

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Los incentivos brindados por las empresas de venta directa del sector cosmético e higiene como factor en el proceso motivacional de la fuerza de ventas independientes en Lima Metropolitana: estudio de caso múltiple

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presentan:

Patricia Alejandra Chuquin Rivera

Cristina Elizabeth Idrogo Alfaro

Asesor:

Oswaldo Aurelio Garcia Valencia

Lima, 2022

La tesis:

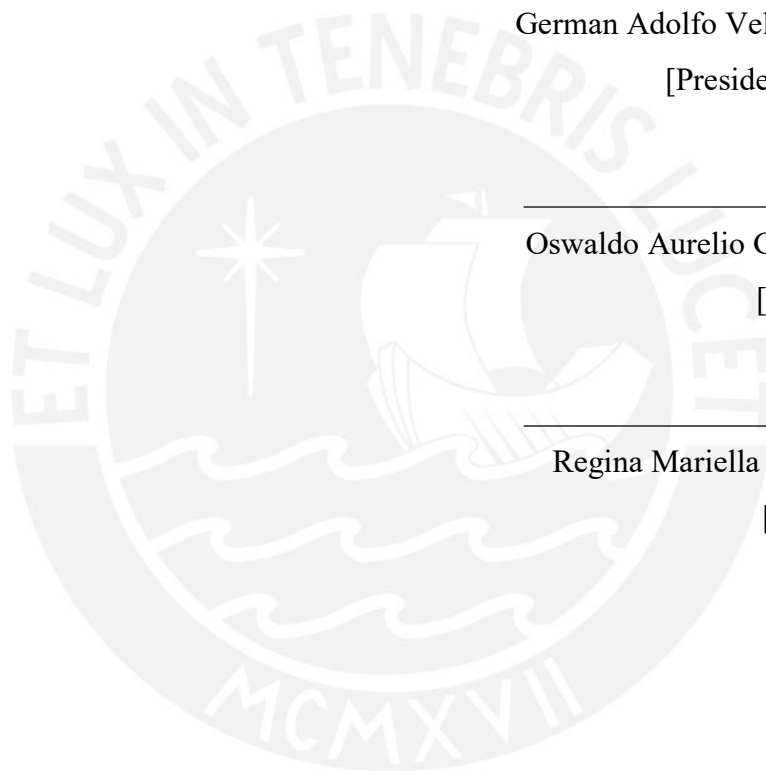
Los incentivos brindados por las empresas de venta directa del sector cosmético e higiene como factor en el proceso motivacional de la fuerza de ventas independientes en Lima Metropolitana: estudio de caso múltiple

ha sido aprobada por:

German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Oswaldo Aurelio Garcia Valencia
[Asesor Jurado]

Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]



A mi madre, por haberme apoyado durante toda esta etapa universitaria y haber creído en mí. A mis amigas, por haber hecho de esta etapa más divertida y llevadera. Finalmente, a Cristina, por tenerme paciencia y su consistencia con el trabajo.

Patricia Chuquín

A Dios, por su fidelidad y guía a lo largo de mi carrera universitaria y siempre. A mis padres, por motivarme, mostrarme su amor y paciencia y brindarme apoyo incondicionalmente. A mis abuelitos, por sus oraciones y sus ejemplos de vida. A mis familiares y amigos que durante esta etapa académica fueron de bendición para mi vida. A Paty, por su amistad, compañerismo y dedicación en nuestro trabajo.

Cristina Idrogo



Queremos agradecer a nuestro asesor Oswaldo García, por su guía durante el proceso de titulación, por escucharnos y brindarnos su apoyo para lograr mejores resultados. Asimismo, agradecer a todas las personas que muy amablemente nos ayudaron a contactar con las consultoras de belleza a quienes entrevistamos. Adicionalmente, agradecer a las consultoras que participaron en la presente investigación por su tiempo y disposición.



RESUMEN

La presente investigación analiza cómo los incentivos recibidos por las vendedoras independientes son un factor en la motivación de ellas para realizar ventas cada campaña. El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, con estudio de caso múltiple a las empresas Yanbal, Natura y Belcorp, quienes son las líderes del sector Cosméticos e Higiene. Se realizaron entrevistas a representantes de estas empresas y a su fuerza de venta independiente. Para procesar la información se realizó una matriz de codificación y en un segundo momento se realizó el análisis de la misma mediante el análisis de contenido.

A raíz de los resultados, se puede señalar que la motivación de las consultoras de belleza se desencadena debido a las dimensiones de expectativa, instrumentalidad y valencia. La primera dimensión es influida por un incentivo no monetario: las capacitaciones, aunque la relevancia que le brinden las consultoras a la misma, dependerá del grupo etario en el que se encuentre, donde las consultoras de mayor edad tienden a valorar más las capacitaciones. La segunda dimensión es influida por la estructura de los incentivos, esto es el plazo en el que se entreguen los mismo, donde en caso las consultoras perciban de manera más cercana dichos incentivos, este factor será percibido de manera más positiva por las consultoras. La tercera dimensión, es influida por el interés e intensidad de atracción que perciban las consultoras con respecto a los incentivos, es decir, mientras más atractivos sean considerados por ellas, tendrán mayor motivación para continuar vendiendo.

Palabras claves: incentivos, motivación, vendedores independientes, Cosméticos e Higiene

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Objetivos:	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. Preguntas de investigación	5
3.1. Pregunta general	5
3.2. Preguntas específicas	5
4. Justificación	5
5. Limitaciones	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
1. Venta directa	7
1.1. Outsourcing y empresas de venta directa	7
1.2. Definición y aspectos comerciales, laborales y psicológicos	9
2. Incentivos	12
2.1. Definición de incentivos	12
2.2. Incentivos en fuerza de ventas	15
2.3. Incentivos en fuerza de ventas independiente en la venta directa	16
3. Motivación	18
3.1. Aproximaciones teóricas de la motivación laboral	18
3.2. Motivación en fuerza de ventas	21
3.3. Motivación en fuerza de ventas independientes	22
4. Relación entre incentivos y motivación	26
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Sector cosmético e higiene en Latinoamérica	28
1.1. Principales características del sector	28
1.2. Principales empresas y sus estrategias en la fuerza de ventas	29
2. Sector cosmético e higiene en Perú	31
2.1. Principales características del sector en el PERÚ	31
2.2. Principales empresas y sus estrategias de fuerza de venta en Perú	34
3. Vendedores independientes de empresas de venta directa en Latinoamérica y Perú	39

3.1.	Características y percepciones de las vendedoras	39
3.2.	Relación de los vendedores con la empresa y con sus redes de distribución	43
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		46
1.	Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	46
2.	Unidades de análisis y selección muestral	47
3.	Técnicas de recolección de información	49
4.	Técnicas de análisis de información	51
5.	Ética de la investigación.....	52
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN		53
1.	Estrategias para la fuerza de ventas independiente en Yanbal, Natura y Belcorp	53
2.	Caracterización de las vendedoras independientes del sector cosmético e higiene peruano y de sus redes de distribución.....	62
2.1.	Perfil sociodemográfico de las vendedoras independientes	62
2.2.	Relación con sus líderes.....	64
2.3.	Relación entre vendedoras independientes	68
3.	Aplicación de la teoría de las Expectativas de Vroom en la motivación	69
3.1.	Yanbal	69
3.2.	Natura.....	78
3.3.	Belcorp	88
4.	Análisis	97
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		101
1.	Conclusiones	101
2.	Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS.....		106
ANEXOS.....		116
ANEXO A: Matriz de consistencia		116
ANEXO B: Guía de entrevista a representantes de empresa		122
ANEXO C: Guía de entrevista vendedores independientes.....		124
ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables		128
ANEXO E: Lista de participantes: vendedoras independientes.....		134
ANEXO F: PERFIL DE REPRESENTANTES DE EMPRESAS ESTUDIADAS		137
ANEXO G: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS VENDEDORAS INDEPENDIENTES ENTREVISTADAS		138
ANEXO H: REPORTE BIBLIOMÉTRICO		140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos claves de la elaboración de incentivos.....	13
Tabla 2: Distribución de comisiones de la empresa Yanbal	35
Tabla 3: Distribución de comisiones de la empresa Natura	36
Tabla 4: Barreras de consultoras vs beneficios Mi tienda Online	38
Tabla 5: Unidades de investigación y unidades de análisis.....	49
Tabla 6: Incentivos ofrecidos a Líderes y consultoras	55
Tabla 7: Incentivos ofrecidos a las consultoras en Natura	57
Tabla 7: Incentivos de socias empresarias y consultoras	59
Tabla 9: Síntesis de 5 elementos de incentivos de Yanbal, Natura y Belcorp.....	61
Tabla 10: Síntesis de la teoría de las expectativas	96



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación por categorías de cosméticos en Perú	32
Figura 2: Crecimiento y tamaño por tipos de categoría: higiene personal	32
Figura 3: Participación del sector cosmético e higiene por canales de comercialización.....	33
Figura 4: Participación del sector cosmético e higiene por canales de comercialización.....	34
Figura 6: Esquema de ganancias en Belcorp	37
Figura 7: Secuencia de investigación	52
Figura 8: Camino de crecimiento - Yanbal.....	54



INTRODUCCIÓN

En el sector cosmético e higiene, la venta directa es un canal predominante en muchas de las principales empresas de la industria, no solo por las ventas que logra obtener, sino también por el impacto que causa al brindar oportunidad de negocio a sus consultoras, como se suele llamar a su fuerza de ventas independiente. A raíz de la pandemia, este sector sufrió una caída en las ventas del 14%, siendo el canal de venta directa el más afectado. Es así que, considerando la importancia de mantener vigente este canal, la presente investigación busca analizar cómo los incentivos recibidos por los vendedores independientes son un factor clave en la motivación de ellos para realizar ventas cada campaña.

En el primer capítulo se tiene una aproximación a la problemática presentada en este sector y los retos que tiene que afrontar. Asimismo, se menciona la relevancia del sistema de incentivos para que las consultoras realicen un pedido campaña tras campaña y que estos deben de ser adecuados constantemente a sus necesidades. Es en este contexto que se señala el propósito de la presente investigación, los objetivos y las preguntas guía que nos ayudarán a responder a dicho propósito.

En el capítulo 2, con el fin de tener conocer a profundidad las variables estudiadas en la presente investigación, se aborda la definición de una empresa de venta directa y se mencionan las dos modalidades que la componen: venta directa plana y venta directa multinivel. A continuación, se aborda la variable incentivos, donde se busca conocer los componentes, clasificaciones y aplicaciones de la misma en la fuerza de venta independiente. Posteriormente, se aborda la motivación, en una primera instancia como aspecto general, para luego conocer la motivación en el ámbito laboral y finalmente, la motivación en una fuerza de ventas independiente. Finalmente, se aborda el vínculo teórico entre los incentivos y la motivación.

El capítulo 3 presenta el marco contextual que permite conocer las características y tendencias del sector cosmético e higiene, tanto a nivel latinoamericano como peruano. Asimismo, se mencionan las estrategias comunes de las principales empresas de la región y el país, por último, también se describe a la fuerza de ventas independiente y sus relaciones con sus líderes y pares.

En el capítulo 4 se plantea la metodología de la presente investigación, señalando su enfoque, alcance y horizonte temporal, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis y, por último, la ética de la investigación.

Finalmente, en los capítulos posteriores se discute y se presentan los principales hallazgos, asimismo se brindan las recomendaciones en base a lo hallado.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

Los incentivos brindados al personal de venta están asociados con una mejora en el desempeño de las ventas, por lo que es importante alinear los incentivos con las metas de la organización (Good, Hughes, Kirca & McGrath, 2021, p.601). En esta línea, Chung (2015) menciona que, si se mejora la manera en cómo se establecen los incentivos, esta afectará la motivación de la fuerza de venta de la compañía lo que desencadena en mejores resultados para la misma. Es así que, los incentivos son de gran relevancia en caso se quiera mejorar el desempeño de ventas de la compañía. Es importante mencionar que los incentivos no se reducen tan solo a comisiones sobre las ventas, sobre esto Crittenden & Crittenden mencionan que, si bien un paquete atractivo de compensación es necesario al momento de retener personas talentosas, la promesa de una recompensa monetaria no es suficiente por sí misma siendo esto especialmente cierto en la venta directa (2004, p.40), cuya fuerza de venta se caracteriza por ser vendedores independientes.

En el sector Cosmético e Higiene predominan las empresas de venta directa, las cuales se caracterizan por contar con un modelo de negocio donde su fuerza de ventas generará ganancias y beneficios debido a sus propias ventas, pero también por las ventas de quienes reclutan para que se añadan a la red de vendedores (World Federation of Direct Selling Associations). Esta fuerza de venta se caracteriza por ser independiente; es decir, no se encuentran bajo una relación contractual con la compañía. A esta fuerza de venta independiente en el sector se les conoce como consultoras de belleza. Cabe señalar que según el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), en el año 2020 se estimó una caída del 14% de las ventas del sector con respecto al año anterior (2019). Esto significa su primera variación negativa luego de 30 años de crecimiento continuo. Asimismo, este canal de venta directa siempre tuvo una participación cercana al 60% de ventas en el sector cosmético en el país (Trigoso, 2020), sin embargo, a pesar de que todavía se considera un canal relevante, el porcentaje de ventas disminuyó a 38% en el 2020 (COPECOH, 2020), esta caída se debió al contexto de la pandemia por el SARS-CoV-2 (covid 19).

En una investigación previa, donde el sujeto de estudio fueron las consultoras de belleza, ellas mencionaron que “el manejo de los incentivos que reciben por llegar a la meta de sus ventas influye en su decisión de seguir comercializando los productos de la empresa u optar por cambiar a otra empresa que vendan productos similares” (Garcia & Zapata, 2020, p. 23), ya que si los incentivos no son manejados adecuadamente, las consultoras perciben que sus esfuerzos no son

reconocidos en su totalidad; es decir, el sistema de incentivos por parte de la empresa es un factor importante en la decisión de la consultora de venta independiente de mantener la relación con la empresa. En este punto es necesario recordar que el principal (la empresa) puede perder a los clientes finales si el agente (vendedor independiente) decide terminar su relación con la empresa (Pass, 2013, p.100).

Las organizaciones del sector, con el fin de potenciar el canal, están replanteando estrategias innovadoras y atractivas para impulsar a que personas emprendedoras se unan a sus empresas y se identifiquen con ellas. Entre estas estrategias se encuentran la inversión en herramientas digitales para las consultoras de belleza. Por ejemplo, este año Yanbal incorporó una página web llamada Yanbal Delivery, esta es una plataforma digital donde el vendedor independiente puede realizar una venta de manera remota pues la empresa será la encargada de llevar los productos a casa del comprador final, así lo detalló la empresa en su página web “Yanbal negocios”. Otra muestra de este interés en incorporar a las consultoras al canal digital es que al momento de entrar a comprar a la página Yanbal o de Belcorp (Cyzone, Ésika o L’bel) se te ofrece comprar a través de una consultora online.

Tomando en cuenta la relevancia de estas actoras en las ventas del sector y el deseo de las gerencias de las empresas cosméticas de mantenerlas vigentes aún en un contexto virtual, se vuelve necesario conocer las expectativas y motivaciones de las consultoras de bellezas, para así tener una adecuada gestión del sistema de incentivos que permita la participación activa de estas en el mercado, lo cual se vea reflejado en el éxito de las ventas.

