistema híbrido entre lo presencial y digital exista, potencia las estrategias de los vendedores para construir relaciones sostenibles más allá del momento de compra. Es así como se generan lazos de comunicación que perduran con el tiempo.

Asimismo, el social selling permite que cada interacción se convierta en una oportunidad de fidelización. Según León, Márquez y Enríquez (2020), el éxito de esta práctica radica en el equilibrio entre autenticidad, constancia y generación de valor percibido. Para las consultoras de Yanbal, este enfoque representa una oportunidad estratégica de adaptación post pandemia, donde las redes sociales no solo son canales de promoción, sino espacios de relación, recomendación e influencia.

Por lo mencionado anteriormente, el social selling aplicado por las consultoras de Yanbal no solo manifiesta que ha habido una adaptación al entorno digital, sino también su capacidad de seguir generando empatía a través de medios digitales con la venta de sus productos a través

de sus redes sociales. Esta vinculación entre lo emocional y lo digital se convierte en un nuevo modelo de relación con el cliente que redefine el papel de las consultoras como creadoras de contenido, vendedoras y micro influencers de su propio negocio, donde su marca personal es relevante para diferenciarse.

### **2.3. Micro influencer**

El marketing de influencia se ha consolidado en los últimos años como una de las estrategias más efectivas para generar cercanía, credibilidad y engagement entre marcas y consumidores (Conde & Casais, 2023). En este contexto, surge con fuerza la figura de los micro influencers, personas con comunidades digitales reducidas, pero con un alto nivel de interacción y confianza entre sus seguidores (Fernández-Gómez et al., 2024). A diferencia de los macro o mega influencers, estos perfiles destacan por transmitir autenticidad y por generar vínculos más personalizados con su audiencia, lo que los convierte en aliados estratégicos para las marcas que buscan construir relaciones sólidas en el entorno digital.

En el caso de Yanbal, las consultoras de belleza no solo representan la fuerza de venta directa en su modelo de negocio, sino que también actúan como micro influencers dentro de sus propias redes sociales, recomendando productos, compartiendo rutinas de belleza y generando conversaciones sobre temas de interés y relacionados al rubro de belleza que influyen en las decisiones de compra de potenciales clientes en medio de todo el entorno digital.

En los siguientes subcapítulos se profundizará detallando el concepto y analizando el rol de las consultoras como micro influencers.

### 2.3.1. Definición y características

Según Helsinki (2016) los micro influencers, “son personas que poseen un blog o publican opiniones en YouTube, Instagram u otros medios sociales, liderando su propia comunidad virtual y generando contenido patrocinado o no para sus seguidores” (citado en Fernández-Gómez et al., 2024, p. 8). Por ello, se han consolidado como una figura esencial en las estrategias de comunicación digital de las marcas. Asimismo, en base a Aubagna (2020) “los micro influencers suelen ser expertos en un campo concreto y mantienen una estrecha relación con sus seguidores y su impacto se basa en la autenticidad y confianza que crean con su comunidad” (Citado en Hidrobo Niña, AF, 2025, p. 3). Es por ello que Vorecol (2024) menciona que “en la actualidad los consumidores confían en las opiniones de las personas que siguen en las redes sociales y están más dispuestos a tener interacción con el contenido generado por el usuario que con la publicidad tradicional” (Citado en Hidrobo Niña, AF, 2025).

El fenómeno de los influencers ha crecido exponencialmente: hoy, la mitad de los usuarios de redes sociales sigue a uno de ellos, principalmente en Instagram (IAB Spain & Elogia, 2023). Sin embargo, según Kayser (2022) “el valor real para muchas marcas reside en los micro influencers, definidos como creadores con menos de 100.000 seguidores, pero que generan altos niveles de credibilidad y engagement (Citado en Fernández-Gómez et al., 2024, p.230). Alampi (2020) menciona que, pese a su menor alcance, “gozan de mucha confianza, autoridad y autenticidad entre su audiencia, lo que los convierte en la fórmula perfecta para ejercer una poderosa influencia” (citado en Fernández-Gómez et al., 2024, p. 230). Asimismo, Nieto J. (2019) revela que “los influencers con 10.000 seguidores obtienen una tasa de likes de 4%; mientras que los influencers con 100.000 seguidores han obtenido 2.4%” (p.7). Esto también

es apoyado por Berne & Marzo et al. (2020) que manifiestan que la interactividad entre un micro influencer y el seguidor es más cercano y emocional.

Por su parte, Sarmiento-Guede y Rodríguez-Terceño (2020) también destacan que estos micro influencers lideran comunidades más pequeñas, pero con tasas de interacción e identificación proporcionalmente superiores (Citado en Fernández-Gómez et al., 2024, p.230). Asimismo, se mencionan tres aspectos clave para considerarlos micro influencers:

1. **Credibilidad y autenticidad:** Suelen ser percibidos como personas reales y accesibles, lo que genera mayor confianza entre sus seguidores. En las transmisiones que realizan las consultoras de Yanbal, se muestran transparentes frente al público que las ve, mencionando su experiencia como base para generar confianza en lo que comunica sobre los productos de la marca y también su conocimiento sobre el negocio de Yanbal. Asimismo, se muestra segura al compartir los datos de cada producto, en base a su conocimiento profundo de cada uno; por lo que el cliente se siente más confiado de lo que está obteniendo en la venta final.
2. **Comunidades específicas:** Se centran en audiencias segmentadas que comparten intereses comunes, lo que permite mensajes más personalizados. Las consultoras de Yanbal tienen un público mayormente femenino, el cual busca alternativas de distintos productos de la marca, en su mayoría, llevan años conociendo la venta de estos; inclusive desde antes de la pandemia. Por lo que, su conocimiento previo de las diferentes líneas de productos las convierte más participativas para consultar por algunos en específico.

3. **Alta interacción:** Su relación directa con la comunidad genera niveles de engagement significativamente más altos que los de influencers con audiencias de mayor cantidad. Al tener un alcance intermedio hacia nuevos públicos, las consultoras de Yanbal realizan dinámicas dentro de sus transmisiones para incentivar a que se conviertan en clientes, ya sea con promociones, descuentos o llamados de acción de urgencia (últimos productos en stock, edición limitada de algún producto). Estas estrategias hacen que el tiempo de permanencia en una transmisión en vivo sea mayor y también genere mayor interés por saber más de lo que ofrece la consultora.

Es así como, en base a estos tres puntos sobre qué aspectos caracterizan a un micro influencer, las consultoras de Yanbal califican en esta categoría, ya que han demostrado generar confianza en el público que las sigue. También mantienen una comunidad que reconoce su estilo de comunicación, los productos y el servicio que ofrece y los códigos de comunicación correspondientes al rubro de belleza. Por último, incentiva la interacción en los distintos formatos que utiliza para mantenerse en contacto con sus clientes, ya sea en publicaciones, estados de WhatsApp o transmisiones en vivo.

La creciente importancia de los micro influencers responde a un cambio estructural en la forma en que las marcas empiezan a comunicar y construir confianza. Mientras que el marketing tradicional se caracteriza por brindar mensajes unidireccionales, el marketing de influencia basado en micro comunidades se centra en el diálogo, la recomendación y la autenticidad percibida (Alampi, 2020). Para que estos aspectos se cumplan Capriotti (2009), manifiesta que “los micro influencers deben ser transparentes y honestos, además, deben asegurarse de que sus recomendaciones sean coherentes con sus valores para evitar promocionar productos que consideren que son perjudiciales para su audiencia” (Citado en Hidrobo Niña, AF, 2025, p. 6).

Las consultoras de Yanbal, también en este caso, generan esta credibilidad a partir de su experiencia con el uso de los productos de la marca, de modo que el cliente sienta la confianza de solicitarlo y también porque se ha generado un vínculo desarrollado a través de lo digital.

Dantur L. (2021) menciona que para que un micro influencer tenga una comunicación efectiva debe generar mensajes de fácil comprensión, expresar objetivamente lo que quiere comunicar y sin intenciones negativas detrás. Esto porque “la comunicación del mensaje va acompañada de una audiencia meta definida a la que se quiere llegar” (Dantur L., 2021, p.9). Por lo que los clientes al percibir un mensaje que no va de la mano con lo que la consultora ha venido compartiendo pueden identificar estos cambios abruptos y generar rechazo o llegar a dejar de seguirla.