Por otra parte, la motivación en el ámbito empresarial es un elemento relevante para la productividad de las organizaciones, es así que, estas deben contar con herramientas que permitan que los trabajadores desarrollen una eficiente motivación en sus actividades laborales (Peña & Villón, 2018, p. 188), una de la herramientas que afecta a la motivación es la gestión de incentivos, debido a que “el papel que desempeñan los incentivos es apoyar esta motivación básica e impulsar en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias” (Reyna & Hernandez 2008, p.10). Adicionalmente, existe un consenso dentro de los investigadores que la motivación es un *driver* principal para los resultados de la gestión de ventas (Mallin, Gammoh, Pullin & Johnson 2017, p.357). En ese sentido, es importante señalar que uno de los “factores que pueden afectar la productividad y el desempeño de la fuerza de ventas, es la motivación y los beneficios que la empresa puede brindarles” (Chávez & Laz, 2017, p. 206). Asimismo, Valbuena (2013, p. 484) menciona que la motivación de la fuerza de ventas influirá en el entusiasmo, apoyo y lealtad de la misma, lo cual se verá reflejado en el desempeño de ventas, al aumentar las utilidades y la

satisfacción del cliente. Así, el correcto manejo de los incentivos conduciría a una mayor motivación de los vendedores y esto conlleva a un mejor resultado de ventas.

Se han realizado diversas investigaciones sobre motivación en fuerza de ventas dependiente explorando la importancia de incentivos extrínsecos e intrínsecos (Miao, Evans & Shaoming, 2007), otros estudios prefieren enfocarse en incentivo intrínsecos como el reconocimiento o capacitaciones (Siddiqi & Tangem, 2018). Existen, asimismo, estudios que relacionan los incentivos financieros, motivación y performance, pero estos a nivel organizacional y como conclusión principal se obtuvo que, si bien los incentivos financieros funcionan para aumentar la performance de los colaboradores, se deben de establecer las condiciones necesarias para poder brindarlos, de lo contrario se tomarían estos incentivos como manipulativos (Landry, Gagné, Forest, Guerrero, Séguin & Papachristopoulos, 2017). En cuanto a la fuerza de venta directa, hay investigaciones que buscan conocer los factores que motivan al personal de ventas (Monkevičienė, Z., Sergejevienė, S., & Žitkienė, R., 2007), el soporte que debe de brindar la empresa para ayudar a los vendedores a conseguir las ventas (Pass, 2011) o la efectividad de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas en la fuerza de ventas directa, esta investigación tiene como principal conclusión que gracias a los motivadores, la satisfacción en el trabajo incrementa; sin embargo, la influencia de estos motivadores varía dependiendo del grupo de edad de la fuerza de ventas (Edrak & Gharleghi, 2013). Finalmente, existen otros estudios que buscan explorar la motivación de las consultoras que surge del sentimiento emprendedor, en dicho estudio aseguran que esta motivación es mayor cuando existe mayor desempleo (Siahaan, Lumbanraja, & Muchtar, 2018).

Por otro lado, se encuentran investigaciones sobre los planes de compensación e incentivos a las consultoras de ventas en empresas de venta directa en Latinoamérica, incluyendo Guatemala (Palma & Alarcón, 2015) y Ecuador (Patiño, 2016). Asimismo, se han analizado las motivaciones y comportamientos de los vendedores independientes, así como las estrategias comerciales en venta directa en Argentina (López, 2017).

Mallin et al. (2017, p. 359) mencionan que los motivadores variarán de acuerdo a los factores situacionales y contextuales de la fuerza de ventas (sea esta dependiente o independiente), es así que el contexto cultural debe de ser tomado en cuenta al momento de establecer el sistema de incentivos. Por ello, si bien existe una aproximación a los vendedores independientes a nivel internacional, es necesario poder estudiarlos a nivel nacional, en cuyo caso no se ha encontrado estudios que realicen esto. Asimismo, dada la importancia de estos actores en el sector cosméticos, la presente investigación se centrará en identificar la implicancia que tienen los incentivos en la motivación de las consultoras de belleza.

2. Objetivos:

2.1. Objetivo general:

Analizar cómo los incentivos recibidos por las vendedoras independientes son un factor en la motivación de ellas para realizar ventas cada campaña

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar las estrategias y los incentivos de las empresas estudiadas para la fuerza de ventas independiente
- Describir a las vendedoras independientes del sector cosmético e higiene peruano, así como a la relación con sus líderes y pares
- Aplicar la teoría de las Expectativas de Vroom para conocer el proceso de motivación de las vendedoras independientes

3. Preguntas de investigación

3.1. Pregunta general

¿Cómo los incentivos que reciben las vendedoras independientes son un factor en su motivación para continuar vendiendo cada campaña?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo se desarrollan las estrategias para la fuerza de ventas independiente dentro del sector cosmético e higiene, en especial, respecto a sus sistemas de incentivos?
- ¿Cuáles son las principales características de la fuerza de venta independiente en las empresas de venta directa del sector cosmético e higiene?
- ¿Cómo se aplica la teoría de las expectativas de Vroom en el análisis de la motivación de las vendedoras independientes?

4. Justificación

El sistema de recompensas de la fuerza de ventas, debido a su impacto en la motivación y satisfacción del vendedor, es uno de los más importantes determinantes de ventas de corto y largo plazo (Ingram, Laforge, Avila, Schweplker & Williams 2006, p.215), esto es reforzado por Kuster y Escamilla (2015, p.361) que mencionan lo siguiente: “Los encargados de la gestión y los supervisores de ventas deben contar con un soporte técnico, de dirección y de recompensas, que sea capaz de elevar el nivel de satisfacción y rendimiento de los vendedores”. Asimismo, en el libro “*Sales Management*” mencionan que dicho sistema de recompensa debe de ayudar a

atraer y retener vendedores competentes, y por lo tanto mejorar las relaciones a largo plazo con los clientes (Ingram et al. 2006, p. 217). En el caso de la fuerza de ventas independiente, el sistema de recompensas es conocido como los incentivos pues el primero es definido como la selección y uso de las recompensas (monetarias y no monetarias) con componentes variables y fijos (Ingram et al. 2006, p. 217), en el caso de la fuerza de ventas independiente al ser únicamente sueldo variable, este es conocido como incentivos. Es así que la presente investigación aporta al área de la gestión comercial, específicamente, al tema de sistema de recompensas en la fuerza de ventas externalizada, es decir, que tiene peculiaridad de ser independiente.

Por otra parte, los resultados de la investigación serán útiles para identificar la relevancia de cada incentivo y estrategia implementada en las empresas de venta directa del sector cosmético peruano, lo que ayudará a ajustar los incentivos a los intereses de los vendedores independientes lo que, se espera, desencadenará una mayor motivación para vender y, eventualmente, un mejor desempeño. Asimismo, se podrá identificar si variables como la edad puede ayudar al momento de reconocer los aspectos valorados por determinados grupos de edades y si hay diferencias o no entre estos.

5. Limitaciones

La presente investigación, como se menciona y justifica más adelante, es cualitativa por lo que la principal herramienta de recolección es la entrevista. Dichas entrevistas se realizaron a través de *zoom*, *meet* o llamadas telefónicas por lo que una limitación importante fue poder observar directamente al entrevistado para ver sus comportamientos pues en muchas oportunidades las entrevistadas optaron por no encender su cámara. Adicionalmente, algunas consultoras no participaron de la entrevista pues se acercaba el cierre de campaña, por lo que preferían dedicar su tiempo a alcanzar sus metas de venta de la campaña. Por otra parte, la guía de entrevista utilizada en la presente investigación fue validada por 2 expertos, de los cuales solo 1 con trayectoria en el sector cosméticos. Finalmente, por parte de las investigadoras se presentó como principal limitante el tiempo pues las entrevistas, en promedio, tuvieron una duración de 60 minutos. Esto sumado a que las transcripciones se realizaron de forma manual, disminuyeron el tiempo disponible para realizar más entrevistas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los sustentos teóricos en los que se basa la investigación, este se divide en 4 subcapítulos. El primero brinda definiciones de la venta directa, su relación con el *outsourcing* así como sus implicancias comerciales y psicológicas. El segundo subcapítulo aborda la definición de incentivos, la aplicación de estos en la fuerza de venta y finalmente, su aplicación en los trabajadores independientes. El tercer subcapítulo explora las aproximaciones teóricas a la motivación, así también, menciona las teorías más usadas cuando se estudia a la fuerza de ventas independiente. Finalmente, el cuarto capítulo relaciona los incentivos con la motivación, este capítulo explica también la importancia de los incentivos para la motivación de los vendedores independientes.

1. Venta directa

Este apartado describe a los modelos de negocio de venta directa, para esto se comienza definiendo la relación entre el *outsourcing* y venta directa, posteriormente se define los aspectos comerciales y psicológicos relevantes relacionados con las empresas de venta directa, así como las diferencias que tienen este modelo de negocio con los esquemas piramidales.

1.1. Outsourcing y empresas de venta directa

El *outsourcing* ocurre cuando una empresa contrata con un externo para proveer servicios o actividades que anteriormente eran realizadas internamente (Maqsood, Ahm & Petri, 2018, p.2199), así pues, el *outsourcing* o la tercerización se refiere a la práctica de una empresa de encomendar a un agente externo el desarrollo de una actividad (Varadarajan, 2009, p. 1165). Es importante precisar que el agente o proveedor externo puede ser una empresa, en el sentido tradicional, o un consumidor individual que lleva una relación constante con la organización (Varadarajan, 2009). Las organizaciones realizan este proceso de tercerización, u *outsourcing*, debido a que esperan a cambio la eficiencia de la actividad encomendada (Popp, Jesen, McEvoy & Weiner, 2020). Sin embargo, pese a que la discusión se ha centrado en que la tercerización ayuda a disminuir los costos de la organización, Gewald y Dibbern (2009) consideran que esta no es la principal razón por la que las empresas consideran tercerizar sus actividades; entre los principales beneficios estos autores mencionan que el *outsourcing* le permite a la empresa centrarse en sus competencias *core*, permite acceder a los recursos especializados que tiene el proveedor o que exista una mejora en la calidad de los productos o servicios que se brinda.

En el caso de *outsourcing* en la fuerza de ventas, al momento de decidir si tercerizar o no esta actividad, más allá de basarse en la ventaja de costos, se toman en cuenta factores estratégicos, estos factores son la reputación de marca y la orientación de mercado: competidor,

consumidor, producción y ventas (Rapp, 2009). Por ejemplo, si la empresa busca crear una fuerte reputación de marca, es menos probable que esté dispuesta a arriesgar dicha reputación al confiar en individuos que no están directamente asociados con la empresa, ya que la imagen de marca de la organización estará altamente influenciada por la imagen creada por esta fuerza de ventas tercerizada (Rapp, 2009).

Con respecto a la orientación de mercado, la cual busca que la organización pueda responder a las acciones tomadas por el competidor, esto implica que la empresa debe tener control total sobre sus procesos para poder responder a las acciones del competidor, por lo que generalmente si se tiene esta orientación se decide no tercerizar la fuerza de ventas (Rapp, 2009). Por su parte, la orientación al consumidor se refiere a que la organización responde a las necesidades del consumidor, para esto se necesitará una gran cantidad de información por parte de los vendedores, que en caso de tener la fuerza de ventas tercerizada no se podrá brindar (Rapp, 2009). Por otra parte, la orientación a la producción busca crear productos a bajo costo de manera que se atraiga a más consumidores por el menor precio (Rapp 2009). Bajo este punto, las eficiencias en costo que genera la fuerza de ventas al ser tercerizada complementan esta estrategia por lo que, en caso la empresa opte por esta estrategia, existen más posibilidades de que la empresa tercerice su fuerza de ventas. Finalmente, la orientación a la venta se enfoca en maximizar las ventas a corto plazo. Esta orientación se basa en la premisa que la duda que el cliente tiene frente a la compra se resuelve a través de presiones de marketing; es decir, bajo técnicas de venta agresivas (Lamb, Hair & McDaniel, 2000). Es así que, bajo esta orientación, la fuerza de venta independiente será conveniente pues se tendrá un seguimiento más cercano de un vendedor hacia el consumidor final, además de que los ahorros al utilizar la fuerza de venta independiente se podrán traducir en promociones para los clientes finales (Rapp, 2009). No obstante, estudios recientes muestran que si bien tercerizar la fuerza de ventas, puede disminuir costos, realmente no se toma en cuenta cómo esta tercerización impacta en la relación con el consumidor (Good & Calonte, 2019). Good y Calonte (2019) encontraron que al tercerizar la fuerza de ventas, los consumidores perciben que el producto vendido no es de buena calidad. En síntesis, la decisión de tercerizar o no la fuerza de ventas, más allá de una mera eficiencia en costos, también incluye decisiones estratégicas que la empresa planea adoptar.

Gracias a la externalización de las actividades de las empresas, ha crecido la cantidad de personas que se encuentran en una categoría de autoempleo, las personas que se encuentran en esta categoría se hacen llamar trabajadores independientes, en su mayoría estos trabajadores se encuentran en el sector cosméticos, productos de limpieza y de salud (Stanworth, Brodie & Wotruba, 2004). Las compañías de venta directa son empresas que trabajan con vendedores independientes, siendo así un tipo de outsourcing de fuerza de ventas.

1.2. Definición y aspectos comerciales, laborales y psicológicos

La venta directa es una forma de trabajo independiente para las personas que, al afiliarse en la empresa, deseen tener ciertas libertades para administrar la forma en que trabajan y generan sus ganancias; también, los vendedores independientes, a través de un contacto más cercano y personalizado con clientes y posibles clientes, generan relaciones que permiten consolidar su negocio (World Federation of Direct Selling Associations, 2021). A esto, Merlyn añade que la venta directa es adecuada para productos domésticos y personales de alta calidad que pueden ser distribuidos convenientemente por vendedores autónomos (2012, p.1).

La venta directa tiene dos modelos de negocio, los cuales comparten las características señaladas en el párrafo anterior; sin embargo, existen ciertas distinciones. Por un lado, está la Venta Directa Plana (*Marketing* de nivel único), donde el vendedor compra el producto, ya sea para su propio consumo o para venderlo al cliente final a un precio mayor; por otro lado, se encuentra la Venta Directa Multinivel, también conocida como *Marketing* Multinivel, el cual consiste en incorporar a personas a una red comercial, quienes a su vez incorporan a otras, con la finalidad de realizar ventas y promociones (Cámara Peruana de Venta Directa, 2021). Por su parte, la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (2021) indica que el *marketing* multinivel es un tipo de plan de compensación que se encuentra en la venta directa y consiste en pagar a sus representantes/distribuidores basándose no solo en las propias ventas de productos, sino también en las ventas de productos de las personas que han traído al negocio. Cabe señalar que más adelante se profundizará la diferencia entre la venta multinivel y el sistema de ventas piramidal, en especial lo vinculado con la ética.

Es así que la principal diferencia es que por un lado, en la venta directa plana son los gerentes o directores, que son personal de la empresa, quienes tienen la responsabilidad de liderar a los vendedores independientes, mientras que en la venta directa multinivel, los mismos vendedores independientes son quienes tienen la posibilidad de liderar a otros, asumiendo funciones y responsabilidades tales como guiar, capacitar y hacer seguimiento constante a quienes forman parte de su equipo o red de mercadeo y de esa manera acceder a beneficios adicionales a los de un vendedor sin nadie a su cargo.

En cuanto a los aspectos laborales y legales de la relación entre la empresa y el vendedor independiente, si bien no hay un vínculo laboral formal entre ambos actores, existen acuerdos escritos entre ambas partes, es decir, firman un contrato, el cual faculta de determinados derechos al vendedor independiente como el de vender y promocionar los productos, así como de recibir retribuciones a cambio de la venta (Mejía, 2018, p. 22). Por ello, esta fuerza de ventas independiente y las empresas deben comprometerse en respetar las normas establecidas en el

Código de Ética de Venta Directa. A su vez, la empresa se compromete a cumplir una serie de obligaciones en favor de los vendedores. Es preciso mencionar que, estos contratos pueden terminarse en cualquier momento y de manera unilateral. En ese sentido, existe una relación exclusivamente comercial donde los vendedores no son empleados de la empresa, sino que, en términos jurídicos y tributarios, son trabajadores independientes (Durán & Gutierrez, 2016).

Estos vendedores o trabajadores independientes que ingresan a una empresa de venta directa son nombrados de diferentes maneras, dependiendo de la empresa o sector, entre las cuales se encuentran las siguientes: empresarios independientes, consultores independientes, distribuidores independientes o asociados independientes (Cámara Peruana de Venta Directa, 2021). Por otra parte, en cuanto a los efectos que produce un modelo de negocio como el de la venta directa, se encuentra la reducción los costos de intermediarios tales como aquellos relacionados a la publicidad y distribución, todo ello logra que se invierta en la producción de productos más atractivos y de mejor calidad, además de beneficiar con mayores ganancias e incentivos a los vendedores independientes (Asociación de Ventas Directas Españolas citado en Noriega, 2021, p. 13). Es así que la externalización de fuerza de ventas ayuda a disminuir costos tal y como se planteó en el apartado de *outsourcing*.

Respecto a los factores que llevan a las personas a involucrarse en este tipo de empresas, diversos autores han analizado aspectos tanto internos como externos que vuelven atractiva la venta directa. Es así que entre los beneficios de la venta directa destacan la “capacidad de poder administrar el tiempo de dedicación a este trabajo, obtener ingresos adicionales” (Asociación Colombiana de Venta Directa citado en Noriega, 2021, p.13). Asimismo, si bien en un inicio puede que solo invierten el poco tiempo que les sobra, después de ganar reconocimientos y sentirse mejor en cuanto autoestima y calidad de vida, los asociados se comprometen más en este trabajo al convertirse en vendedores independientes (Ramos, Salinas & Melgar, 2019, p.26). Por su parte, Maisterrena (2014) menciona que las empresas de venta directa son atractivas porque, a diferencia de la venta tradicional, se puede formar parte de este tipo de empresas sin necesidad de tener un perfil específico; es decir, pueden ser estudiantes, profesionales, amas de casa, etc. Para complementar los factores señalados, muchas personas escogen formar parte de una empresa de venta directa porque valoran el hecho de conseguir los productos para su consumo a un precio con descuento, además de poder ofrecer las ofertas a su entorno social (World Federation of Direct Selling Associations, 2021).

Es así que hay diversas razones atractivas para quienes ingresan a estas empresas, las cuales están relacionadas entre sí; sin embargo, el reto está en que estos vendedores

independientes, en su mayoría mujeres, logren quedarse en la empresa y participen de manera activa, generando un buen desempeño y logrando satisfacer sus necesidades.

Antes de concluir el presente apartado, es importante señalar que también existen críticas negativas hacia este modelo de negocios, en especial hacia una de las formas de venta directa: *marketing* multinivel. De este se cuestiona las grandes expectativas que genera en las personas que empiezan a ser parte de empresas multinivel; esto debido a que señalan que las vendedoras independientes son atraídas con discursos y promesas que no suelen ser reales, pues no muchos logran crecer al punto de recibir altos ingresos y grandes premios. Además, ello puede llegar a generar frustración y estrés en los vendedores, al ver que no logran desarrollarse en este ámbito como esperaban (Schiffauer citado en Cabrejos, Bernal, Pando & Mayorga, 2020, p. 120). A estas críticas, se le suma, la del control ideológico que pueden llegar a ejercer sobre los vendedores independientes (Maisterrena, 2014), pues como se ha mencionado, la gran mayoría de ellos siempre han sido mujeres, por lo que, a través de discursos de empoderamiento femenino y libertad económica, llegan a influir en sus sentimientos y emociones, así, ellas pueden sentir algún tipo de presión ya sea consciente o inconscientemente, todo ello, con el fin de aprovecharse de esto y obtener ganancias económicas (Tobar 2013, p. 100).

Las críticas hacia la venta directa del tipo multinivel son válidas; sin embargo, en la literatura ha existido confusión entre los términos de venta piramidal y multinivel, es así que, para marcar distancia de los esquemas piramidales, se hace hincapié en que, en las empresas multinivel, si bien se incentiva a los afiliados a que recluten a más vendedores independientes, este hecho no generará ganancias, a diferencia del sistema piramidal (Durán & Gutierrez, 2016). El modelo de negocio multinivel garantiza los ingresos a través de las ventas, ya que resaltan el valor del producto, mientras que en los esquemas piramidales el producto no suele ser muy conocido ni valorado ni siquiera por quienes se afilian, porque no se centran en ello, sino en reclutar (Durán & Gutierrez, 2016).

De manera más detallada, las Asociaciones de Venta Directa alrededor del mundo mencionan las principales diferencias entre la Venta Directa Multinivel legítimas versus los Esquemas Piramidales, dichas diferencias serán mencionadas a continuación: mientras las primeras garantizan una oportunidad de negocio basada en la ética y compromiso, ofrecen garantías de devolución, reconocimiento al esfuerzo, promueven la no acumulación de productos y las cuotas para empezar son pequeñas; los esquemas piramidales se caracterizan porque los métodos y formas de hacer negocio no son las correctas, puesto que solo unas pocas personas, quienes se encuentran en la cima de la pirámide, ganan dinero a costa de los pagos invertidos por un gran número de personas que se encuentran en las bases; además, no hay garantías de

devolución ni se reconoce el esfuerzo, porque solo se promueve más inversión para “crecer”; incentivan a acumular inventario y las cuotas de ingreso son altas (Cámara Peruana de Venta Directa, 2021).

En este subcapítulo se ha descrito el modelo de negocio de venta directa, la cual es segura, legal y atractiva ya sea en su modalidad de venta directa plana o multinivel, en ese sentido, las empresas de venta directa cuentan una fuerza de ventas externalizada, lo cual busca la optimización de costos así como dar la oportunidad de generar ingresos económicos a muchas personas a través de esta red de vendedores independientes, quienes se integran a estas empresas por diversos factores ya señalados. Uno de los principales retos de este tipo de empresas es implementar estrategias para atraerlos y que sigan generando ventas, siendo así relevante el uso de incentivos. Es por esto que en el siguiente subcapítulo se explicará con mayor detalle en qué consisten los incentivos, así como su importancia y aplicación en la fuerza de ventas, en especial, en cuanto a los vendedores de las empresas de venta directa.

2. Incentivos

En el presente subcapítulo se brinda una definición para el término “incentivos”, así también se menciona las diferentes estructuras de planes de incentivos tanto en fuerza de ventas dependiente e independiente. Finalmente, se describe cómo la estructura del sistema de incentivos dirige a distintos resultados por parte de los que son beneficiarios de dichos incentivos.

2.1. Definición de incentivos

Los incentivos son definidos como “los pagos realizados por la organización a sus participantes, estos pagos pueden consistir en salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc., a cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro” (Chiavenato, 2004, p. 83). En esta línea Chung (2015) menciona que, en teoría, para obtener el sistema de incentivos óptimo para una persona, este debería de ser diseñado específicamente para ese individuo; sin embargo, esto resultaría difícil y costoso de manejar, por lo que no es común observar sistemas de incentivos personalizados. Así pues, los incentivos ofrecidos por la empresa como pago por los esfuerzos o contribuciones realizadas pueden ser valorados distintamente por cada individuo, por lo que tener presente el perfil de la persona a la que se le ofrece los incentivos es de gran importancia pues al tener dicho perfil, se puede elaborar un plan de incentivos que tenga más probabilidades de ser valorado por los participantes. Con respecto a la definición de incentivos es importante precisar que estos pueden tener un esquema lineal; es decir, a más ventas,

mayores incentivos por lo que cada venta se compensa, o pueden tener un esquema no lineal donde se tiene un salario preestablecido y se brinda una recompensa solo al alcanzar una meta (Schöttner, 2016). Así pues, el salario recibido por los vendedores puede estar compuesto en su totalidad por los incentivos o tener un porcentaje de salario fijo e incentivos.

Al momento de diseñar los incentivos existen una serie de aspectos claves que se deben de considerar, los cuales se resumen en la tabla 1 para su mejor comprensión.

Tabla 1: Aspectos claves de la elaboración de incentivos

Aspecto	Preguntas clave
Objetivo de la compensación no tradicional	¿Por qué se están considerando los incentivos? ¿Cuáles son los objetivos básicos de este sistema?
Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?
Parámetros	¿Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	¿Quién va a administrar el programa? ¿Gerencia o personal?

Fuente: Werther, L & Davis (2000).

Con respecto al primer aspecto, el objetivo de los incentivos puede ser variado desde conseguir mayores ventas, aumento de satisfacción de los consumidores, entre otros. Es importante definir este aspecto pues de acuerdo a él se deben de elaborar el sistema de incentivos. El segundo aspecto a tomar en cuenta es el público objetivo de los incentivos. Una vez definida esta población objetivo es importante tomar en cuenta que el grado de complejidad de trabajo involucrado variará la forma en la que se establece el sistema de recompensa:

Si las tareas son difíciles de programar, son ambiguas o complejas, el principal tendrá que evaluar y compensar al agente por sus resultados, siendo las recompensas principalmente de características variables. En sentido contrario, si el comportamiento es observable mediante la asignación de tareas programables, el agente será recompensado por su comportamiento real y con una tendencia clara hacia las recompensas fijas. En síntesis, el grado de complejidad del trabajo

tendrá una influencia importante en la definición y ordenación de los incentivos (Zapata & Hernández, 2010, p.64).

Es así que, el sistema de incentivos diseñado deberá de ajustarse a la complejidad del trabajo realizado por los colaboradores. Asimismo, al momento de establecer el sistema de incentivos se deben de tomar decisiones importantes como el plazo de entrega de incentivos; es decir, “si el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita” (Werther & Davis, 2000, p.361). Es por esto que los incentivos deben de ser entregados en el corto plazo, después de haber sido observada la actitud deseada. Con respecto al aspecto denominado parámetros, es importante determinar adecuadamente la meta sobre la cual se dará el incentivo, pues “la determinación errónea de las metas de los incentivos puede ocasionar descontento en los trabajadores ya que muy pocos o ninguno llegue a alcanzarlos por más esfuerzo que le pongan” (Caycho, 2017, p.23).

Por otra parte, con respecto a la clasificación de los incentivos, estos son divididos en dos tipos: extrínsecos e intrínsecos. Dentro de los incentivos extrínsecos se encuentran las comisiones, bonos, regalos en productos u otro tipo de premio; por su parte los incentivos intrínsecos están:

Vinculados con una cuota de poder o posición en la empresa, dentro de estos destacan la retroalimentación del desempeño a través de su evaluación, la promoción de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación, el reconocimiento social y programas de capacitación (Zapata & Hernández, 2010, p. 60).

Otro tipo de distinción muy usada es la división entre incentivos monetarios y no monetarios, en el primero se encuentran las comisiones sobre las ventas o bonos, mientras que en el segundo se encuentran los premios en mercancías, viajes, estatus o de reconocimiento social (Caballero, 1988, p. 57). Es preciso mencionar que el reconocimiento social hace alusión a la atención personal, en su mayoría expresadas verbalmente, a través de expresiones de interés, aprobación y apreciación por un trabajo bien hecho, esta atención debe de ser brindada por un superior (Stajkovic & Luthans, 2001, p. 200).

En síntesis, los incentivos son vistos como pagos por un esfuerzo realizado, es importante resaltar que dichos incentivos se encuentran sujetos a una valoración subjetiva. Como se mencionó líneas arriba, existen 2 tipos de divisiones de incentivos, intrínsecos y extrínsecos o monetarios y no monetarios, los más usados en la literatura son los segundos por lo que esta

investigación también seguirá esta división. Una vez definido el término incentivos, es preciso ahondar sobre el uso de estos en el contexto de fuerza de ventas.

2.2. Incentivos en fuerza de ventas

En un contexto de un trabajador dentro de la planilla, los planes de compensación en la fuerza de venta por lo general son planes combinados; es decir:

Salario fijo más comisiones, salario fijo más bonos o salario fijo más comisiones más bonos; se suele incluir un nivel mínimo de ventas para empezar a generar comisiones, de forma que la empresa recupere el salario fijo que le da al vendedor antes de pagar cantidades extra por niveles de desempeño más altos” (Verano-Tacoronte, 2003, p.40).

Asimismo, “la utilización del sistema de incentivos puede ser importante a la hora de cambiar la mentalidad excesiva en la seguridad de las condiciones laborales, estimular los niveles de esfuerzo en los empleados, así como en contener los costes laborales” (Martocchio citado en Verano-Tacoronte, 2003, p.45), por lo que tener un sistema de incentivos ayudará a la organización a estimular a los vendedores a obtener las metas planteadas por la organización; sin embargo, como se mencionó anteriormente, se deberá tener cuidado en el nivel de meta fijado.

Según el plan de incentivos que se plantee, este puede atraer a distintos perfiles de vendedores, por ejemplo, si se tiene un plan de incentivos altamente agresivo- donde se tiene una alta cantidad de incentivos-, se atraerá a personas que les agrada tomar riesgos y ven los altos ingresos como una recompensa por el trabajo arduo que se hizo; mientras que un sistema de incentivos moderado atraerá a una fuerza de ventas que prefiere construir lealtad en el consumidor (Zoltners et. al., 2006, p.29). Es así que los planes de incentivos afectan como una persona de ventas va a distribuir su tiempo a diferentes productos, consumidores y actividades de ventas (Zoltners et. al., 2006, p.29).

Los incentivos conectados al corto plazo, individuales y sujetos al desempeño de ventas son los medios más populares utilizados por las compañías para motivar y dirigir a su fuerza de ventas (Zoltners et. al., 2012, p.171). Como consecuencia de esto, la fuerza de ventas se centrará en vender para obtener beneficios y no invertirá mucho tiempo en construir relaciones de largo plazo con los consumidores, eventualmente el pensamiento predominante será solo realizar el trabajo, lo que conlleva a comportamientos problemáticos por parte de los vendedores (Murphy citado en Zoltners et.al., 2012, p. 166). No obstante, es importante precisar que, dentro de estas investigaciones, la definición que se le brindó a los incentivos fue que estos consisten únicamente

en recompensas monetarias que reciben los empleados a cambio de un desempeño sobresaliente, esta es una definición limitada de incentivos pues tal como se mencionó estos pueden abarcar más recompensas (Murphy 2002 citado en Zoltners et. al. 2012). Es así que estas desviaciones de corto plazo pueden ser compensadas con los incentivos intrínsecos o los incentivos no monetarios pues estos apuntan a una relación a largo plazo. Es así que un sistema de incentivos debe de contemplar ambos tipos de incentivos, pues mientras los extrínsecos o monetarios o premios (no monetario) se centran en una recompensa cortoplacista, los incentivos intrínsecos o los otros incentivos no monetarios a excepción de los premios guían a una recompensa de largo plazo.

Después de conocer definiciones y tipos de incentivos, así como las principales características de estos para la fuerza de ventas, ahora es necesario abordar los incentivos específicamente respecto a los vendedores independientes, quienes en las empresas de venta directa son la principal fuerza de ventas y, en muchos casos, la única.