En la presente investigación, las consultoras de Yanbal reúnen las características mencionadas para considerarse micro influencers dentro de sus propias plataformas como Facebook, TikTok y WhatsApp, por lo que su rol y presencia refuerzan la cercanía con sus clientes en estas redes sociales.

### **2.3.2. Consultoras de Yanbal desarrollándose como micro influencers**

A partir de un punto de vista estratégico, las consultoras de Yanbal pueden considerarse líderes de opinión dentro de sus micro comunidades digitales. Como menciona Leonardi, et al. (2020), para aquellos micro influencers que tienen una cantidad reducida de seguidores, el alcance a nuevos públicos es una construcción que se realiza con el tiempo; sin embargo, el público que lo sigue posee un alto nivel de compromiso con aquello que comparte. Su influencia no resulta de su notoriedad pública, sino de la relación de confianza construida con sus clientes y

seguidores. Este rol coincide con el modelo de *Two-Step Flow* propuesto por Lazarsfeld y Katz (1970), en el que la información fluye de los medios hacia los líderes de opinión —en este caso, las consultoras— y luego se dirige a sus clientes, quienes confían en su recomendación, en base al conocimiento de la marca. Es así que al ser micro influencers, “son estratégicamente eficaces para generar más clientes potenciales y conversiones, debido a que son percibidos como amigos para los clientes” (Oñate et al., 2025, p. 145).

Veirman et al. (2017) comenta que los influencers desarrollan una marca personal a través de sus publicaciones en redes sociales. (Citado de Kay, S., et al., 2020). También, las plataformas digitales han incentivado mucho más la creación de una marca personal por el alcance que genera, ya que existe una percepción de credibilidad, autenticidad y cercanía hacia el cliente final al que le hablan (Evans et al., 2017).

Fernández-Gómez et al. (2024) sostienen que los micro influencers ejercen su influencia a través de la naturalidad, la transparencia y el uso de formatos audiovisuales interactivos, como stories, reels y transmisiones en vivo. Esto genera cercanía y elevan la percepción de autenticidad. De hecho, “los formatos más efectivos para aumentar la interacción son los audiovisuales, seguidos de tutoriales y demostraciones en vivo” (Fernández-Gómez et al., 2024, p. 237).

En el caso de las consultoras de Yanbal, este patrón es evidente: suelen mostrar el uso real de productos de belleza; por ejemplo, al utilizar el maquillaje que les proporciona la marca y compartir sus testimonios personales para fomentar la interacción directa con sus clientes a través de mensajes privados, preguntas en comentarios y transmisiones en vivo. Esto refuerza

el vínculo y posiciona a la consultora no solo como vendedora, sino como referente de confianza en belleza, en específico de los productos de Yanbal.

Un punto adicional lo mencionan Kay et al. (2020) y Park et al. (2021), donde se considera que “los micro influencers son más persuasivos que los macros influencers porque las marcas que anuncian se perciben con mayor autenticidad” (Citado en Villegas S. et al, 2022, p.5). Las consultoras de Yanbal cuentan con vasta experiencia, la cual manifiestan en los contenidos que realizan; así como en transmisiones en vivo donde se muestran prestas a brindar toda la información necesaria, ya sea de la marca o de los productos que generen mayor curiosidad en los espectadores.

Por otro lado, según Fernández-Gómez et al. (2024), las pequeñas comunidades permiten una comunicación más efectiva: el 72,7 % de los micro influencers percibe que sus seguidores aceptan positivamente sus contenidos comerciales, y el 81 % afirma que estos son conscientes de que existe colaboración con marcas. Esta percepción es clave para entender cómo las consultoras logran causar en su público la impresión de que son consumidoras y voceras de Yanbal, manteniendo su autenticidad. Esto último es importante porque “los perfiles exitosos en las redes sociales requieren ser capaces de transformarse y presentarse como sujetos autónomos: “autoinventados” y “autorregulados” para su comunidad” (Elias et al., 2017, p.11). Y también como comenta Abidin (2015), “manteniendo un vínculo permanente de intimidad y compromiso con sus seguidores” (Citado en Villegas et al., 2022, p. 457). Por eso, para las consultoras de Yanbal, es importante la interacción constante con sus seguidores para generar una imagen más cercana que fortalezca su relación con su comunidad.

Según Muñiz y O'Guinn (2001), se consideran tres aspectos claves que manifiestan las comunidades: Conciencia compartida, rituales y tradiciones, y un sentido de la moral responsable (Citado en Gudmand-Höyer, K., & Johansson, W., 2025). El primer aspecto se refiere al “sentido de pertenencia que los miembros sienten entre sí a través de opiniones y valores compartidos relacionados con una marca, lo que resulta en una afinidad común entre los participantes” (McAlexander et al., 2002; Muñiz & O'Guinn, 2001). En este primer punto, los clientes que participan de las transmisiones en vivo que realizan las consultoras de Yanbal están al tanto de los horarios en los que están activas para generar comentarios en base a dudas o mensajes alentadores de su crecimiento como consultora dentro de la marca.

Respecto al segundo y tercer aspecto el autor menciona que, “los rituales y las tradiciones, adoptan la forma de normas y prácticas que ayudan a mantener el espíritu y la cultura de la comunidad. Finalmente, el sentido de responsabilidad moral refleja los sentimientos de obligación y compromiso de los miembros” (McAlexander et al., 2002; Muñiz & O'Guinn, 2001). Los seguidores de las consultoras de Yanbal pueden elegir entre una diversidad de alternativas que les brindan las plataformas como Instagram y TikTok, en cuanto a perfiles que ofrecen los mismos productos de belleza. Sin embargo, las consultoras de Yanbal han logrado diferenciarse a través de códigos de comunicación, los cuales son percibidos y valorados por sus clientes.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Diseño metodológico

#### *Tipo de investigación*

La investigación se presenta como de tipo exploratorio y explicativo, ya que se buscó “comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su contexto natural, con un enfoque flexible, holístico y de riqueza interpretativa” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En el caso elegido, la adaptación de las consultoras hacia el entorno digital fue el fenómeno a explorar, así como la percepción de los clientes a los que comunican su contenido. Con el fin de comprender a profundidad el contexto en el que se dio la transformación digital de las consultoras en los años del 2019 al 2025. Asimismo, se optó por un enfoque cualitativo, en el que como mencionan Taylor y Bogdan, “se estudian a las personas en el contexto de su pasado y en las situaciones en las que se hallan” (2022, p.8). Por lo que se enfatiza la importancia de reconocer las características de las consultoras y su relación con las redes sociales en una etapa pre y post pandémica, así como el de sus clientes.

### 3.2. Técnicas de investigación

La investigación contempla 3 tipos de entrevistas. En primer lugar, se realizaron entrevistas semi estructuradas a las consultoras de Yanbal, donde se indagó sobre las percepciones y experiencias en medio de la transformación digital presente pre y post pandemia. En segundo lugar, se entrevistaron a los clientes que también fueron parte de este proceso en el que pasaron de recibir una comunicación directa y presencial a una digital, donde los códigos de comunicación variaron. Adicional a ello, permitió generar una conversación más natural y fluida en la que los entrevistados se sintieron cómodos al expresar ambas etapas, desde su propia experiencia.

Por último, se realizó una entrevista a profundidad a Alonso Salcedo, Analista senior de la empresa Yanbal, especializado en investigación de mercados, el cual permitió obtener una mirada desde lo académico acerca del concepto social selling y sus consideraciones sobre la adaptación a lo digital, la cual ha sido adoptado por las consultoras de Yanbal.

### **3.2.1 Entrevistas piloto**

Para la presente investigación se realizaron pilotos, en base a los cuestionarios a emplearse para consultoras de Yanbal y los clientes. La importancia de ello se basa en identificar si las preguntas son claras y fáciles de entender para ambos; de igual modo, para asegurar que cada una de las preguntas fueran útiles y aporten al objetivo principal de la investigación.