2.3. Incentivos en fuerza de ventas independiente en la venta directa

En la venta directa, la fuerza de ventas se caracteriza por ser independiente, por lo que tienen la peculiaridad de no recibir una remuneración laboral, es así que los ingresos y beneficios que reciben por parte de la empresa están relacionados directamente al sistema de incentivos que cada una de las organizaciones brinda. En el presente apartado se detalla las particularidades de los incentivos en la fuerza de venta independiente bajo sus dos modalidades: venta directa plana y venta directa multinivel.

En esta línea, Patiño menciona que “el sector de venta directa utiliza diferentes clases de incentivos con el propósito de incrementar los niveles de venta; las principales variables que consideran en el cumplimiento de incentivo son: ventas e incorporación” (2016, p. 61); es decir, se les brindan los incentivos a los vendedores independientes si alcanzan un nivel de ventas establecido o incorporan a nueva fuerza de ventas. Asimismo, Palma menciona que para los vendedores independientes, un sistema de pago de comisiones e incentivos les permite “alcanzar el estímulo para crear con eficacia su propia organización de negocio, para que pueda tener recompensas monetarias y con el paso del tiempo, llegar a tener la más completa libertad financiera” (2015, p. 6). Así pues, los incentivos o recompensas monetarias que reciben los vendedores independientes en las empresas de venta directa son ofrecidos a través de los planes de compensación que brindan a sus afiliados. Estos planes ofrecen ganancias, comisiones o bonos de acuerdo a las ventas realizadas por el vendedor independiente, esto en el caso de venta directa plana y además por las de su red, en el caso de la venta multinivel. Estos incentivos permiten generar ganancias de acuerdo al desempeño, esfuerzo y habilidad que los vendedores independientes ejecuten en sus actividades de ventas.

Aunque está bien aceptado que un paquete de compensación atractivo es una necesidad para contratar y mantener a los vendedores talentosos, la promesa de recompensas monetarias no es suficiente por sí misma (Crittenden & Crittenden, 2004, p.40). Esto es especialmente válido en cuanto a la venta directa, caracterizada por vendedores independientes, por lo que es imperativo que las empresas tomen en consideración este aspecto; así pues, se debe tener en cuenta que, si bien el plan de compensación es un gran primer paso, es fundamental que también le siga un plan integral que tenga como objetivo el desarrollo de la fuerza de ventas (Crittenden & Crittenden 2004, p.40). Por ello, tanto en la venta directa plana como en la multinivel, recompensan a sus afiliados al alcanzar metas, ya sea a través de una suma monetaria o con premios (Palma 2015, p.33); es así que los beneficios deben ser múltiples y abarcar diferentes aristas.

Además de los incentivos monetarios ya explicados, las empresas de venta directa ofrecen incentivos no monetarios a su fuerza de venta. Estos pueden variar de acuerdo a la empresa, pero los más comunes en la venta directa son los regalos, los cuales suelen ser productos de la marca que representan, así como ofertas exclusivas de estos (Patiño, 2016, p.61). Además de ello, en las empresas multinivel, los vendedores van subiendo de nivel al reclutar más personas a su red, por lo que se premia dicho esfuerzo y desempeño a través de reconocimientos públicos, donde se les otorga títulos como el de “directora”, además de oportunidades para viajes y premios mayores (Palma, 2015).

Por otro lado, además de los incentivos monetarios y regalos que la empresa pueda brindar, Mendoza y Vargas mencionan que también es importante la constante capacitación a los vendedores independientes (2016, p.16), dichas capacitaciones deben estar relacionadas a brindar conocimiento sobre los productos, y también para desarrollar habilidades sociales, todo ello para poder lograr los objetivos tanto personales como organizacionales. Adicionalmente, el seguimiento por parte de los líderes a quienes forman parte de sus equipos o “redes comerciales” es considerado valioso por ellos (Fernández citado en Mendoza & Vargas, 2016, p.16).

Como se mencionó anteriormente, los incentivos toman particular relevancia en las empresas de venta directa, puesto que por medio únicamente de ellos y no por una remuneración laboral, se espera lograr que los vendedores independientes se comprometan con la organización a la que están afiliados como lo harían los empleados, logrando la venta de los productos, así como nuevos vendedores y clientes (Mejía, 2018, p.11). En ese sentido, es importante que las empresas tomen en cuenta las opiniones de su fuerza de ventas al momento de diseñar estrategias de incentivos, asimismo, esto con el fin de que estos incentivos se ajusten a las expectativas de los vendedores independientes y eso, eventualmente, se vea reflejado en las ventas esperadas por la gerencia.

En este subcapítulo se ha presentado la definición de incentivos, así como los diversos tipos de incentivos que existen para ofrecer a la fuerza de ventas de las organizaciones. Asimismo, se ha mencionado cómo se han adaptado a un contexto de vendedores independientes; es decir, bajo el modelo de venta directa. Esto con el objetivo de resaltar la importancia de los incentivos en este tipo de empresa, donde al no contar con una compensación fija (salario), se vuelven fundamentales no solo para atraer a más vendedores independientes, sino también para motivar a los vendedores a seguir de manera activa en la venta de los productos, así como en sumar más personas a su red comercial. En esa línea, en el siguiente subcapítulo se abordará el tema de la motivación con el fin de entender cómo se ha analizado en el ámbito laboral, asimismo, se especificará su importancia en la fuerza de ventas y su relación que tiene los incentivos en la motivación de los vendedores independientes.

3. Motivación

En esta sección se comenzará definiendo el término motivación y las teorías más usadas para describir este fenómeno. Posteriormente, se hace un acercamiento a la motivación en la fuerza de venta en la que se describen las teorías más usadas para su medición o la manera en que se motiva a las personas pertenecientes a dicha fuerza. Finalmente, se mencionan las teorías más usadas en un contexto de fuerza de ventas independiente y los factores que pueden influir en la motivación de dichos actores.

3.1. Aproximaciones teóricas de la motivación laboral

La motivación es el impulso que mueve a las personas, tanto emocional como conductualmente, para lograr las metas deseadas (Irnidayanti, Maulana, Helms-Lorenz & Fadhilah, 2020, p. 273). Asimismo, la motivación en el trabajo en el ámbito organizacional es vista como “la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización en cuanto estas ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades” (Peña & Villón, 2018, p. 185).

La motivación ha sido un tema de gran interés desde hace mucho tiempo, por lo que a través de los años han surgido distintas teorías respecto a la motivación, la cual fue analizada desde diversos ámbitos. Es así que, en el ámbito organizacional, la motivación es relevante al conocer que “cuando un empleado logra sentirse motivado en su trabajo, éste logrará un mejor desempeño y desarrollará un sentido de pertenencia dentro de la empresa” (Peña & Villón, 2018, p. 185), por lo cual, teorías motivacionales ya existentes son analizadas en la actualidad bajo una mirada empresarial. Por un lado, se encuentran las teorías de contenido, las cuales se enfocan en identificar y analizar posibles elementos o factores que influyen en la motivación de las personas

para la realización de sus actividades (Salazar & Gutierrez, 2016, p. 8). Por otro lado, se encuentran las teorías del proceso, las cuales se enfocan en analizar los procesos que llevan a la generación de comportamientos y actitudes que desencadenará tanto en la activación de la motivación en las personas como en su mantenimiento o detenimiento de esta (Gutiérrez 2013, p. 10).

Entre las principales teorías de contenido se encuentra la Teoría de necesidades de Maslow, la cual plantea que las necesidades son motivadoras, es así que divide las necesidades en el orden siguiente: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización, y a medida que se satisfacen las necesidades van dejando de ser motivadoras (Peña & Villón, 2018, p. 183). Según esta teoría, “para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas” (Araya & Pedreros, 2013, p. 47). Otra teoría similar es la propuesta por Alderfer, que divide a las necesidades en tres grupos: “de existencia (necesidad de bienestar físico), relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo y crecimiento personal)” (Araya & Pedreros, 2013, p. 47).

Entre las principales teorías de proceso se encuentra la de las recompensas, en la cual Adams menciona que las personas valoran la relación entre el esfuerzo que realizan y las recompensas que reciben debido a ese esfuerzo. Es así que las personas comparan las recompensas que obtienen con las de otros trabajadores que se encuentran en posiciones similares o ejecutan tareas semejantes (Salazar & Gutierrez, 2016, p. 9). En ese sentido, en el trabajo, puede que alguien perciba que no hay un equilibrio justo en cuanto a la relación de las recompensas brindadas con lo que este aporte en la organización. Esto puede ocurrir al hacer comparaciones y tener la percepción de que hay desigualdad (Gutiérrez, 2013, p. 31).

Otra teoría de proceso es la de las expectativas de Vroom, la cual “se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo conlleve a determinar buenos resultados” (Salazar & Gutierrez, 2016, p. 9), en ese sentido, señala que cada persona se comporta de manera racional y toma decisiones respecto a cómo dirigir su esfuerzo hacia actividades que le producirá resultados y recompensas deseadas. Vroom indica que hay tres factores que desencadenan la motivación. En primer lugar, está la valencia, la cual se refiere a la intensidad del deseo de una recompensa; en segundo lugar, se encuentra la expectativa, es decir, qué tanto es la idea que se tiene en cuanto a la probabilidad de que el esfuerzo que se realice genere un buen desempeño; por último, la instrumentalidad hace referencia a lo que se espera en cuanto a que se reciba o no recompensas por el desempeño (Gutierrez, 2013, p. 23). De esa manera, en el ámbito laboral, las personas se guiarán por medio de estos factores para

dirigir sus comportamientos, es decir, de acuerdo a la percepción que tengan respecto a los costos y beneficios que puedan generar las tareas, será la manera en la que se desarrollen. Estas percepciones deben ser tomadas en cuenta por los gerentes para poder influenciar de la mejor manera en los trabajadores.

Además de las ya mencionadas, una teoría contemporánea de la motivación que también se desarrolla en el ámbito laboral es la teoría de la Autodeterminación, la cual “se interesa en las tendencias del ser humano, hacia su crecimiento y bienestar” (Deci & Ryan; Herrera & Matos citado en Gastañaduy, 2013, p. 6). En ese sentido, esta teoría se centra en la existencia de tres necesidades presentes en las personas, y si se satisfacen dichas necesidades, la persona logrará estar motivada (Contreras, 2018, p. 86). Estas son las tres necesidades: la autonomía, es decir, libertad a la hora de actuar, siempre en relación a sus propios intereses; la competencia, que es el sentimiento de la eficacia en lo que se realiza; y la afiliación, que refiere a la “necesidad de establecer relaciones significativas con otras personas, para tener una sensación de bienestar” (Gagné & Deci; Pintrich & Schunk citado en Alavedra 2019, p. 2). Asimismo, investigaciones en el ámbito organizacional han indicado que la frustración de las necesidades de autonomía, competencia y afiliación se vinculan con altos niveles de estrés laboral, propensión al ausentismo, así como mayor malestar físico y psicológico. Por el contrario, “los trabajadores con perfiles motivacionales más autodeterminados se muestran más comprometidos con las tareas, experimentaban emociones positivas y se encontraban más satisfechos con su trabajo” (Vargas citado en Stover, Bruno, Uriel & Liporace, 2017, p. 112)

Esta teoría también postula la existencia de dos tipos principales de motivación: la extrínseca e intrínseca, además, refiere que el desempeño de los trabajadores y su bienestar se ven afectados por el tipo de motivación que tienen para sus actividades laborales (Deci, Olafsen y Ryan, 2017, p. 20). En ese sentido, Valderrama menciona lo siguiente:

La motivación extrínseca lleva a ejecutar una actividad con el fin de lograr una recompensa externa. Por el contrario, la motivación intrínseca está relacionada con el placer que se experimenta al realizar una actividad y sin recibir una recompensa externa (2018, p. 62).

Luego de una revisión respecto a la motivación en el ámbito laboral, así como de las distintas teorías motivacionales, ahora se resaltarán las características y la importancia que tiene la motivación en la fuerza de ventas de las empresas.

3.2. Motivación en fuerza de ventas

La gestión de la fuerza de ventas es un reto importante para las organizaciones, puesto que los vendedores son un elemento clave para estas, pues aporta al logro de resultados como el aumento en la rentabilidad y mejores relaciones con los clientes. (Chávez & Laz, 2017, p. 206). En esa línea, es fundamental tener en cuenta los factores internos que inciden en su desempeño, siendo uno de ellos la motivación (Valbuena, 2018), pues es considerado un impulsor elemental de los resultados de la gestión de esta fuerza de ventas (Mallin et al., 2017). Sin embargo, el reto es aún mayor al tener en cuenta que existe una individualidad de vendedores, esto significa que las motivaciones de todos los vendedores pueden no ser las mismas, pues, mientras unos se sienten motivados por recompensas intrínsecas (buscan desafíos y disfrutan genuinamente de sus tareas), otros prefieren aquellas tangibles y externas, tales como el reconocimiento, incentivos y compensación. (Mallin et al., 2017).

En ese sentido, investigaciones indican que la motivación intrínseca es la que tenía un mayor impacto en el desempeño laboral del vendedor y, por otra parte, mientras que los motivadores intrínsecos influyen de mejor manera en la calidad del desempeño, la cantidad del desempeño se obtiene principalmente con los motivadores extrínsecos, ya que los vendedores, al tener el deseo de obtener recompensas tangibles, logran esforzarse para llegar a las metas indicadas (Mallin et al., 2017). Para que los vendedores motivados extrínsecamente puedan experimentar buenos niveles de desempeño en ventas, así como compromiso organizacional y satisfacción laboral, es necesario que su trabajo se enfoque en alcanzar metas que sean apoyadas por las recompensas extrínsecas. Así pues, cuando las compensaciones y beneficios que reciben por parte de la organización coinciden con la necesidad de los vendedores de obtener recompensas tangibles, influirá positivamente en el compromiso y satisfacción con la organización (Mallin et al., 2017). Sin embargo, la motivación extrínseca por sí sola no es suficiente para obtener los resultados deseables que buscan los gerentes de ventas, ellos deben ser conscientes de que los tradicionales motivadores utilizados (bonificaciones, salario) no serán suficientes para impulsar el desempeño del vendedor, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En ese sentido, los gerentes de ventas deben reconocer la importancia de que sus vendedores se identifiquen con la marca, ya que esta identificación podrá facilitar resultados positivos en cuanto aquellos motivados extrínsecamente (Mallin et al., 2017).

En esa línea, la motivación intrínseca juega un papel clave en los vendedores y la gestión de la fuerza de ventas. En primer lugar, se ha descubierto que la forma en que un vendedor percibe su función influye en la relación entre la motivación y los resultados de ventas, como el rendimiento (Miao & Evans, 2007), es decir, que la percepción inherente que cada uno tiene

respecto al trabajo en sí es parte importante en la motivación; así pues, la búsqueda de satisfacción laboral y personal dependerá de sus actitudes y acciones. Asimismo, se ha demostrado que los vendedores intrínsecamente motivados se involucran en comportamientos que conducen a la construcción de relaciones exitosas (Pullins 2001; Mallin & Pullins, 2009) y ventas adaptativas (Jaramillo et al., 2007), ambos indicativos de la calidad del desempeño de las ventas (Cerasoli et al., 2014). Por último, la motivación intrínseca favorece a un mayor compromiso organizativo afectivo (Ganesan & Weitz, 1996; Kuvaas 2006a, citado en Mallin et al., 2017).