Se realizaron 3 entrevistas piloto a las consultoras de Yanbal donde se descubrió que dentro de la introducción a la entrevista se manifestaba el objetivo de la investigación principal, por lo que algunas de sus respuestas podrían verse sesgadas. Por eso, se decidió cambiar la pregunta de manera más general, sin manifestar la hipótesis principal. Asimismo, se retiró la pregunta de *“¿Por qué tomaste la decisión de usar las redes sociales para reemplazar el contacto presencial?”*, ya que dentro de la misma se tenía la respuesta implícita y la consultora también generaba la misma reflexión en una pregunta anterior.

Respecto a las entrevistas a clientes, se realizaron también 3 pilotos, en los que las respuestas estuvieron bien dirigidas hacia los objetivos planteados. Sin embargo, en la parte inicial y, de manera similar a lo ocurrido con el cuestionario piloto de las consultoras, se modificó la explicación del objetivo principal de la investigación para no sesgar las respuestas que se brinden.

### **3.3. Población y muestra**

La población del estudio para el segmento de consultoras serán mujeres de 31 a 42 años, ubicadas en Lima Metropolitana, las cuales eran consultoras de Yanbal, en el periodo pre y post pandémico. El rango de edades considerado se da porque representan un 37.3% del total. Asimismo, a nivel geográfico, fueron consideradas aquellas que estén en Lima Metropolitana, ya que el 55% del total de consultoras se concentran en dicha ciudad (Del Castillo, Vera, s/f). De este modo se comprendió e indagó sobre sus experiencias y su adaptación en vista de la crisis sanitaria hacia un entorno digital.

En cuanto al segmento de clientes, serán personas que hayan consumido los productos de Yanbal, a partir de la venta de las consultoras. Con el fin de conocer su percepción sobre los canales de comunicación utilizados para generar el contacto con estas.

Por último, en cuanto al segmento del profesional de marketing de Yanbal. Se consideró su experiencia en estrategia digital, así como su conocimiento en el proceso de transformación de las consultoras de Yanbal en una etapa pre y post pandémica.

Se realizaron 11 entrevistas a consultoras y 10 a clientes que cumplieran con los criterios mencionados anteriormente; así como 1 entrevista a profundidad a un experto en comunicaciones que tenga conocimiento de dicho fenómeno o del sector retail de belleza y su adaptación a lo digital, enfocándose en un grupo de personas dedicadas a la venta de los productos. La guía de cuestionarios, así como las grabaciones de entrevistas realizadas a los tres públicos mencionados para la investigación se encuentran en la sección de anexos, que podrá ser revisada posteriormente.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En el siguiente apartado, se revisarán a profundidad los resultados de las entrevistas realizadas a los tres públicos seleccionados. Con el fin de analizar los tres aspectos claves que abordan la investigación, se dividirá el análisis de resultados en las siguientes categorías: Transformación digital, Social Selling y Micro influencers. Con el fin de mantener en confidencialidad la identidad de las personas entrevistadas, se utilizarán las siguientes nomenclaturas para identificarlas. A las consultoras de Yanbal se las denominará como Y1, según corresponda el número de entrevista, colocado en anexos, y a los clientes como C1, correspondientemente. Adicional a ello, se han considerado sólo las principales citas para ambos públicos entrevistados, aquellas que representan el punto de vista mayoritario, en base a las preguntas realizadas. Es así como se irán desarrollando los resultados, en base a puntos claves y los objetivos de la investigación.

### 4.1.1 Transformación digital

Como se había revisado anteriormente, la transformación digital aparece como “un fenómeno que ha irrumpido en el mundo empresarial de manera disruptiva, remodelando la forma en que las organizaciones operan, interactúan con sus clientes y compiten en el mercado” (Jiménez, D. et. al., 2023, p. 4). Por ello, se planteó indagar con las consultoras de Yanbal sobre el proceso para vender o contactar con sus clientes en los meses previos a la pandemia. Acerca de este punto, todas mencionaron que esta interacción se daba de manera presencial en su totalidad, a través de visitas a los hogares de sus clientes que, en su mayoría, eran amigos, familiares o colegas de trabajo. En este proceso, la consultora de Yanbal entrevistada que denominaremos Y2, manifestó que “era tedioso ir a la casa del cliente. Había mucho tiempo perdido, por el traslado. Al iniciar la pandemia, la empresa instauró la entrega a domicilio y se volvió más práctico porque ahorran tiempo y dinero” (Consultora Y2, 2025). Asimismo, la consultora

de Yanbal que denominaremos Y5 mencionó que “todo era de manera directa, el catálogo era físico y los clientes nuevos eran muy difíciles de conseguir” (Consultora Y5, 2025). En esta búsqueda de nuevos clientes, existía un desgaste por parte de las consultoras de Yanbal al tener que trasladarse a largos tramos lejos de sus hogares, donde su incentivo era la venta de sus productos y la recomendación de este círculo cercano a uno más amplio.

Por su parte, los clientes entrevistados manifiestan que antes de la pandemia, su contacto con una consultora de Yanbal era exclusivamente de manera presencial; por lo que dependían del tiempo de la consultora para poder recibir el nuevo catálogo de cada campaña, así como la recepción del producto solicitado. Es así que una de las clientas entrevistadas que denominaremos C6, mencionó que “la reunión con mi consultora era en casa, me explicaba sobre los productos y qué necesitaba para cada caso específico” (Cliente C6, 2025). Adicionalmente, otra cliente que denominaremos C8, afirmaba que “iban a mi casa o a mi trabajo y me mostraba el catálogo o mostradores nuevos de productos” (Cliente C8, 2025). Las clientas coinciden en que la experiencia antes de la pandemia era netamente presencial.

El cambio empezó con concebir, una vez iniciada la pandemia, la idea de utilizar un medio alternativo al presencial, por lo que se preguntó a las consultoras de Yanbal acerca de su acceso a internet y si en esta etapa previa a la pandemia lo consideraban un canal de venta efectivo. Sobre este punto, la mayoría de ellas mencionaron que no lo consideraban, ya que estaban acostumbradas al modelo tradicional de venta. Sin embargo, como menciona la consultora de Yanbal que nombraremos como Y10, “me dirigía directamente a las personas que conocía, las redes sociales más que nada eran de uso personal” (Consultora Y10, 2025). Asimismo, una de las consultoras manifestó también la limitación que presentaba, ya que “el internet era un poco difícil por dónde estaba ubicada, por eso no lo veía como una opción” (Consultora Y5, 2025).

En muchos casos, la limitación principal era su poco o nulo conocimiento de lo digital, ya que muchas de ellas estaban acostumbradas al trato directo presencialmente y no contaban con la práctica de utilizar las redes sociales, las que tenían un rol más que nada de uso personal.

Una vez que inició la pandemia, mantener la costumbre del contacto presencial se volvió imposible, por lo que se les consultó sobre lo que cambió en su forma de vender. Las respuestas fueron en su mayoría acerca de la caída de ventas que tuvieron, ya que los productos que comercializaban se ubicaban en una prioridad inferior, comparado a las necesidades que se tenían en medio de la pandemia. Es así que, la consultora Y5, comenta que “al haber una baja de ventas, las redes sociales empezaron a subir y vimos una nueva manera de vender” (Consultora Y5, 2025). También, la entrevistada Y1, menciona que “se empezó a volver popular TikTok y permitió conectar con otras personas creando una marca personal” (Consultora Y1, 2025). Del mismo modo, la entrevistada Y7, en base al apoyo brindado de la marca comenta: “Yanbal nos brindó catálogos digitales. Empezó a darnos más materiales digitales que podíamos compartir hasta provincias y era un alcance mayor. Así como también empezó la entrega a domicilio en Yanbal” (Consultora Y7, 2025). Estos aspectos que comentan las consultoras de Yanbal manifiestan el impacto transversal que generó la pandemia, en la que la imposibilidad de trasladarse pudo ser resuelta a través de medios digitales.

En cuanto a los clientes, se les consultó cuál fue su percepción al existir una nueva modalidad de contacto por parte de su consultora. Sobre este punto, una de ellas comentó que “al principio la entrega del catálogo era a través de un link y era más difícil, porque no había visto eso anteriormente, luego apareció el PDF y lo solucionó” (Cliente C2, 2025). Por otra parte, otro cliente que denominaremos C4 mencionó “como aspecto positivo era que podía comunicarme cuando quisiera, pero lo negativo era que no podía conocer productos nuevos, porque me gusta

probar los aromas de perfumes o cremas y en el catálogo digital no podía” (Cliente C4, 2025). Es así que apareció una limitación de venta para las consultoras de Yanbal, ya que al pertenecer al rubro de cosméticos había una necesidad por sentir fragancias para tomar una decisión final de compra. Sin embargo, ante este punto, una de las consultoras de Yanbal manifestó la estrategia que utilizaba para cubrir ese aspecto: “al cambiar la forma de vender usamos una revista virtual y le hacía capturas para compartirlo por WhatsApp, y cuando hacían el pedido les enviaba un mostrador para que vayan conociendo lo nuevo que llegaba a Yanbal” (Consultora Y11, 2025). Esta estrategia era utilizada por algunas de las consultoras de Yanbal en vista de algunas limitaciones que generó la pandemia y es así como al día de hoy siguen utilizando ello para clientes que no están cerca geográficamente de ellas.

Considerando que actualmente ya no existen restricciones de movilización, se realizó la pregunta sobre su percepción acerca de seguir utilizando las redes sociales para vender, así como si esto les resulta beneficioso. Sobre este punto, muchas de las consultoras de Yanbal consideraban importante utilizar lo digital; sin embargo, también que era relevante el contacto presencial para seguir manteniendo una comunicación cercana con su cliente. Es así que, la consultora Y11 comenta “hoy en día es importante lo presencial porque le puedes hacer una demostración del producto para darle más seguridad al cliente de lo que está comprando, pero el internet me permite alcanzar a más personas y poder darles a conocer lo que vendo” (Consultora Y11, 2025). Asimismo, otra consultora menciona “yo utilizo ambos medios, el contacto directo y el digital para las personas que no están a mi alcance, entonces para mi es beneficioso ambos” (Consultora Y5, 2025). Adicional a lo mencionado, también consideran lo siguiente: “al usar ambos tenemos un brazo más con la virtualidad, pero el contacto *face to face* sigue siendo importante” (Consultora Y3, 2025). En todos los casos, manifiestan que las redes

sociales les han permitido llegar a nuevas personas; sin embargo, aún desean mantener el contacto presencial una vez que se realice la compra.

Al iniciar con el uso de redes sociales, se les consultó por aquellas que utilizaban con más frecuencia; así como el modo en que se generó su adaptación con estas plataformas digitales. Las consultoras de Yanbal mencionaron como principales plataformas a WhatsApp, TikTok y Facebook, en el orden mencionado de preferencia. Para una de ellas, comenta: “por WhatsApp y TikTok puedo publicar mis videos cuando los creo” (Consultora Y7, 2025). Una de ellas menciona: “cuando empecé a usar TikTok, para mí era terrible porque vivimos del qué dirán o del *roche*, pero me armé de valor y empecé a vender en mis transmisiones” (Consultora Y5, 2025). Es así como iniciaron con esta nueva modalidad de venta, en la que muchas de ellas aprendieron de manera autónoma a utilizarlas.

Respecto al punto de vista de los clientes, se les preguntó acerca de su percepción al contactar con su consultora por estos medios digitales. Muchas de las respuestas, mencionaron como primer beneficio el tiempo en el que eran respondidas sus consultas. Por ejemplo, la cliente C6 menciona: “Es más fácil, porque es más práctico, ves el video publicado del producto en sus estados y solo le escribes sobre ello para que puedas obtenerlo” (Cliente C6, 2025). Adicionalmente, la cliente C10 añade: “Es más fácil, porque lo puedes adquirir más rápido la información del producto escribiéndole por WhatsApp a la consultora y ella te responde muy amable” (Cliente C10, 2025). El hecho de que las redes sociales permiten esta instantaneidad facilita la comunicación fluida entre consultora y cliente para generar mayor cercanía.

En cuanto al aporte del profesional de Yanbal acerca de qué tan relevante fue la transformación digital para que, empresas de venta directa como Yanbal se adapten durante la pandemia, la

respuesta fue la siguiente: “La pandemia transformó totalmente a personas e industrias, incluyendo a Yanbal, donde tuvimos que adaptar procesos presenciales de venta directa a lo digital” (Alonso Salcedo, 2025). Adicionalmente, resaltó el desafío de la empresa al tener consultoras con diferentes niveles de habilidades digitales y un acceso limitado a internet en distintas partes del Perú. Añade que: “La transformación digital se inició de forma gradual, enfocándonos en lo más útil y necesario, y se ha mantenido como un proceso de aprendizaje continuo, brindando capacitaciones a las consultoras de Yanbal” (Alonso Salcedo, 2025).

Acerca del rol que cumple la capacitación digital en la fuerza de ventas, el profesional de Yanbal comenta: “nos enfocamos en dos objetivos principales: una plataforma para el pase de pedidos accesible y sencilla, así como capacitaciones para el conocimiento de diferentes productos” (Alonso Salcedo, 2025). Estos aspectos son de valor, ya que el primero permite la entrega eficiente del producto al cliente en plazos de tiempos más cortos y el segundo punto les brinda una amplia información para compartir contenido de valor en sus redes sociales sobre los productos. Con este último punto es posible comprobar su experiencia y conocimiento acerca del rubro de belleza para recomendar a potenciales clientes y que con ello sientan seguridad de lo que comparte la consultora por sus redes sociales.

Considerando cada hallazgo de la presente categoría, se ha corroborado que esta transformación digital inició como una necesidad de parte de las consultoras de Yanbal para seguir en contacto con sus clientes, en medio de la pandemia. También fue un punto de partida en el cambio de venta tradicional a la que estaban acostumbradas. Por eso, tanto consultoras como clientes encuentran beneficios importantes en esta nueva modalidad digital como lo es la rapidez de contacto y el cierre de brechas que generaba la lejanía geográfica. Por ello, es

importante el análisis de la siguiente categoría acerca del social selling, que se presenta como una herramienta estratégica en un entorno digital.

#### **4.1.2. Social Selling**

Como se mencionó anteriormente, las consultoras de Yanbal utilizan las distintas herramientas que brinda el social selling, en entornos digitales. Recordemos que Revilla (2018) menciona que el social selling surge como una estrategia que combina la venta relacional y el marketing digital, donde el foco no está en cerrar ventas inmediatas, sino en construir relaciones duraderas basadas en confianza, utilidad y autenticidad. Por ello, con el fin de conocer las estrategias utilizadas por las consultoras de Yanbal en redes sociales, se les preguntó acerca del tipo de contenido que compartían ahora para atraer clientes. Sobre este punto mencionaron que era información de valor acerca de un producto específico, en el que realizaban demostraciones sobre su piel para comprobar su eficacia. Es así como una de las consultoras menciona: “muestro los beneficios de los productos, también mi trayectoria en Yanbal. Todo lo comparto por mis transmisiones, al menos 2 o 3 veces a la semana” (Consultora Y5, 2025). Adicional, también manifiestan: “publico y comparto mi catálogo y los tutoriales de cómo utilizar el producto, teniendo paciencia en explicar los beneficios de cada uno” (Consultora Y10, 2025). El formato más utilizado por las consultoras para compartir dicha información son los reels, pero adicionalmente también publican fotos como carruseles de los productos y por ese medio es donde contactan con nuevos clientes.

Dentro de su aprendizaje sobre las redes sociales, las consultoras de Yanbal comprendieron que no toda su comunicación debía basarse en la venta ya que, al haber una alta variedad de consultoras que también ofrecían los mismos productos de Yanbal, debían encontrar aspectos diferenciales que hiciera que sus clientes las prefieran. Es así que la consultora Y5 menciona:

“grabó cómo entrego mis productos para generar confianza y vean que es real lo que ofrezco y a mis seguidores les gusta ese tipo de contenido” (Consultora Y5, 2025). También, añadieron: “les muestro los productos a través de videollamadas para explicarles de manera más personalizada y hacer que se sientan más seguras de la compra que realizarán” (Consultora Y10, 2025). Adicional a ello, las consultoras de Yanbal han ido aprendiendo códigos de comunicación que sus clientes ya identifican como propios de ellas. Por ejemplo, la manera en la que llama a sus clientes en sus transmisiones, el tipo de música que utiliza durante sus lives, los días en los que está realizando transmisiones, así como el horario en el que se conectan.