Lo mencionado en este punto refleja la importancia que tiene la motivación de la fuerza de ventas en la gestión de ventas en las organizaciones, es así que estas deben analizar los aspectos de la motivación para que en función a ello se tomen decisiones que permitan generar los beneficios y resultados esperados. En ese sentido, en organizaciones donde la fuerza de ventas es independiente, además de tener en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se debe considerar el reto que implica la particularidad de una fuerza de ventas que no está bajo un compromiso contractual, pero que aun así necesita estar motivada para continuar de manera activa en la organización.

3.3. Motivación en fuerza de ventas independientes

Vignali (1997) menciona que 4 aspectos determinan la efectividad de un vendedor en su trabajo: la habilidad para establecer relaciones, la motivación, la disciplina y la habilidad de cerrar un trato. Es así que en la presente investigación se hace énfasis en la motivación como uno de los aspectos que determina la efectividad del vendedor. Así, para encaminar a un trabajador independiente en dirección a los objetivos de la empresa y los resultados que esta busca, es esencial motivar propiamente a los vendedores (Monkeviiiend et. al, 2007, p. 606). Adicionalmente, tener a un vendedor motivado disminuirá las posibilidades de que migre a una empresa competidora y así se disminuirá costos de atracción a nuevos vendedores (Buitrago, Mejía & Ceballos 2019).

Como se ha mencionado anteriormente, la fuerza de ventas en empresas de venta directa son una fuerza independiente. Al ser una fuerza de ventas que no se involucra bajo contrato, “no existe restricción de sexo, edad, nivel educacional o experiencia previa para los vendedores” (Buitrago et. al, 2019, p.4), por lo que existe una gran variedad de vendedores. Es importante tener en cuenta dicha diversidad pues “mientras unos vendedores se unieron a la empresa para ganar un ingreso extra, otros lo ven como una forma de construir su autoestima, hacer amigos o simplemente aprender sobre el mundo de los negocios” (Wotruba & Tyagi, 2008, p.42). Así pues, a los que entran por la primera razón, les atraerá los incentivos monetarios mientras que a los segundos les atraerá los programas de reconocimiento o de entrenamiento de la empresa. En

síntesis, “las personas con distintas motivaciones buscarán distintas recompensas” (Wotruba & Tyagi, 2008, p.42).

Dentro de las teorías de motivación utilizadas en la fuerza de ventas independiente se destaca la teoría de la expectativa, la pirámide de Maslow y los factores de Herzberg. Dentro de estas la más utilizada es la teoría de la expectativa, esta teoría considera que la motivación se ve incrementada por la expectativa de un premio que cumple con los deseos de los vendedores (Monkeviiiend et. al 2007, p. 606). Es por esto que la organización debe de estar interesada en lo atractivo que puedan ser estos incentivos o premios para los vendedores independientes.

Wotruba y Tyagi (1991, p.26) en una investigación tomaron como muestra a vendedores independientes de 4 empresas cosméticas y midieron si las expectativas de estos estaban siendo satisfechas mediante 4 dimensiones: resultados y premios, relaciones interpersonales, condiciones de participación laboral y, finalmente, los retos o demandas del trabajo. En este estudio se concluyó que la motivación de los vendedores se ve influenciada desde la etapa de entrada a la organización, especialmente a través del sistema de reclutamiento, pues cuando los vendedores eran reclutados, el trabajo se sobrevende; es decir, se crean expectativas irrealistas que terminan afectando negativamente a la motivación de los vendedores (Wotruba & Tyagi, 1991, p.33). Asimismo, se debe de tener en cuenta que las expectativas son dinámicas, pueden ser modificadas en respuesta a recompensas pasadas u otras alternativas disponibles (Wotruba & Tyagi, 1991, p.33), es así que las expectativas de los vendedores deben de ser recogidas constantemente y en base a esta información modificar el sistema de incentivos, en otras palabras, el sistema de incentivos debe de ser dinámico. Finalmente, “la alta competencia que existe relacionada con múltiples catálogos disponibles en el mercado ha generado que las vendedoras sean difíciles de satisfacer y están constantemente buscando mejores condiciones en el mercado” (Buitriago et. al 2019, p.3), por lo que es importante mapear de manera permanente cuales son las expectativas que la empresa debe de satisfacer.

Brodie, Stanworth y Wotruba (2002) mencionan que dentro de la venta directa existen diferencias en las motivaciones de las organizaciones que se estructuran bajo venta directa plana y las organizaciones bajo el modelo multinivel. Las organizaciones en un esquema multinivel dedican parte de su tiempo a reclutar, entrenar y supervisar a otros vendedores, a cambio reciben un porcentaje de comisión sobre las ventas que estos miembros realicen. Por otro lado, las organizaciones en un esquema de venta directa plana concentran todos sus esfuerzos en vender y alcanzar las metas de compensación establecidas. Los principales resultados de esta investigación mencionan que las organizaciones de venta directa plana suelen atraer a personas jóvenes, menos educadas y con menos experiencia comparada a las personas que un esquema multinivel atrae;

asimismo los vendedores en las organizaciones venta directa plana suelen dedicarse exclusivamente a la venta directa mientras que los vendedores de organizaciones multilevel suelen tener un trabajo en adición con esta actividad (Brodie, Stanworth & Wotruba 2002, p.72). Brodie et al. (2002, p.72) sugieren que en una organización *single level*, los *managers* deben de poner un mayor énfasis en mejorar las habilidades de ventas y conocimiento del producto. Asimismo, deben desarrollar programas motivacionales que ayuden a los vendedores de venta directa plana a establecer metas a corto plazo para incrementar su confianza y así incrementar las ventas. Por otro lado, los vendedores multinivel alcanzan el éxito a través del sentimiento intrínseco de satisfacción de un reclutamiento efectivo, entrenamiento y motivando a otros. Así es importante tomar en cuenta los distintos perfiles que las estructuras organizacionales atraen, pues esto tiene implicancia en qué expectativas se debe atender para motivar a los vendedores.

Finalmente, al realizar una revisión teórica de las diversas teorías de la motivación, se optó por utilizar la teoría de las expectativas pues es la teoría que se ha usado en diversos estudios pues relaciona los incentivos con la motivación (Ge, Zhang & Dong, 2020, p.2163). Esto es debido a que este modelo ahonda en la pregunta de cómo los motivadores extrínsecos (incentivos) conllevan a diversas reacciones motivacionales (Ge, Zhang & Dong, 2020, p.2163). Es así que profundizaremos en esta teoría. Como se mencionó anteriormente, en la teoría de las expectativas la motivación se ve incrementada por la expectativa de un premio que cumple con los deseos de los vendedores (Monkeviiiend et. al, 2007, p. 606), esto debido a que los individuos tendrán preferencia para realizar aquellas acciones que le brinden mayor utilidad subjetiva (Baciu, 2017). Esta teoría posee 3 componentes: esfuerzo, desempeño y recompensa. La motivación será producto de:

Tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Muñoz, 2010, p.29).

Con respecto a la valencia, este es un valor subjetivo pues cada individuo tiene una preferencia por una u otra recompensa, la valencia puede ser determinada respondiendo una pregunta: ¿estoy interesado en la recompensa? (Baciu, 2017). En ese sentido, Muñoz indica lo siguiente:

La valencia es un indicador personal y único para cada empleado; está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo (...), en consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas (Muñoz 2010, p.29).

Aplicando esto a la fuerza de ventas independiente, se debe de obtener la valencia que los vendedores otorgan a los incentivos monetarios y no monetarios ofrecidos por las empresas de venta directa.

Por otra parte, las expectativas hacen referencia a las probabilidades, que crea el individuo, que sus capacidades le ayudarán a alcanzar buena performance (Baciu, 2017). Es decir, las expectativas se refieren a que, con cierta cantidad de esfuerzo requerido, se obtendrá cierto desempeño. Los empleados suelen estar motivados a estar muy comprometidos con el trabajo si ellos consideran que su esfuerzo se reflejará en un alto rendimiento (Baciu 2017). En el caso de los vendedores independientes, se deberá de observar cuánta cantidad de esfuerzo le dedican a la venta de los productos para obtener determinada cantidad de ventas.

Por último, con respecto a la instrumentalidad, esta es definida como la convicción que un rendimiento alto esté acompañado con un premio, este componente puede ser determinado al responder ¿qué gano? (Baciu, 2017). Asimismo, en este se incorporan factores como la temporalidad en que la empresa entregue la recompensa por el trabajo realizado, “las recompensas o resultados pueden ser primarios o secundarios; los primarios derivan directamente de la acción y los secundarios surgen a partir de los primarios” (Muñoz, 2010, p.30). En los primarios, tenemos a las comisiones de ventas mientras en los secundarios tenemos, por ejemplo, a los reconocimientos, oportunidades entre otros.

En síntesis, en el presente apartado se observó que la motivación de los vendedores se ve afectada por sus experiencias previas; es decir, distintos perfiles de vendedores independientes también sugieren distintas fuentes de motivación. Asimismo, el tipo de organización, *single level* o *multilevel*, influye en la motivación de los vendedores pues la primera pone énfasis en obtener ventas y conseguir comisiones, mientras que la segunda también considera importante el reclutamiento. Finalmente, se ha elegido la Teoría de las expectativas para estudiar este fenómeno, así pues, esta teoría permitirá conocer cómo los incentivos están involucrados en el proceso de motivación de los vendedores independientes de venta directa. Sin embargo, cabe preguntar ¿cómo estas dos categorías, incentivos y motivación, se relacionan? ¿Existen estudios

previos que planteen una relación entre ellos? Estas preguntas se responderán en el siguiente apartado.

4. Relación entre incentivos y motivación

Existen dos grandes preguntas alrededor de la motivación, ¿qué influencia o qué genera la motivación? y ¿cuáles son los resultados de la motivación? Con respecto a la primera pregunta, la motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta; estas acciones o conductas “no ocurren de forma espontánea, ya que son inducidas, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales” (Palmero 2005, p. 6). Así pues, los incentivos están diseñados para motivar a la fuerza de ventas a mostrar comportamientos que impactan en métricas relacionadas a las ventas, como el *market share* (Panagapoulos, Rapp & Pimentel, 2019, p.89). Esto último responde a la segunda pregunta planteada pues los resultados de la motivación se verán en dichas métricas. En este sentido, los incentivos son una herramienta de motivación a la que la mayoría de las empresas recurren, en otras palabras, “el papel que desempeñan los incentivos es apoyar esta motivación básica e impulsar en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias” (Reyna & Hernandez, 2008, p.10) de las empresas. Estos incentivos producen un vínculo directo entre las ventas y las recompensas recibidas (sean estas monetarias o no monetarias), y así se induce a la motivación a alcanzar una performance superior (Chung, Kim & Park, 2021, p.7047). Es así que, un efectivo plan de incentivos motiva a la fuerza de venta a trabajar para alcanzar las metas de la organización, así, el plan de incentivos tiene un gran impacto en la cantidad de energía que los vendedores dedicarán a las actividades de venta (Zoltners et.al.,2006, p.26). Así pues, se evidencia que los incentivos suelen ser usados como herramienta motivacional. Es preciso mencionar que Bommaraju y Hohenberg (2018) mencionan que se puede incrementar aún más los resultados que generen los incentivos, si se ofrecen diversas opciones de esto porque los empleados pueden escoger el incentivo que mejor se acomode a sus preferencias.

Los incentivos monetarios son utilizados con mayor frecuencia que los incentivos no monetarios pues son vistos como motivadores eficaces para las personas del área de ventas (Edrak et. al, 2013, p.97). Sin embargo, existen autores que defienden la complementariedad de los incentivos monetarios y no monetarios (Sornoza, 2003, p.10), pues como se mencionó anteriormente el énfasis tan solo en los incentivos monetarios puede llevar a un enfoque de corto plazo (Murphy, 2002, p. 1266).

En esta línea, Chung (2015) menciona que no necesariamente los incentivos monetarios serán los más valorados por los vendedores, pues los incentivos no monetarios van llamando cada vez más la atención de los vendedores. Palma hace énfasis en que el plan de compensación y la capacitación son herramientas motivaciones pues “muchos de los nuevos asociados no tienen el

conocimiento sobre la administración o como ser un buen líder; las capacitaciones ayudan al afiliado a desarrollar su negocio multinivel” (2015, p. 81). Por su parte Viswanathan, Li, Jhon y Narasimhan (2018) mencionan que los hogares de los vendedores con mayores ingresos, preferirán los incentivos no monetarios, en especial, los premios. Sin embargo, dichos autores hacen énfasis que en este caso los incentivos monetarios se ven como un factor higiénico; es decir, no causan motivación, pero su ausencia puede generar desmotivación. Por lo que aquí, una vez más se resalta la complementariedad de los incentivos. Ahora bien, existen estudios que buscan indagar en qué tipos de premios valoran más dentro de los incentivos no monetarios, la *Incentive Federation* (2013) menciona que los viajes son la forma de incentivos más utilizadas en Estados Unidos y asimismo gran parte de los vendedores prefieren los viajes sobre otro tipo de incentivo no monetario.

Adicionalmente, estudios previos sugieren que los incentivos son buenos al motivar a las personas a alcanzar metas simples con objetivos claros (Zoltners, Sinha & Lorimer 2012, p.171). En este sentido, las compañías suelen actualizar su sistema de incentivos cada 2 años para ajustarlos a las nuevas metas de la organización (Chung, Kim & Park, 2021). Sin embargo, es importante mencionar que también existen investigaciones que sugieren que si la tarea requiere creatividad, resolución de problemas y concentración, los incentivos extrínsecos más altos pueden guiar a un desempeño bajo (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2012, p.172), por lo que considerar la complejidad del trabajo será necesario para establecer objetivos que motiven a los vendedores.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo presenta el marco contextual de la investigación, este se divide en 2 subcapítulos. El primero brinda una aproximación a las empresas del sector cosmético e higiene en el contexto latinoamericano y después en el contexto peruano. Se desarrollan así también los principales incentivos ofrecidos por las distintas empresas de venta directa del sector cosmético del mercado peruano. El segundo subcapítulo recoge las características, motivaciones y percepciones de las vendedoras independientes.

1. Sector cosmético e higiene en Latinoamérica

En el presente subcapítulo se describen las principales características del sector cosméticos e higiene en América Latina, se resaltan cifras de participación de las categorías de esta industria, así como los principales canales de venta y distribución en la región. Posteriormente, se indican las principales empresas que se encuentran en diversos países de Latinoamérica y las estrategias que implementan enfocadas en su fuerza de venta.

1.1. Principales características del sector

El Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica (CASIC) señala que el sector Cosméticos e Higiene se caracteriza porque tiene un crecimiento continuo en muchas partes del mundo, y en Latinoamérica, este sector también está creciendo y se tiene la expectativa que será la región en la que esta industria crecerá más en los siguientes años (2021). CASIC representa a las diversas asociaciones de este sector de los diferentes países del continente, tales como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Venezuela y Uruguay; asimismo, se encarga de promover el desarrollo, la innovación y la calidad de los productos ofrecidos, para que la industria siga creciendo de manera sostenible y genere impactos positivos en Latinoamérica (2021).

En este sector se encuentran diversas categorías de productos, siendo la de Higiene personal la que en América Latina tiene mayor participación con 30%. La participación de ventas en el resto de categorías es de la siguiente manera: “Fragancias con 21%, Capilares con 20%, Maquillaje con 11%, Tratamiento Facial con 8% y Tratamiento Corporal con 9%” (Acevedo, 2019). En esa línea, los países que más consumen son Brasil, Colombia y Argentina (Acevedo, 2019); asimismo, “de esta región latinoamericana, Colombia y Perú fueron los países en donde más creció la actividad de este sector” (Cabrejos et. al. 2020, p.120).

El Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) señala en su Estudio de Inteligencia Comercial–Anual 2020 y Proyecciones al 2021 que, en el año 2020, a raíz de la

pandemia por el COVID 19, el sector se vio afectado negativamente en toda Latinoamérica, y a pesar de las proyecciones esperadas para ese año, las ventas cayeron afectando a diversas empresas de esta industria. En ese sentido, el consumo per cápita de estos productos cayó en Perú, Argentina, Colombia, Bolivia y México, mientras que Brasil y Chile fueron los únicos que incrementaron su consumo en este contexto (Acevedo, 2021). Asimismo, la pandemia ha generado impactos en los hábitos de consumo de los latinoamericanos. En esa línea, el COVID-19, por un lado, ha ocasionado que exista la tendencia a reducir el consumo de maquillaje o perfume, mientras que, por otro lado, la categoría de higiene personal es la más consumida, pues las personas cada vez compran más jabones, gel antibacterial, pasta dental, entre otros. (La Cámara 2020, p.14)

Respecto a los principales canales de venta del sector, un gran porcentaje de productos es consumido por clientes a través del *retail*, así como por medio de la venta directa, asimismo, el *e-commerce* es un tercer canal de comercialización que está creciendo en los últimos años. Aun así, en Latinoamérica se destaca la relevancia de la venta directa en este sector (Díaz, Li, Espinosa & Palacios 2018, p.2), pues este canal mantiene porcentajes significativos de ganancias a lo largo del tiempo, en ese sentido, las cifras antes de la pandemia, fueron las siguientes: Perú con 49%, “seguido de Bolivia con un 39%, Ecuador con un 38%, Guatemala con un 36% y Colombia con un 36%” (Molina 2019, p. 42). Además, también es un canal relevante debido a la cantidad de personas a las que brinda la oportunidad de trabajar, es así que el número de vendedoras sigue creciendo. En esa línea, se rescata que, a pesar de la negativa situación en muchos países de la región debido a la pandemia, esta crisis ha permitido que muchas personas se inscriban para formar parte de la venta directa. Es así que, en Perú, se cuenta con aproximadamente 624.000 emprendedoras de venta directa, lo que se traduce a un 2,40% de empleabilidad, en “Ecuador con 250.000 (2,20% de empleabilidad); Colombia con 800.000 (2,10%); Bolivia con 150.000 (1,90%); México con 2.000,000 (1,90%); Argentina con 713.00 (1,70%); Chile con 300.000 (1,80%); y Brasil con 3.293,000 (1,80%)” (Acevedo, 2021).

1.2. Principales empresas y sus estrategias en la fuerza de ventas

En Latinoamérica, el sector cosmético e higiene se caracteriza porque comercializa sus productos a través del sector *retail*, *e-commerce* y venta directa, siendo este último canal de distribución y venta muy empleado por diversas empresas de la región, quienes lo han escogido para alcanzar sus objetivos y llegar a más clientes. Como se mencionó anteriormente, la venta directa está generando impacto en la región y es sumamente importante, pues además de que genera más ventas, también brinda ingresos económicos a quienes se suman como consultoras de belleza, también conocidas como distribuidoras independientes o socias emprendedoras. En ese

sentido, las empresas dirigen estrategias para poder incentivar a esta fuerza de ventas a mantenerse activa.

En este mercado existe mucha competencia entre empresas, puesto que cada una de ellas ofrece calidad y sostenibilidad en sus productos, así pues, tienen el reto de innovar constantemente y diseñar estrategias que permitan no quedarse atrás en relación con sus competidores. Entre las empresas líderes de este mercado en Latinoamérica se encuentran Natura, Belcorp y Yanbal, de origen latinoamericano, quienes a través de la venta directa llegan a muchos consumidores, lo que ha contribuido al acelerado crecimiento de ventas de los últimos años (Jamanca & Rospigliosi, 2016, p. 15). Es así que, a pesar del surgimiento de otros canales como el *e-commerce*, la venta directa sigue actualizándose y desarrollándose de tal manera que no quede rezagada y, por el contrario, continúa siendo clave en estas empresas. Por ello, impulsan a las personas a ser vendedores independientes y buscan fidelizar no solo a sus clientes sino también a sus vendedores a través de herramientas que les permita sentirse apoyados y valoren la marca (Euromonitor, 2019).

Por otra parte, el *e-commerce* ha crecido en los últimos años, sin embargo, no logran opacar la relevancia y fuerte presencia que la venta directa tiene en el sector y en la región. Esto debido a que “las plataformas alternativas como las redes sociales y la venta online seguirán desarrollándose y creciendo como una herramienta alterna en la venta directa” (Vera, 2020). Más aún, estas se pueden considerar como herramientas complementarias, ya que la tendencia de un mayor uso de redes sociales y el internet en general ha permitido que la venta directa siga vigente y se favorezca, ello porque permiten a los vendedores independientes comercializar los productos y llegar a más clientes de manera eficiente en esta época donde el marketing digital y el comercio electrónico están teniendo mayor relevancia (Morales, 2016).

En esa línea, las empresas del sector implementan estrategias digitales para seguir creciendo e incrementando ventas. Tal es el caso de Belcorp, empresa peruana que se encuentra en diversos países de Latinoamérica, que es consciente de la importancia de su fuerza de ventas, quienes tienen el nombre de consultoras, es así que, con la finalidad de que ellas puedan beneficiarse con las estrategias que la empresa les brinde, se enfocan en innovar y proponer iniciativas digitales tales como capacitaciones, las cuales “fortalecen sus habilidades digitales y optimizan sus estrategias de venta. Con el uso adecuado de estas nuevas herramientas digitales ellas pueden ofrecer asesorías más personalizadas y gestionar con mayor facilidad y rapidez su red de clientes” (Belcorp, 2020, p.10), por ejemplo, cuentan con un catálogo digital que permite que la venta sea mucho más ágil y que tanto cliente como vendedor pueda valorarlo (Belcorp 2020, p. 23). Así pues, la innovación digital está presente en esta empresa y cada año va

evolucionando de acuerdo a las tendencias del mercado. Asimismo, en su reporte de sostenibilidad señala que “para impulsar el potencial personal y emprendedor de las consultoras, les brindamos apoyo integral en forma de entrenamientos, oportunidades de *networking* y otras actividades presenciales y virtuales que las nutren como personas y empresarias independientes” (Belcorp 2020, p. 22).

2.Sector cosmético e higiene en Perú

En el presente subcapítulo se describen las principales características del sector cosméticos e higiene en un contexto peruano, entre las características que se mencionan son las ventas del sector por categorías de productos, participación de los canales en la venta del sector y procedencia de los productos del sector. Las 3 principales empresas del sector cosmético son: Belcorp (mediante las marcas Ésika, L’bel y Cyzone), Natura y Yanbal, cabe precisar que las 2 primeras empresas son de venta directa plana, mientras que la última tiene un esquema multinivel. Adicionalmente, se describen los sistemas de incentivos ofrecidos por estas empresas para los vendedores independientes.

2.1. Principales características del sector en el PERÚ

El 03 de marzo del presente año, el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) presentó el “Estudio de inteligencia comercial de cosméticos e higiene personal anual 2020 y proyecciones al 2021”. En este estudio se menciona que el sector facturó, en el 2020, 14% menos en comparación con el año 2019, esto se puede observar en la Figura 1. Acevedo, presidente de la COPECOH, aseguró lo siguiente:

La tendencia negativa obedeció a la crisis sanitaria de COVID-19 que afectó a toda la economía del país; sin embargo, vemos una recuperación para este año enmarcada en el restablecimiento económico, además de la incorporación de una mayor cantidad de emprendedoras hacia la venta directa (2021).

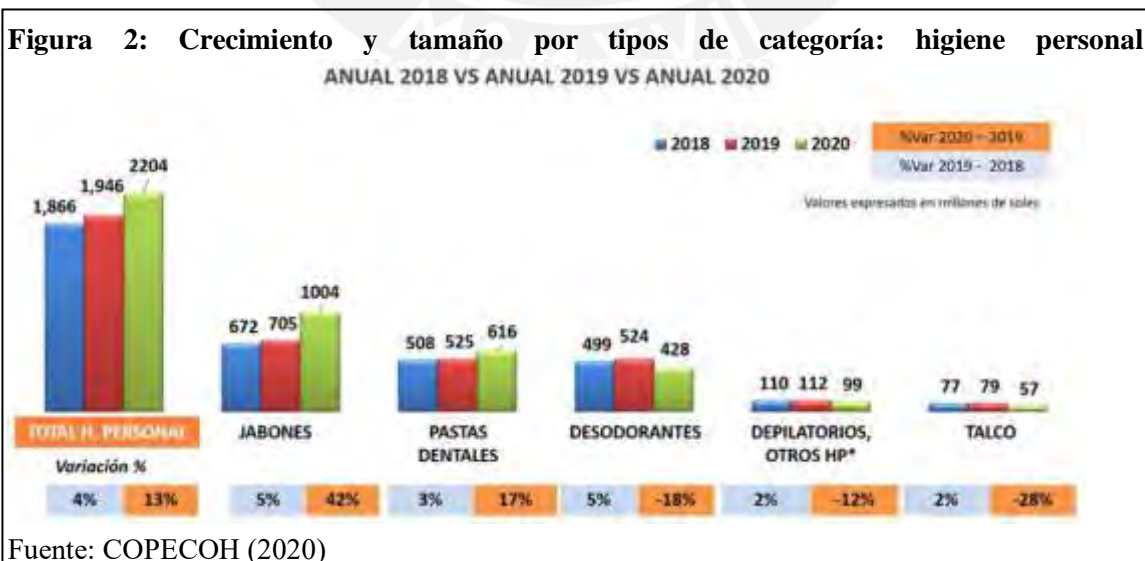
Así, si bien el sector experimentó una caída en las ventas del año 2020, se espera que para el 2021 exista una recuperación. El sector cosmético e higiene abarca 6 categorías de productos, las cuales son: Higiene personal, capilares, fragancias, maquillaje, tratamiento corporal y tratamiento facial, se puede observar su participación individual de cada categoría en la Figura 1.

Figura 1: Participación por categorías de cosméticos en Perú



Asimismo, en la Figura 1 se puede apreciar que las categorías cuyas ventas se vieron más afectadas fueron la categoría de fragancias, teniendo una caída de 7% con respecto al año anterior, y maquillaje, teniendo una caída de 5% con respecto al 2019. Asimismo, se puede observar que, si bien hubo variaciones negativas, algunas categorías vieron un aumento significativo de ventas como es el caso de la higiene personal, cuyas ventas aumentaron en 7% con respecto al año anterior, en esta categoría se encuentran productos como jabones, pastas dentales, desodorantes, talcos entre otros. En la Figura 2 se puede observar que el principal aumento de ventas de la categoría higiene personal se debe al incremento de ventas en jabones y pastas dentales, aumentando en 42% y 17% respectivamente.

Figura 2: Crecimiento y tamaño por tipos de categoría: higiene personal



Por otro lado, en el Perú, el sector cosmético e higiene realiza las ventas a través de 3 canales: venta por catálogo, canal moderno, canal tradicional y *e-commerce*. Es importante precisar que las vendedoras independientes son la única fuerza de ventas encargada del canal de venta por catálogo. En la figura 3 se puede observar la predominancia de ellas en los años previos a la pandemia (2014-2019), ya que facturan aproximadamente el 50% de las ventas del sector; sin embargo, con la llegada de la pandemia las ventas realizadas por este canal disminuyeron. Es así que la distribución de ventas por canales ha sufrido variaciones sustanciales, siendo la más afectada la venta directa.

Figura 3: Participación del sector cosmético e higiene por canales de comercialización



Como se puede observar en la Figura 3, el *e-commerce* tomó un poco de importancia en el 2014. Sin embargo, no es hasta el año 2020 donde su crecimiento fue de 5%. La presencia de este canal antes del año 2014 fue casi nula como se puede observar en la Figura 4.

Figura 4: Participación del sector cosmético e higiene por canales de comercialización



Por otra parte, con respecto a las proyecciones para el 2021, Acevedo (2021) mencionó que se espera un crecimiento de 7% en un escenario conservador; es decir, una venta de 7,274 millones de soles, mientras que en un escenario optimista se espera un crecimiento de 15%, con una facturación de 7,818 millones de soles.

En el presente apartado se habló sobre la industria de cosméticos e higiene; sin embargo, es necesario conocer quiénes son los principales actores de este negocio y cómo elaboran sus estrategias de atracción a su fuerza de venta, pues si bien en conjunto los vendedores independientes constituyen el 38% de las ventas del sector en el año 2020, la participación de los vendedores en la venta total puede variar de empresa a empresa.

2.2. Principales empresas y sus estrategias de fuerza de venta en Perú

En el Perú existen diversas empresas bajo el modelo de venta directa, entre las cuales destacan: Yanbal- anteriormente llamada Unique- Natura y Belcorp (a través de sus marcas: L'bel, ésika y cyzone). Con respecto a este sector, “En base a un estudio elaborado por Euromonitor Internacional (2018) se desprende que la marca Unique, de Yanbal internacional se mantiene como líder del mercado con un 18.2%, seguido de Natura & Compañía con el 12%” (Sanchez & Servant 2019, p.25); es así que la líder del sector es la empresa Yanbal.

Sanchez y Servant mencionan que, si bien Yanbal participa en el sector cosmético e higiene, vende solo en 3 tipos de categorías: fragancia, maquillaje y joyería; el público objetivo de la empresa es el segmento socioeconómico alto y medio de la población, esto incluye a mujeres, hombres, niñas y niños (2019, p.25). La empresa cuenta con consultoras y directoras, las directoras cobran un porcentaje por lo que vendan las consultoras que reclutaron, por lo que se trabaja bajo un sistema de ventas multinivel (Orellana et. al. 2016, p.20). Según Sanchez y Servant, las directoras “perciben ganancias mensuales (pago de honorarios) por un monto determinado de venta mínima requerida que la empresa les solicita como meta (ganancia del 10% mensual de su venta grupal neta, siendo el monto mínimo de S/ 18,500 soles)” (2019, p.26), además, las consultoras se pueden convertir en directoras al tener un mínimo de 25 consultoras a su cargo. Por otra parte, las consultoras, personas dedicadas exclusivamente a la venta de los productos, reciben comisiones escalonadas, como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2: Distribución de comisiones de la empresa Yanbal

Comisión	Mínimo
25% de ganancia	S/450
30% de ganancia	S/800
35% de ganancias	S/1,500

Fuente: Sanchez, M & Servant, U. (2019).

Adicionalmente, Sanchez y Servant mencionan que además de las comisiones, la consultora recibe capacitaciones, estas pueden ser entrenamiento para el uso de técnicas de venta, temas relacionados al negocio y desarrollo personal, a cargo de la directora (2019, p. 26). Asimismo, puede acceder a premios mensuales cuya adquisición está sujeta a alcanzar un mínimo de ventas. Por otra parte, para poder empoderar a las consultoras en un contexto de pandemia, Yanbal lanzó la página web “Yanbal Delivery”, donde ellas pueden realizar una venta de manera remota, pues la empresa será la encargada de llevar los productos a casa del comprador final, así lo detalló la empresa en su página web “Yanbal negocios”. Es así que, mediante esta herramienta, la consultora es quien realiza la venta, pero Yanbal es quien se encarga de la entrega del producto al domicilio del cliente, además, es importante precisar que se requiere la compra de un pedido mínimo de 50 soles. Finalmente, la empresa anunció en su página web que después de 50 años, ya pueden incorporar a varones como vendedores independientes.