Por ello, a los clientes se les preguntó qué valoran más ahora: que su consultora comparta contenido o promociones por sus redes sociales. En base a ello las respuestas fueron dirigidas a la atención y calidez en la que eran respondidas sus dudas sobre algún contenido publicado o en comentarios realizados en las transmisiones que realizan. Una de las respuestas menciona: “me gusta la atención después de la venta para preguntar si el producto me ha servido y también ya saben más o menos cuándo se me acaba el producto para poder renovarlo” (Cliente C4, 2025). Asimismo, la Cliente C7, añade: “valoro su preparación para poder guiarnos en el uso de productos, porque se nota una capacitación para saber hablar a su público con cariño y paciencia” (Cliente C7, 2025). Del mismo modo, la Cliente C6 afirma que: “al haber tantos productos me favorece que suban videos explicando los beneficios del producto y ya cuando quiero uno solo le escribo para que me lo pueda vender y ella me explica si aplica a mi caso” (Cliente C6, 2025). Todos estos aspectos mencionados refuerzan cómo las consultoras encontraron la manera de generar empatía con clientes que necesitan de este sentimiento de comprensión, en base a la necesidad que cada una tiene.

En base a estos puntos comentados, el profesional de marketing de Yanbal entrevistado comentó cómo se aplica el social selling en la industria de belleza. Sobre esta estrategia, reconoce que las consultoras lo utilizan y que es una vitrina para atraer a más personas. Asimismo, destacó el impacto positivo del social selling, observado en plataformas como TikTok, donde las consultoras venden productos y se apoyan mutuamente. Es así que aquellas consultoras que generan un contenido de valor, son las que logran fidelizar más a los clientes, por la cercanía y empatía que van formando.

Estos resultados muestran cómo el social selling ha sido una herramienta beneficiosa para las consultoras, donde muchas de ellas han creado una marca personal dentro de sus redes sociales y han desarrollado habilidades de comunicación que las acerca a públicos nuevos. Lo más relevante de ello es que no es solo visto desde el aspecto promocional o de ventas, sino que han logrado transmitir un sentido de comunidad hacia aquellas personas que las siguen y las que se han convertido en sus clientes frecuentes. Es así que se ha generado un espacio híbrido donde se inicia la comunicación por medio de lo digital, a través de códigos de comunicación que generen confianza y se consolida con el acercamiento presencial para reforzar el vínculo entre consultora y cliente. Este aspecto trae como consecuencia la relevancia de indagar en la tercera categoría, donde surgen nuevas micro influencers de Yanbal dentro del entorno digital.

#### **4.1.3 Micro influencers**

Respecto a la siguiente categoría, dentro del análisis teórico también se demostró que la consultora de Yanbal, reunía características que la convertían en micro influencer. Recordemos que se considera como micro influencers a usuarios que poseen comunidades reducidas, pero con un alto nivel de interacción, su fortaleza radica en la autenticidad, la cercanía y la capacidad de generar conversación orgánica en torno a una marca o producto (Calderón Guerrero, 2021).

Por ello, era relevante conocer si las consultoras se percibían de ese modo y cuáles sentían que eran los aspectos que se relacionaban a ello.

A la pregunta sobre si se perciben como micro influencers, se recibieron respuestas divididas entre las entrevistadas en las que algunas sí se consideraban y otras decían que aún estaban en camino a convertirse en ello, dada la baja cantidad de seguidores que tenían y porque aún sentían que necesitaban prepararse más. Algunas de las percepciones eran las siguientes: “aún no creo haberme convertido en micro influencer, pero sí tengo seguidores que les gusta mi contenido y me lo dicen en comentarios” (Consultora Y7, 2025), “De alguna forma sí me he convertido en micro influencer porque siento que genero confianza en lo que comparto y eso hace que lleguen más personas” (Consultora Y10, 2025). El hecho de que las consultoras de Yanbal manifiesten que se sienten cada vez más cómodas con el uso de lo digital y que hayan logrado crear una marca personal, que es identificada por sus clientes, demuestra que lo que era extraño en algún momento, actualmente forma parte de su día a día al utilizarlo. Las redes sociales, se han convertido en una vitrina donde las consultoras tienen la oportunidad de generar empatía con nuevos clientes y no solo ello, sino que también van descubriendo en ellas mismas habilidades que antes eran inconcebibles, como el hablar frente a una cámara o generar dinámicas de participación para conectar con nuevas personas.

Es así como dentro de esta búsqueda también han desarrollado estrategias para generar esta cercanía como, por ejemplo, una consultora nos comenta: “Uso hashtags para todas mis publicaciones y con eso llego a más personas, también respondo las dudas de los clientes en los comentarios” (Consultora Y9, 2025). Adicional a ello, la consultora Y11 añade: “Sí reviso los comentarios, porque ahí se conectan más y les facilito el número de WhatsApp para hablar directamente sobre el producto en el que está interesada” (Consultora Y11, 2025). Asimismo,

también mencionaron: “al crear contenido pruebo los productos para generar confianza y he realizado colaboraciones con artistas como Mario Hart para generar más alcance” (Consultora Y1, 2025). Muchas de las consultoras de Yanbal han logrado identificar ciertos aspectos que valoran los clientes y que hace más fuerte el vínculo, así como el interés en lo que les está ofreciendo por sus redes sociales. Por eso, siguen en la búsqueda de nuevos llamados que permita empatizar mejor con las necesidades que presentan los clientes.

Respecto a este público, los clientes en su totalidad perciben a las consultoras de Yanbal como micro influencers en sus redes sociales, ya que sienten la cercanía y confianza de poder compartir sus dudas. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas comentó: “considero que son micro influencers porque tienen varias redes sociales y puedo ir viendo su contenido de manera más rápida” (Cliente C10, 2025). También mencionaron: “creo en el contenido que comparte porque veo que ella misma experimenta los productos, por lo que me da confianza y está reflejado cuando me llega el producto y es tal cual lo que dijo” (Cliente C6, 2025). Asimismo, se comentó: “me genera confianza en el modo en cómo nos trata cuando resuelve nuestras dudas y lo hace de manera amable, explicando pacientemente” (Cliente C9, 2025). Todas estas interacciones, que se mantienen vía redes sociales, son las que han ido fortaleciendo la credibilidad de la consultora sobre aquello que comparte y dice en sus publicaciones o transmisiones; por lo que sus clientes reconocen su experiencia no solo en cuanto al conocimiento de la marca, sino su modo en el que se relacionan y comunican con ellos.

Por su parte, el profesional de marketing de Yanbal comentó que este rol como micro influencers les permitía generar una carrera de liderazgo como consultoras, ya que generaba un mayor alcance a públicos que antes eran impensados conseguir, a menos que haya un contacto presencial. Asimismo, afirmó que “el contacto directo sigue siendo importante, aunque la

frecuencia haya disminuido en comparación a una etapa pre pandemia, por lo que les permite mantener la cercanía sin perder la empatía” (Alonso Salcedo, 2025).

Los resultados comentados revelan que a pesar de que en algunos casos las consultoras aún no se perciben como micro influencers, sus clientes sí lo hacen. Esta creencia se va dando progresivamente, en base a cómo ellas van creciendo dentro del mundo digital con sus redes sociales. A pesar de que consideran un aspecto muy importante la cantidad de seguidores que van incrementando, también están en un proceso de creación de marca personal en el que van creando una identidad que las diferencie de lo que comunica el resto y generan esta autenticidad que es valorada por muchos de los clientes.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Conclusiones*

En el siguiente apartado se detallarán las conclusiones a las que se ha llegado en la presente investigación. Se empieza partiendo del primer objetivo, el cual era comparar las estrategias utilizadas por las consultoras de Yanbal para relacionarse con sus clientes, antes y después de la pandemia, en un proceso de transformación digital. Sobre el punto mencionado se concluye lo siguiente: En primer lugar, previo a la pandemia la modalidad de venta se daba de manera presencial, en donde la consultora debía trasladarse al domicilio de su cliente o iba de puerta en puerta en busca de clientes potenciales. Mientras que al iniciarse la pandemia se migró a entornos digitales que transformaron el modo en el que realizaban su interacción con su cliente. En segundo lugar, antes de la pandemia las consultoras de Yanbal realizaban demostraciones de los productos en los hogares de sus clientes y era una oportunidad para compartir su catálogo físico, donde podían generar una venta. Sin embargo, esta interacción generaba ciertas limitaciones en cuanto al encuentro cara a cara, como la frecuencia de visitas y las dificultades de traslado. Una vez que inició su transformación digital, muchas de ellas empezaron a utilizar las redes sociales, especialmente WhatsApp, para mantener la comunicación y cercanía con sus clientes, con el fin de entablar un vínculo de confianza. Además, utilizaron los recursos que Yanbal les brindaba, como los catálogos digitales y piezas en formatos dinámicos que podían compartir en sus redes sociales como publicaciones o estados. Es así como se cumple la hipótesis en la que se planteó que las principales diferencias estarían relacionadas a la interacción y alcance de las consultoras de Yanbal hacia sus clientes. En la que una vez que se adaptaron a la transformación digital, empezaron a afinar sus habilidades con el uso de redes sociales para generar alcance con nuevos clientes.

Por otra parte, la investigación planteó un segundo objetivo que era identificar cuáles eran las prácticas del social selling que empleaban las consultoras de Yanbal para conectar con sus clientes en redes sociales. Sobre ello se concluye lo siguiente: Las prácticas que se emplean parten de lo mencionado en el marco teórico, por Martínez & Díaz-Aroca (2017), en el que se desglosaron tres aspectos claves. En primer lugar, se demostró que son capaces de crear un contenido de valor que genera interacción, ya sea en comentarios, en respuesta a transmisiones en vivo por TikTok o a sus estados de WhatsApp. Esto porque su comunicación se percibe natural y cercana, sin forzar la persuasión de lo que comparte en quienes son los espectadores. En segundo lugar, las consultoras de Yanbal mantienen un acompañamiento permanente en sus clientes, lo cual genera mayor confianza, ya que transmiten a sus clientes la información necesaria de lo que requieren con el fin de que se sientan escuchados. En tercer lugar, han identificado las distintas dinámicas que siguen las redes sociales, donde han generado contenidos en formatos vistosos y que son afines a los intereses de sus clientes. Es así como la hipótesis planteada se cumple, ya que las consultoras de Yanbal parten de la creación de una marca personal que les permite diferenciarse del resto de contenidos pertenecientes al mismo rubro, así como de una interacción que se percibe como auténtica, lo que hace que el vínculo con su cliente sea permanente.

Ahora, partiendo del tercer objetivo sobre analizar cómo las consultoras de Yanbal han llegado a convertirse en micro influencers y el impacto que generó este cambio en el vínculo con sus clientes, se concluye que, en base a la teoría expuesta en el marco teórico por parte de autores como Sarmiento-Guede & Rodríguez-Terceño (2020), las consultoras de Yanbal cumplen cada uno de los aspectos para ser consideradas de ese modo, ya que cuentan con comunidades pequeñas, pero con un alto nivel de interacción en cada uno de los contenidos que comparten o en las transmisiones en vivo que realizan. Asimismo, existe un sentimiento de credibilidad

de parte de los clientes, ya que consideran que el estilo de comunicación de las consultoras de Yanbal es cercano y auténtico. Sin embargo, en base a las entrevistas realizadas, existe una mayoría de consultoras que no se autodenominaba de ese modo, ya que contemplan la necesidad de llegar a una cantidad aún más alta de seguidores para generar un mayor alcance a nuevos clientes potenciales.

Es así como la hipótesis se comprueba parcialmente, ya que las consultoras desempeñan este nuevo rol, a pesar de no auto percibirse como micro influencers, y han incrementado la confianza por parte de sus clientes, en el que valoran la comunicación personalizada y la alta frecuencia de contacto en los entornos digitales en los que tiene presencia como WhatsApp, TikTok y Facebook. Por lo que, la percepción de la consultora de que solo tiene como objetivo la venta ha cambiado a una donde se ha convertido en una guía o referente respecto al rubro de belleza. Este punto, es validado con lo expuesto en el marco teórico donde, en base al autor Fernández-Gómez et al. (2024) se demuestra que los micro influencers ejercen su influencia a través de la naturalidad, la transparencia y el uso de formatos audiovisuales interactivos para generar cercanía y elevar la percepción de autenticidad.

Finalmente, se aborda el objetivo general de la investigación, en el que se concluye que las consultoras de Yanbal han logrado atravesar un proceso de transformación digital, iniciada por la aparición de una pandemia, pero impulsada y sostenida en una etapa posterior, donde encontraron una nueva forma de comunicación. Los tres conceptos considerados han sido claves para identificar de qué manera se realiza esta transición. En primer lugar, se destaca la transformación digital que permitió pasar de un modelo de venta tradicional a uno que consideraba las redes sociales. Luego, la incorporación de estrategias del social selling para mantener la cercanía con sus clientes y el alcance a nuevos, considerando la limitación de

movilización. Por último, la construcción orgánica de las consultoras de Yanbal como micro influencers que, valga la redundancia, incrementa su poder de influencia y cercanía con sus clientes. Por los motivos mencionados, es posible comprobar la hipótesis principal, en la que, debido a la pandemia, las consultoras de Yanbal iniciaron una transformación digital. Como parte de esta adaptación, empezaron a utilizar herramientas del social selling en sus redes sociales, antes de uso exclusivo personal, como WhatsApp, TikTok y Facebook, en ese orden de importancia, para compartir información de valor sobre los productos de Yanbal y su crecimiento como consultora de la marca. Con ello han llegado a convertirse en micro influencers capaces de generar un vínculo con clientes en un entorno digital que les permite comunicación continua, personalizada y con contenido visual que causa impacto en sus clientes.

### ***Recomendaciones***

En base a la presente investigación, se pueden desglosar diversas áreas para ampliar el estudio cualitativo realizado. En primer lugar, se ha abordado la transformación digital, desde el punto de vista de la evolución de las consultoras de Yanbal; sin embargo, también sería interesante profundizar en cuáles fueron las estrategias de la marca Yanbal para adaptarse a un modelo de venta digital, en el que su fuerza de ventas requería de instrumentos para continuar con la venta de sus productos, a través de redes sociales.

Asimismo, partiendo del concepto del social selling que nos brinda un acercamiento de los beneficios que le ofrece a las consultoras de Yanbal, también podría ser abordado desde el punto de vista del empoderamiento femenino en lo económico que desarrollan las consultoras, ya que la mayoría de este público cuenta con un perfil similar en el que son madres, que ven

en la venta en Yanbal una oportunidad para generar ingresos de forma independiente con la posibilidad de administrar personalmente su tiempo. Por último, a futuro sería valioso realizar un seguimiento a la evolución de las consultoras de Yanbal, en cuanto al conocimiento de las plataformas digitales para saber si las redes sociales que se plantearon en la siguiente investigación siguen siendo primordiales para su proceso de venta o si aparece una nueva plataforma o nuevos formatos que mejoren la experiencia de comunicación con sus clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

Artavia, R. J. R. (2024). *Impacto en la transformación digital del sector empresarial Costarricense, producto de las medidas sanitarias para disminuir la tasa de contagio del COVID-19*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 560-579. Recuperado de:

<http://latam.redilat.org/index.php/lt/article/download/3028/5085>

Berne, C., & Marzo, M. (2020). *Exploring How Influencer and Relationship Marketing Serve Corporate Sustainability*. *Sustainability*, 12 (11). doi:10.3390/su12114392

Bustos, L. M. V., & Parrales, L. V. S. (2024). *Plataforma digital para ventas de productos de belleza*. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 33-47. Recuperado de:

<http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/1017/1404>

Bou Aragonés, B., Theben, A., & von Schuckmann, J. (2025). *Micro influencers, mega impact: How TikTok influencers shape sustainable travel choices*. *Journal of Marketing Communications*, 1-21. Recuperado de:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2025.2469283>

Canabal, E. M., & Matteucci, M. D. (2018). *La importancia de la omnicanalidad en las grandes empresas*. Recuperado de:

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/137b2942-42b1-4d60-abf8-5223f4838f86/content>