Por otra parte, otro participante del mercado es la empresa Natura, los productos de esta compañía son maquillaje, fragancias, limpiadores faciales, bloqueadores, shampoos y acondicionadores; todos estos se encuentran dirigidos a hombres, mujeres y niños. La fuerza de

ventas de la compañía son las consultoras de venta quienes son reclutadas por los gerentes de relaciones, quienes son los responsables de monitorear su desempeño y proveer cualquier soporte que las consultoras requieran (Capcha & Kang 2017, p.19), de manera que “Natura ha adoptado la estrategia de venta directa, esto le ha permitido a la compañía ofrecer precios más bajos de sus productos” (Capcha & Kang 2017, p.1). Natura en su “Informe Anual 2020”, menciona que la lealtad y satisfacción de sus consultoras y representantes es uno de sus principales objetivos; asimismo añade que cada año realizan una evaluación de talentos que les ayuda a identificar las principales oportunidades de desarrollo de liderazgo y dominio digital (2020, p. 19).

Aunque las consultoras son la principal fuerza de ventas de Natura, estas no son consideradas como empleadas de la compañía, ellas no son pagadas por la compañía, pero si reciben un porcentaje de las ventas (Capcha & Kang 2017, p.20). Natura vende sus productos a las consultoras con un porcentaje de descuento con respecto al precio de catálogo o precio en línea, las consultoras ganan la diferencia entre el precio catálogo y el precio de adquisición del producto, los descuentos son escalonados tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3: Distribución de comisiones de la empresa Natura

Nivel	Descuento por venta a través de catálogo	Descuento por venta a través de tienda online
Bronce	25%	20%
Plata	30%	25%
Oro	30%	30%
Platino	32%	32%
Zafiro	35%	35%
Diamante	37%	37%

Adaptado de Natura (2021).

Es importante precisar que, de ser la primera vez que te conviertes en consultora de belleza de Natura, tienes que “hacer tu primer pedido que incluye la compra de tu Kit de bienvenida. Este kit contiene productos y materiales que te servirán de apoyo para comenzar tus ventas y presentar a tus clientes los productos más vendidos de Natura” (Natura 2021). Natura ofrece otras facilidades a sus consultoras, por ejemplo, “tiene dos modalidades de pago para nuevos consultores: Crédito o Prepago. En el caso de tener crédito significa que se te asigna una línea de crédito inicial para hacer tus pedidos y pagarlos después de 21 días” (Natura, 2021). Adicionalmente, ofrece a sus consultoras entrenamientos presenciales, síncronos, y digitales, asíncronos, durante las 24h del día donde enseñan primordialmente técnicas de venta y cómo desarrollar de manera exitosa tu negocio. Finalmente, Natura ofrece eventos de reconocimiento

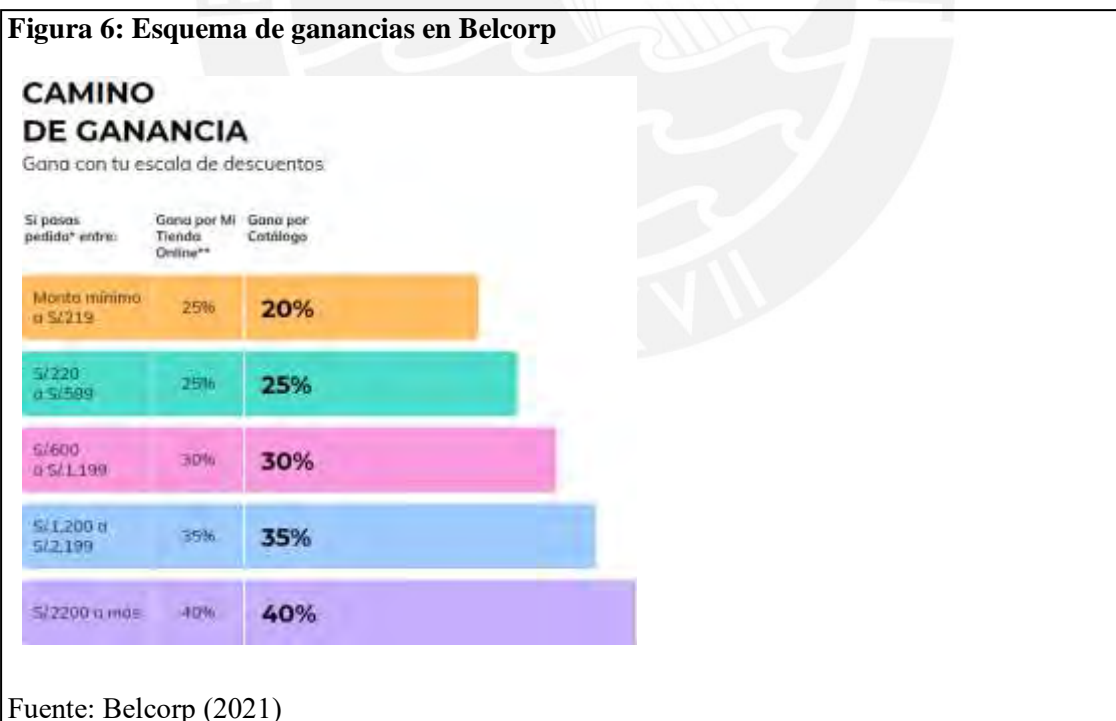
donde se premia a la consultora con mayores ventas, concursos, premios en viajes o productos (Natura, 2021).

Otra participante del sector es la empresa Belcorp, quien participa en el sector cosmético e higiene a través de 3 marcas: Ésika, L'bel y Cyzone. En su portafolio tiene productos que incluyen siete categorías: fragancias, maquillaje, accesorios para el hogar, joyería, tratamiento y cuidado facial y corporal para mujeres, hombres, niñas y niños. Por otra parte, en cuanto a quienes están dirigidos sus productos, se menciona lo siguiente:

Los productos de la marca L'Bel va dirigido al segmento socioeconómico alto; Ésika para clase media y Cyzone es la marca de cosméticos y accesorios para adolescentes a un menor precio, aunque, según una investigación de la antropóloga peruana Andrea Gómez, las adultas en Lima que no pueden comprar Ésika o L'Bel usan Cyzone (Jamanca & Rospigliosi 2016, p.20).

Así, las marcas apuntan a diversos segmentos de consumidores. Sin embargo, el plan de incentivos para las consultoras es el mismo sin importar la marca que éstas vendan, como se observa en la figura 6.

Figura 6: Esquema de ganancias en Belcorp



Es importante mencionar que, en caso sea la primera vez que te afilies a la compañía, “deberás invertir S/ 49.90 para comprar tu Kit de Inicio. Este Kit contiene las herramientas que te harán iniciar tu negocio con éxito como catálogos, demostradores y productos” (Belcorp, 2021).

Entre los beneficios que ofrece la compañía destacan la variedad de productos, pues al ser una compañía con 3 marcas, las consultoras tendrán diversidad de productos a ofrecer. Adicionalmente, Belcorp (2021) menciona que “una *coach* digital asesorará y acompañará todas las campañas de la consultora a través de *whatsapp* y otras redes sociales”. Un beneficio adicional es que, en caso se alcance las metas de ventas de campaña, las consultoras podrán obtener un descuento de hasta 60% en la siguiente compra o premios (en productos de la compañía).

Un aspecto importante a resaltar de la empresa Belcorp es que este año puso en marcha el proyecto “Mi tienda online”, en el que las consultoras poseen un espacio virtual, cuyo diseño y mantenimiento está a cargo de la empresa, para poder vender los productos que ellas deseen. Para esta plataforma, existen diferencias en la comisión como se puede observar en la Figura N°6. Algo importante que destacar es que las ventas realizadas a través de “Mi tienda online” no acumularán puntos para alcanzar los premios o descuentos, en ese sentido, Bellido menciona que el nivel de infraestructura requerido para brindar esta plataforma junto con el incremento de comisión a la vendedora impacta en el margen de la empresa, disminuyendo en 2 puntos, por lo que la gerencia decidió no brindar puntos por las ventas a través de esa plataforma (2021, p. 31). Sin embargo, se obtienen otros beneficios, esto se resume en la tabla 4.

Tabla 4: Barreras de consultoras vs beneficios Mi tienda Online

Situación consultora	Solución MTO
¿Tienes clientes que se demoran en pagar?	Ahora tus clientes podrán pagar online y te olvidas de la cobranza
¿Has perdido clientes porque se mudaron lejos? o tal vez ¿tú te mudaste?	Nosotros nos encargamos de entregar el pedido a tu cliente donde él decida
¿Te pidieron un producto urgente y no lo tienes en stock?	Entregamos los pedidos a tus clientes entre 2-3 días

Fuente: Bellido, A. (2021)

En síntesis, las ofertas de beneficios brindadas por diferentes empresas dirigidas a las vendedoras independientes son variadas; sin embargo, todas estas organizaciones poseen en común que brindan una comisión monetaria y beneficios adicionales como capacitación en técnicas de ventas, capacitación en uso de herramientas digitales o facilidades de compra. Con el objetivo de conocer el perfil de estas vendedoras independientes, en el siguiente apartado se describen sus características y percepciones.

3. Vendedores independientes de empresas de venta directa en Latinoamérica y Perú

En el presente subcapítulo se describe a la vendedora independiente, así en el primer apartado se busca conocer la percepción de estos sobre la venta directa plana y el sistema multinivel basándonos en información recopilada en investigaciones previas. Asimismo, en el segundo apartado se busca conocer la interacción de dichas vendedoras independientes con sus pares y con la empresa.

3.1. Características y percepciones de las vendedoras

Para poder describir y conocer a la fuerza de ventas de las empresas de venta directa plana y multinivel en Latinoamérica y el Perú se han revisado investigaciones en diversas ciudades de la región que brindan información y resultados que permiten tener una mirada más clara de cuáles son las características y percepciones de esta fuerza de ventas independiente.

Respecto a las características sociodemográficas y psicográficas de estas vendedoras también conocidos como distribuidoras independientes o socias emprendedoras, Natura, empresa brasileña con participación en diversos países de Latinoamérica, señaló en su Reporte Anual 2015 que muchos de sus consultoras de venta son mujeres de 45 años en promedio, quienes tienen más resistencia a utilizar aplicaciones móviles o páginas web. Asimismo, señalaban que más de 60% era ama de casa (Capcha & Kang, 2017, p.15). En esa línea, otra investigación señala que hace algunos años esta fuerza de ventas estaba conformada mayoritariamente por mujeres que en promedio tenían 40 años de edad, sin embargo, con el pasar del tiempo, el porcentaje de jóvenes entre 18 a 25 años está incrementando, es así que este perfil de jóvenes que trabajan y estudian seguirá volviéndose más relevante (Gestión citado en Morales et. al., 2017, p. 90).

Por otro lado, en la investigación realizada por Cabrejos, Bernal, Pando y Mayorga (2020) para conocer aspectos característicos de quienes incursionan en la venta directa plana y multinivel en en las ciudades de Bogotá en Colombia y Lima en Perú, se obtuvieron los siguientes hallazgos, lo cuales son mencionados a continuación. En primer lugar, respecto a características sociodemográficas, los entrevistados fueron tanto mujeres (55%) como hombres (45%), y la edad promedio fue 38-39 años, sin embargo, hubo presencia de personas de diversos rangos de edades (Cabrejos et al., 2020, p. 121), por lo que se puede evidenciar lo ya mencionado anteriormente, respecto a que, en este modelo de negocio de venta directa, cualquier persona mayor de edad puede ingresar como vendedor independiente, sin distinción de edad y sexo. En segundo lugar, respecto a sus principales intereses, expectativas y propósitos de vida, estos son bastante parecidos. Esos propósitos son: “mejorar económicamente (61 %), contar con estabilidad laboral

(18,5 %) y estudiar (17,9 %). Sus principales expectativas de vida en la vejez son la estabilidad económica (51,4 %) y contar con buena salud y vida en familia (41,6 %)” (Cabrejos et al., 2020, p.128).

En tercer lugar, la mayoría de los entrevistados son profesionales (Cabrejos et al., 2020, p. 122). Es así que, si bien en el pasado, el perfil más común, como ya se mencionó, eran amas de casa o personas que por no contar con una profesión buscaban ingresos económicos en este tipo de negocios donde ser profesional no es un requisito, en la actualidad, hay un grupo relevante de personas que deciden dedicarse a la venta directa a pesar de contar con estudios profesionales. Otros de los resultados de esta investigación muestran que la mayoría de vendedores independientes tienen pocos o ningún hijo, asimismo, muchos de los que decidieron incursionar en la venta directa son solteros (Cabrejos et al., 2020, p.122). Adicionalmente, la principal motivación de quienes se vuelven vendedores independientes es la de querer mejorar sus ingresos económicos (60%), seguida de la flexibilidad en cuestión de horario (15%), por otra parte, el 90% recomendaría la venta directa a otros por las mismas razones por las que se motivaron ellos mismos (Cabrejos et al., 2020, p.117).

Con respecto a la permanencia en la venta directa de los participantes de la investigación, se puede afirmar que muchos de ellos tienen varios años formando parte de empresas de venta directa, puesto que el 43,9% tiene entre 2 a 5 años de permanencia y el 28,9% tienen más de 5 años en esta actividad (Cabrejos et al., 2020, p.117). Asimismo, “en general, las personas entrevistadas en las dos ciudades y que se dedican a esta actividad manifiestan estar satisfechas (el 64,2%) y muy satisfechas (24,9 %), indicando con esto que, esta actividad genera satisfacción para quienes se dedican a esa labor” (Cabrejos et al., 2020, p. 126).

Otra percepción a tomar en cuenta de esta investigación es la siguiente: “la gran mayoría (84,4 %) de las personas encuestadas perciben que la venta multinivel ha afectado de forma positiva su vida familiar” (Cabrejos et al., 2020, p.128). Asimismo, mientras que en Colombia el 53.5% de los entrevistados señaló como el trabajo más satisfactorio que han tenido a la venta directa; en el caso de los vendedores de Lima, el 73.5% señaló que la venta directa es la más valorada y la actividad que más satisfacción le ha traído en toda su trayectoria laboral. En ese sentido, la mayoría de los entrevistados perciben de manera positiva la venta directa (Cabrejos et al., 2020, p.127).

Por otra parte, una investigación realizada a vendedores de empresas multinivel en Colombia resaltó las siguientes conclusiones relacionadas a sus percepciones respecto a sus experiencias en la venta directa. Muchos de los vendedores independientes entrevistados señalan la existencia de un vínculo emocional con la empresa debido a que se sienten identificados con la

marca que ofrecen, así como con sus objetivos y propósitos sociales (ayudar a más personas a emprender) y ambientales (sostenibilidad ambiental). Este vínculo crece más si se sienten satisfechos con el trato, los beneficios y todo lo que la empresa y la marca les brinda (Mejía, 2018, p. 194). Además, el compromiso que ellos suelen tener es con ellos mismos, y con sus equipos si es que los tienen, pues muchos llegan a sentirse motivados con lo que implica formar parte de este modelo de negocio, y se esfuerzan por seguir creciendo y logrando sus objetivos personales (Mejía, 2018, p. 194).

Asimismo, algunos de ellos consideran que la venta multinivel es un negocio que les permite formar comunidad y conexiones sociales que van más allá de comercializar productos o de afiliar personas a su red. Es así que logran formar relaciones de amistad. Aun así, en algunas ocasiones, sus relaciones de amistad pueden verse perjudicadas por este negocio, muchas veces porque no les fue bien al involucrarse en este tipo de negocio (Mejía, 2018). En ese sentido, se puede apreciar que el pertenecer a estas empresas afecta, ya sea positiva o negativamente, en las relaciones sociales de los vendedores independientes. Por otro lado, ellos consideran que no están lucrando por el esfuerzo de otros, sino que valoran que el esfuerzo propio al reclutarlos y apoyarlos sea retribuido a través de bonificaciones, y que mientras sus reclutados ganan, ellos también (Mejía, 2018).