Campos, S., Cedeño, C., Palma, Y. & Campos, V. (2021). *Los negocios digitales y su importancia en la era actual. Dominio de las Ciencias*, 7(1). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385930>

Calderon, D. A. (2021). *Estrategia de Social Selling y Marketing Digital como propuesta de mejora en la generación de oportunidades de Systems en Oracle*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/55248>

Dantur, L. (2021). *La incidencia de los Micro-Influencers sobre la decisión de compra de los consumidores*. Universidad Siglo 21. Recuperado de: <https://repositorio.21.edu.ar/bitstreams/22008f00-0568-423b-ad92-9f5f04c1b35c/download>

El Comercio (2020) *Ventas del sector cosméticos e higiene caerían en 14% en 2020 por impacto del COVID-19, según Copecoh*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/copecoh-ventas-del-sector-cosmeticos-e-higiene-caerian-en-14-en-2020-por-impacto-del-covid-19-mndc-noticia/>

Espinoza, K., & Paredes, J. (2018). *Factores determinantes para la complementariedad entre la Venta Directa y la Venta Online de productos cosméticos desde la óptica del consumidor* (Doctoral dissertation, tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú]. Repositorio Institucional. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624500/Espinoza\\_C\\_K.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624500/Espinoza_C_K.pdf?sequence=5)

Fernández, T. D. (2020). *Taxonomía de transformación digital*. Revista Cubana de transformación digital, 1(1), 4-23. Recuperado de: <https://rctd.uic.cu/rctd/article/download/62/58>

Fernández-Gómez, E., Fernández-Vázquez, J., Gutiérrez-Martínez, B., & López-Bolás, A. (2024). *Microinfluencers: percepción sobre la relación con sus seguidores y acciones comerciales que incrementan su participación*. Cuadernos. info, (57), 226-246. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2024000100112&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-367X2024000100112&script=sci_arttext&tlng=en)

Font, L. (2017). *Social Selling: Guía fácil para vender en LinkedIn*. (Actualizado a LinkedIn 2017). Bubok. Recuperado de: <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=anonDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=La+Gu%C3%ADa+en+Espa%C3%B1ol+del+Social+Selling&ots=-izYvSDRkC&sig=eAftRHC7aXPNO3I4Lc5EFXT3ALU>

Forbes Advertorial (2024). *Yanbal, una comunidad de mujeres poderosas que cambia vidas*. Recuperado de: <https://forbes.co/2024/05/10/forbes-women/yanbal-una-comunidad-de-mujeres-poderosas-que-cambia-vidas>

García-Madurga, M. Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). *La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática*. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), 55-70.

García, V. M. B. (2024). *El uso del marketing de influencers y su relación con la intención de compra en la industria de la moda en Lima Metropolitana* (Doctoral dissertation, Universidad de Lima). Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/638838190.pdf>

Garay Aranzabal, A. A., Garcia Yalta, J. P., Gutiérrez Rivera, N. E., & Mendoza Castro, R. E. (2023). *Caso de estudio de la empresa retail Platanitos y su respuesta ante la llegada del COVID-19: la aceleración de su proceso de transformación digital*. Recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe/bitstreams/4a00b0e1-1073-43fc-af97-dfed2784588f/download>

García Ames, N., Quequesana Gutiérrez, G., & Sarmiento Espinoza, B. (2023). *La digitalización empresarial: un fenómeno de la era post - pandemia*. *Revista Lidera*, (18), 62-69. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/28552>

Gestión (2021) El sector de productos de belleza cayó 40% en 2020, a raíz de la pandemia. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/el-sector-de-productos-de-belleza-cayo-40-en-2020-a-raiz-de-la-pandemia-mndc-noticia/>

Guede, J. R. S., & Terceño, J. R. (2020). *La comunicación visual en Instagram: estudio de los efectos de los microinfluencers en el comportamiento de sus seguidores*. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 26(3), 125. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/65046/4564456553784>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.*

Hidrobo Nina, A. F., & España Salvador, R. A. (2025). *Impacto del microinfluencer en la interacción con la audiencia de una marca en redes sociales.* Pacha. Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global, 6(17), e250363.  
<https://doi.org/10.46652/pacha.v6i17.363>

Jiménez, D., Guerra, I., Cerón, K., & Lando, F. (2023). *Transformación Digital en la era postpandemia: Desafíos, Oportunidades y tendencias Emergentes.* Instituto Superior Tecnológico Quito. Recuperado de: [https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-06\\_transformacion\\_digital\\_en\\_la\\_era\\_post-pandemia.pdf](https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-06_transformacion_digital_en_la_era_post-pandemia.pdf)

Kay, S., Mulcahy, R. y Parkinson, J. (2020). *Cuando menos, es más: el impacto de la divulgación de información del macro y microinfluencers en redes sociales.* Journal of Marketing Management, 36 (3–4), 248–278.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1718740>

Lecanda, R. Q., & Garrido, C. C. (2002). *Introducción a la metodología de investigación cualitativa.* Revista de psicodidáctica. Recuperado de: <https://ojs.ehu.eus/index.php/psicodidactica/article/download/142/138>

Martinez Calduch, D., & Diaz-Aroca, E. (2017). *Social Selling: La Nueva Herramienta de Ventas. ¿Si Tu Cliente Está En Internet, a Qué Esperas? Altom Service S.A.*

Morante Távora, L. M. (2020). Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/f58893e9-177a-45f2-ae2b-](https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/f58893e9-177a-45f2-ae2b-10138d984068/download)

[10138d984068/download](https://tesis.pucp.edu.pe/bitstreams/f58893e9-177a-45f2-ae2b-10138d984068/download)

McKinsey & Company. (2023). *The beauty market in 2023: A special State of Fashion report*.

Mcclellan, T., Farida, E. y Banu Siswoyo, B. (2025). *Cómo influyen los microinfluencers en la evolución de la interacción con la marca: Perspectivas de una revisión bibliográfica*.

Escalate: Economics and Business Journal, 3 (01), 26–37.

<https://doi.org/10.61536/escalate.v3i01.289>

Nieto González, J. (2019). *Microinfluencers en Instagram: estudio de popularidad y engagement*. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global, 2025, Vol 6, Issue

17. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40392/TFG-E-885.pdf?sequence=1>

Oñate, C. G., Peyró, C. F., & Carli, V. C. N. (2025). *El panorama actual de los micro influencers y creadores de contenidos como nueva estrategia digital*. Cuadernos del

Audiovisual del Consejo Audiovisual de Andalucía, (13), 141-165.

<https://cuadernosdelaudiovisual.es/ojs/index.php/cuadernos/article/view/38/92>

Peña Vento, A. (2021). *Estrategias de comunicación desde las fuerzas de ventas directas dentro de un contexto de pandemia*. Tesis para optar al título profesional de Licenciado

en Comunicación e Imagen Empresarial. UPC. Recuperado de:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659969/Pe%C3%B1a\\_VA.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659969/Pe%C3%B1a_VA.pdf?sequence=3)

Pérez Godoy, C. (2025). Valora Analitik. Yanbal proyecta un incremento de 20 % en sus ventas para 2025. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com/yanbal-proyecta-crecer-20-en-ventas-para-2025/>

Pereira, D. (2023). *Modelo de negocio de venta directa. The Business Model Analyst*. Recuperado de: <https://businessmodelanalyst.com/es/modelo-de-negocio-de-venta-directa/>

Quijandría, E. A. (2020). Análisis de publicidad nativa en redes sociales y su influencia en el branding. Redmarka. *Revista De Marketing Aplicado*, 24(1), 17-37. <https://doi.org/10.17979/redma.2020.24.1.5839>

Revilla, N. (2018). *Social Selling. El Arte de Vender En Entornos Sociales*. Bubok Publishing S.L.

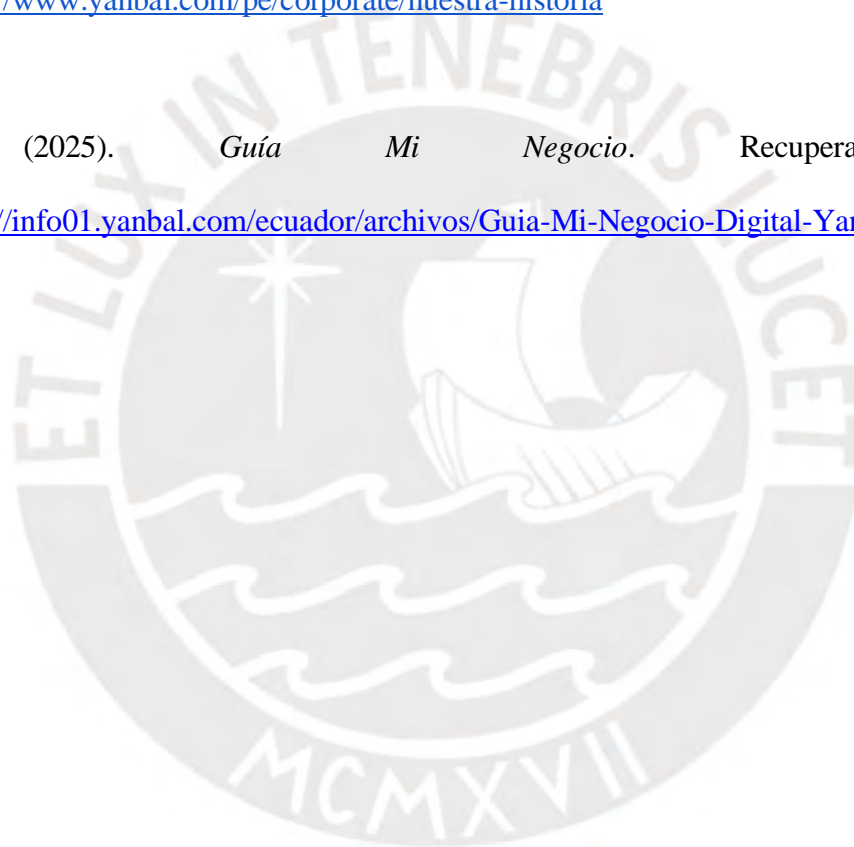
Sánchez, C. *Consultor y Estratega Digital (s/f). Yanbal y su Transformación Digital: De la Venta Directa al E-commerce*. Recuperado de: <https://america-retail.com/opinion/yanbal-una-empresa-peruana-que-trasciende/>

Unir (2025). *Creador de contenido: qué es, funciones, tipos y cómo serlo. Marketing y Comunicación*. Recuperado de: <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/creador-contenido/>

Villegas-Simón I, Fernández-Rovira C, Giraldo S, Bernardi A. *Radiografía de los microinfluencers en la economía de las plataformas digitales: insatisfacción, trabajo gratuito y desigualdad en la retribución*. Revista latina de comunicación social. 2022 Aug 3;(80):452-74. DOI: 10.4185/rlcs-2022-1805

Yanbal (2025). *Nuestra historia*. Recuperado de:  
<https://www.yanbal.com/pe/corporate/nuestra-historia>

Yanbal (2025). *Guía Mi Negocio*. Recuperado de:  
<https://info01.yanbal.com/ecuador/archivos/Guia-Mi-Negocio-Digital-Yanbal.pdf>



## ANEXOS

### ANEXO 1: Guía de entrevista para Consultoras

NÚMERO	VARIABLES	PREGUNTA
1	<b>Transformación digital</b>	¿Podrías describir cómo era tu proceso para vender o contactarte con tus clientes en los meses antes de la pandemia?
2	<b>Transformación digital</b>	Antes de la pandemia, ¿tenías acceso a internet? ¿Lo usabas para vender? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Lo consideraba una forma efectiva?
3	<b>Transformación digital</b>	¿Qué fue lo primero que cambió en tu forma de vender cuando empezó la pandemia?
4	<b>Transformación digital</b>	Hoy que ya no hay restricciones, ¿prefieres seguir usando internet para vender? ¿Por qué no volver solo a la forma presencial?
5	<b>Redes sociales</b>	¿Empezaste a utilizar redes sociales? Si la respuesta es sí ¿Cuáles?
6	<b>Redes sociales</b>	¿Recibiste apoyo o capacitaciones para usar redes sociales? Cuéntame cómo fue.
7	<b>Social Selling</b>	¿Qué tipo de contenido compartes ahora en tus redes para atraer clientes?
8	<b>Social Selling</b>	¿Qué haces para que tus clientes confíen en lo que ofreces por redes sociales?
09	<b>Social Selling</b>	¿Realizas videos, en vivos o publicaciones para responder dudas?
10	<b>Micro Influencers</b>	Hoy en día se habla de micro influencers: personas que tienen menos de 100 mil seguidores, pero generan confianza y conexión con su comunidad. ¿Sientes que te has convertido en una micro influencer dentro de tus redes? ¿Por qué?
11	<b>Micro Influencer</b>	¿Qué tipo de estrategias utilizas para conectar más con tus clientes? Por ejemplo: ¿haces colaboraciones? ¿Usas hashtags? ¿Tienes interacción constante en comentarios?

<b>12</b>	<b>Micro Influencer</b>	¿Qué dicen tus clientes sobre la forma en que ahora vendes? ¿Les resulta más fácil comprarte así?
<b>13</b>	<b>Transformación digital</b>	Actualmente, sin pandemia, ¿Consideras que cambiar de lo tradicional a las redes sociales ha sido beneficioso?

## ANEXO 2: Guía de entrevista para Clientes

<b>NÚMERO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>1</b>	<b>Transformación digital</b>	Antes de la pandemia, ¿considera que la venta de los productos de Yanbal se daba mayormente de manera presencial?
<b>2</b>	<b>Transformación digital</b>	¿Qué cambió para ti cuando la consultora empezó a usar redes sociales o WhatsApp para mostrarte productos?
<b>3</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Por qué redes sociales hablas más con ella ahora?
<b>4</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Te resulta más fácil, igual o más complicado comprar por redes sociales comparado con la forma presencial?
<b>5</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Qué valoras más ahora cuando tu consultora comparte contenido o promociones por internet?
<b>6</b>	<b>Micro Influencer</b>	¿Considera que la relación con su consultora es más cercana o igual que meses previos antes de la pandemia? ¿Por qué?
<b>7</b>	<b>Micro Influencer</b>	Hoy en día se habla de micro influencers: personas que tienen menos de 100 mil seguidores, pero generan confianza y conexión con su comunidad. ¿Dirías que tu consultora cumple este rol? ¿Por qué?
<b>8</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Qué ventajas ves en comprar a través de redes sociales? ¿Y qué podría mejorar?

## ANEXO 3: Guía de entrevista para profesional de Yanbal

<b>NÚMERO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>PREGUNTA</b>
---------------	------------------	-----------------

<b>1</b>	<b>Transformación digital</b>	¿Qué tan relevante fue la transformación digital para que empresas de venta directa como Yanbal se adapten durante la pandemia?
<b>2</b>	<b>Transformación digital</b>	¿Qué rol tiene la capacitación digital en la fuerza de ventas?
<b>3</b>	<b>Social selling</b>	Desde su experiencia, ¿cómo se aplica el social selling en la industria de belleza?
<b>4</b>	<b>Social selling</b>	¿Qué prácticas de social selling cree que son clave para consultoras que venden de forma directa?
<b>5</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Qué prácticas de venta en redes considera más efectivas en este sector?
<b>6</b>	<b>Redes sociales</b>	¿Qué redes cree que mejor funcionan para venta directa y por qué?
<b>7</b>	<b>Micro Influencer</b>	¿Qué ventajas ve en que las consultoras se conviertan en micro influencers de sus propias redes?
<b>8</b>	<b>Micro Influencer</b>	¿Qué estrategias funcionan mejor para mantener la cercanía digital sin perder la empatía de la venta presencial?
<b>9</b>	<b>Micro Influencer</b>	¿Qué recomendaciones daría para el futuro del social selling en este sector?
<b>10</b>	<b>Transformación digital</b>	Ahora que es posible volver a una venta presencial, las consultoras mantienen el modelo digital por redes sociales ¿considera que es porque las redes sociales han demostrado ser más eficientes que la venta directa tradicional?

#### **ANEXO 4: Audio de entrevistas y consentimiento de participantes**

<https://drive.google.com/drive/folders/16Q1sf-7nfuo6iWw2521QrNK78402ZR3w?usp=sharing>