Mientras que unos argumentan la libertad de poder decidir si se desea formar redes o solo venta directa, incluso únicamente comprar para consumo propio, otros reconocen que el verdadero negocio y lo que generará más ingresos es la formación de equipos, a través de los cuales se podrá recibir dinero y más beneficios, por lo que se enfocan en lograr ello, y en tener continuidad tanto ellos como los que forman parte de sus redes. (Mejía, 2018)

Otra de las percepciones más comunes que muchas personas que pertenecen a este tipo de fuerza de venta suelen tener es que no se consideran trabajadores ni empleados, ya que al no contar con una relación laboral son independientes, lo que les permite desarrollarse a su ritmo, de manera que no dependan de un jefe ni un horario fijo. Esta libertad es altamente valorada en ellos (Mejía, 2018).

Como ya se ha mencionado, hay diversidad de perfiles en la venta directa, asimismo, es necesario señalar que también los intereses y formas de involucrarse como vendedores independientes son distintas. En ese sentido, un estudio sobre la fuerza de ventas en una empresa de venta directa del sector cosmético señala que muchos de los que forman parte de esta, ven este tipo de negocios como:

Una opción complementaria a su profesión actual, siendo así le dedican $\frac{1}{2}$ jornada o incluso un par de horas dos días a la semana y su objetivo no es tanto el económico sino la satisfacción emocional que supone el trato con el público (Mazón, 2014, p. 17).

Pero también hay otras personas que encuentran en la venta directa el único negocio y medio para generar ingresos económicos. Muchas de ellas empiezan dedicando poco tiempo y esfuerzo al negocio, sin embargo, con el pasar del tiempo suelen identificarse más con su marca e involucrarse mucho más (Mazón, 2014, p. 17).

En esa línea, otra investigación en Cali, Ecuador, indica que mientras muchos compran generalmente para su propio consumo y además ofrecen solo a familiares y amigos cercanos; otro grupo se caracteriza por ofrecer los productos de catálogo a través de sus otros negocios, por ejemplo, bodegas o salones de belleza (Bermúdez, 2015, p. 65).

Respecto a sus percepciones con las ventas y los clientes, una investigación a las consultoras de belleza de Belcorp, señaló que tenían dos principales barreras para incrementar su cartera de clientes. La primera es relacionada al cobro de los productos vendidos, esto debido a la desconfianza de ofrecer a clientes que no fueron buenos pagadores o a nuevos clientes que no conocen. La segunda es la entrega de los productos a los clientes, puesto que la lejanía de los clientes puede desanimar a las consultoras de ofrecerles más productos (Bellido, 2021, p.9).

Asimismo, otra investigación realizada en Colombia, señala que son las jóvenes independientes quienes más perciben como problemático y tedioso el aspecto de los cambios y devoluciones de los productos, pues consideran que demanda más tiempo del que quisieran invertir en el negocio. Por otro lado, para las personas más adultas, su principal incomodidad se da cuando se agotan los productos solicitados por sus clientes, así como la demora o incumplimiento de la entrega de pedidos. En ese sentido, esperan que estos inconvenientes puedan ser solucionados (Tamayo, Mejía & Ceballos 2021, p. 23, 24).

A través de la recopilación de información de otras investigaciones realizadas en Latinoamérica, se ha descrito a los vendedores independientes para poder entender de mejor manera cuál es el perfil de ellos, asimismo, identificar las percepciones más comunes que suelen tener respecto a pertenecer al modelo de negocio de venta directa y todo lo que esto implica. A continuación, para complementar la descripción y caracterización de los vendedores en este sector, se revisarán estudios para conocer la interacción de los vendedores tanto con las empresas

de las marcas que venden, así como con los mismos vendedores, en especial comprender la relación entre líderes y reclutados.

3.2. Relación de los vendedores con la empresa y con sus redes de distribución

Las consultoras tienen una gran variedad de opciones para elegir el catálogo que decidan vender; es por esto, que es importante para las diversas empresas tener una propuesta de valor atractiva para las consultoras, esto se logra ofreciendo ganancias atractivas, incentivos y productos fáciles de vender (Bellido, 2021, p. 6). Por ejemplo, Bellido menciona que las consultoras registradas en Belcorp no solo venden dicha marca, sino que también suelen vender marcas como Natura y Yanbal, Oriflame, Dupree, entre otras (2021, p.7). Es por esto que, en este apartado, se tomará en cuenta otro de los factores importantes para que las consultoras participen activamente en las empresas: las relaciones entre la consultora y la empresa, asimismo la relación entre las consultoras en base a investigaciones pasadas. Sobre estas relaciones, Sanchez y Servant mencionan que:

En una empresa multinivel, el 67% de los vendedores opina a favor de la importancia del apoyo de su Directora Madre, quien tiene a cargo un grupo de directoras que a su vez tienen bajo su cargo un grupo de 25 consultoras; pero también hay un 56% que considera que se le da prioridad al hecho de incorporar a más personas a la red; lo que genera un descuido sobre las consultoras que ya están en la red, provocando insatisfacción y desmotivación en las mismas (...) De acuerdo a lo investigado en la empresa multinivel [Yanbal], se valida que las directoras, líderes de las consultoras, básicamente se enfocan en los resultados y metas económicas para que éstas puedan llegar a su objetivo mensual; a fin de percibir sus honorarios. Dichas líderes no consideran relevante enfocarse en las motivaciones y pasiones de su fuerza de ventas debido a que consideran que no tienen el tiempo necesario y que no les generaría un valor agregado (2017, p.3).

Es así que las consultoras consideran que es necesario que la directora madre pueda guiarlas y ayudarlas; sin embargo, esto no se ha observado en las empresas multinivel pues las directoras desean enfocarse en reclutar más personas y en las metas de ventas, pues de esta manera obtienen el ingreso mensual esperado. Como resultado, Sanchez y Servant mencionan que la empresa debe de cultivar capacidades de liderazgo en las directoras de manera que estas puedan

guiar de forma adecuada a las consultoras a su cargo (2017, p.4). Es importante mencionar esto pues, si bien los incentivos buscan motivar a las consultoras, existen otros factores situacionales que pueden afectar a su motivación, como en este caso el liderazgo de la directora. Asimismo, los esquemas de incentivos deben de ser diseñados cuidadosamente, pues como en este caso, podría producirse una situación donde las directoras no guíen a las consultoras, sino que se enfoquen en conseguir resultado a corto plazo incluso a costa de las nuevas consultoras.

Un aspecto importante sobre las empresas del sector es que, actualmente, la empresa Natura utiliza algún tipo de medición para recoger las opiniones de los vendedores independientes. Esta organización menciona lo siguiente:

Uno de los principales diagnósticos del perfil de nuestras consultoras es elaborado a partir del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Consultora, una metodología propia desarrollada por Natura, inspirada en el indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud) (Natura, 2019, p.139).

En el 2018 se elaboró esta medición en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú; si bien se evidenció que las diferencias culturales sugieren que las estrategias de actuación en cada país deben ser distintas, los problemas identificados fueron los mismos: educación financiera y formación en temas de ciudadanía.

Por otra parte, en el 2017, Natura identificó que sus consultoras son reticentes a adoptar la tecnología por su promedio de edad que ronda 45 años (Capcha & Kang 2017, p.24), prueba de esto es que las consultoras pueden realizar su orden de compra a través de 3 canales: a) a través del gerente de relaciones, b) a través de la página web de la empresa y c) a través del call center; la mayoría de consultoras prefieren realizar la orden a través de la tercera opción. No obstante, en el último informe anual, la empresa menciona lo siguiente:

Hoy en Natura, el 78% de los 2,1 millones de consultoras usan plataformas digitales (app + web, en comparación con los 1,8 millones en 2019) y 1,3 millones de ellas poseen tiendas virtuales (eran alrededor de 700 mil en 2019). La adopción cada vez mayor de herramientas digitales por parte de la red resultó en 17 trimestres (Natura, 2021, p.34).

Esta adopción de herramientas digitales fue impulsada por la empresa brindando una gran variedad de capacitaciones a las que la consultora podría acceder y asimismo, con una campaña interna resaltando los beneficios de usar las plataformas. Natura ha anunciado el lanzamiento de *Co Pay*, sobre esto se menciona que:

Co Pay, una plataforma de servicios financieros propietaria y escalable, que es un poderoso promotor de la inclusión digital y financiera. Eso ayudará a impulsar la productividad de las consultoras, permitiendo que efectúen o reciban pagos y transferencias por medio de una cuenta digital. Ellas también se verán beneficiadas por otros servicios, como tarjetas de débito y crédito, préstamos, microcrédito y programas de fidelidad. La implementación del servicio comenzó en Natura en Brasil, estará seguida por Avon y después extendida a otros mercados (Natura 2021, p.35)

Es así que, en el contexto de pandemia, gracias al IDH de consultora se dieron cuenta que alguno de los problemas que tenía la consultora era acceso a fuente de financiamiento, por ello, lanzaron esta plataforma de servicios financieros. El lanzamiento comenzará en Brasil y se planea que para fines de año pueda expandirse a los otros mercados donde la empresa tiene presencia. Es importante notar que, gracias al mapeo de necesidades de las consultoras, la empresa pudo atender e impulsar iniciativas para que dichas necesidades puedan ser satisfechas.

Como se pudo evidenciar a lo largo del marco contextual, si bien ha disminuido el porcentaje de participación de los vendedores independientes en la venta del sector, estos siguen siendo actores relevantes, así, las empresas elaboraron estrategias, como la incorporación de consultoras virtuales, para mantener a los vendedores independientes vigentes aún en un contexto de pandemia.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza la definición de la metodología de investigación, el trabajo seguirá un enfoque cualitativo descriptivo mediante el análisis de caso de tres empresas: Yanbal, Belcorp y Natura. Asimismo, se detalla enfoque, alcance y diseño metodológico, sujetos de estudio, herramientas de recolección de información y análisis de datos.

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo; es decir, se recolectarán datos no estandarizados, así, la investigación cualitativa “se interesa por los significados subjetivos que los individuos dan a los objetos” (Hernández, 2014, p.188). En ese sentido, se podrá analizar aspectos cualitativos como las percepciones de los participantes, para de esa manera, comprender la motivación de ellos en base a los incentivos que reciben por parte de las empresas donde participan.

Respecto al alcance del estudio, este es descriptivo, puesto que tal como Saunders et al. indican, al ser descriptivo se espera “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (como se cita en Ponce & Pasco 2018, p. 44), es así que se pretende conocer y determinar los incentivos ofrecidos por las empresas seleccionadas, además de las características, expectativas y opiniones de los vendedores independientes respecto a estos incentivos, y asimismo, se busca conocer el proceso motivacional del sujeto de estudio, para poder tener un adecuado análisis de este y de los objetos de estudio.

Esta investigación se realizará a través de un estudio de casos, el cual es definido por Dul y Hak como “una investigación en la cual a) un caso o un pequeño grupo de casos (estudio comparativo) son seleccionados en su contexto actual, y b) donde la información obtenida de esos casos es analizada de una manera cualitativa” (como se cita en Mendoza & Llaxacondor 2016, p. 154). En ese sentido, el propósito del estudio de caso, tal como indica Woodside, “es alcanzar un profundo entendimiento de los actores, sus interacciones, sentimientos y conductas en un proceso específico durante un tiempo determinado” (como se cita en Mendoza & Llaxacondor 2016, p. 154), así pues, en la presente investigación se busca comprender la valoración que tienen las vendedoras independientes de los incentivos y cómo estos son un factor en su proceso de motivación. El tipo de estudio de caso elegido es un estudio de caso múltiple, el cual “permite al investigador comparar y contrastar casos o explorar un fenómeno en distintos casos y contextos” (Mendoza & Llaxacondor 2016, p. 163). Asimismo, con el estudio de caso múltiple, al ser sobre diferentes casos permiten “obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación”

(Díaz de Salas et. al. 2011). Así pues, en la presente investigación, con el fin de obtener las ventajas que trae un estudio de caso mencionadas anteriormente, se decidió trabajar con 3 casos: Yanbal, Natura y Belcorp, cada una de ellas perteneciente a la venta directa del sector Cosmético e Higiene en Perú, esto debido a que Yanbal es la líder del mercado, seguida de Belcorp y finalmente seguida de Natura (Sanchez & Servant 2019, p.25). Así, el criterio de selección de las empresas fue en base a su posicionamiento de ventas en el mercado.

Por otra parte, el horizonte temporal del estudio será transversal, puesto que se recogió y analizó la información en un periodo de tiempo determinado, es decir, se tendrá una mirada fotográfica de la situación en ese momento específico, el cual está comprendido entre setiembre y noviembre del 2021. Asimismo, es preciso mencionar que también se estableció un horizonte de estudio geográfico; es decir, solo se abarcó a vendedoras independientes de Lima Metropolitana debido a que durante las comunicaciones personales con los representantes de las empresas analizadas mencionaron que existe una concentración de las vendedoras en dicho territorio.

En síntesis, la presente investigación posee un enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Asimismo, la investigación se desarrollará a través de un estudio de caso múltiple, siendo las empresas seleccionadas en base a su participación en el mercado. En el siguiente apartado se mencionan las unidades de análisis y observación teniendo en cuenta esta estructura metodológica propuesta.

2. Unidades de análisis y selección muestral

Al ser un estudio de caso, es necesario tener en cuenta el criterio de triangulación, lo que Mendoza y Llaxacondor explican como “la posibilidad de contrastar diferentes fuentes que hagan menos susceptible de error la información que se recolecta o interpreta” (2016, p. 167), por ello, se deben aplicar diferentes métodos y fuentes para obtener la información necesaria (2016, p. 167), tal como en esta investigación. Los métodos fueron, por un lado, la revisión de documentos, tanto de lo relacionado a literatura sobre la motivación, los incentivos, las empresas de venta directa y su fuerza de venta, así como del material público de las tres empresas para conocer cuáles son los incentivos que están brindando cada una de ellas. Por otro lado, el segundo método fue la realización de entrevistas a dos fuentes: primero, se realizaron entrevistas a representantes del área responsable de brindar los incentivos con el propósito de conocer la información de las personas detrás de la elaboración de los incentivos y complementar lo encontrado en la revisión de documentos; segundo, a las consultoras independientes, con el fin de analizar sus percepciones en lo referente a los incentivos mencionados así como de su motivación para vender. En ese

sentido, se pudo contrastar los hallazgos obtenidos de esas entrevistas con la revisión de los documentos anteriormente mencionados.

Respecto a la selección muestral a emplear, se ha decidido usar el muestreo no probabilístico, puesto que la muestra que se espera obtener “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 53), en este caso, respecto a los incentivos para los vendedores independientes y la motivación de estos para vender. Esta muestra será heterogénea, tanto por edad y distrito de residencia. En el caso de las vendedoras independientes, el muestreo será por conveniencia, el cual “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco 2018, p. 54). Así pues, se ha entrevistado a quienes forman parte de la comunidad de vendedoras de Yanbal, Belcorp y Natura en Lima a los cuales se invitó a participar de la investigación a través de 4 redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram y WhatsApp. En las 3 primeras redes sociales se contactó a las personas que incluían en su perfil que eran consultoras de alguna de las 3 empresas estudiadas. Con respecto a la última red social, los números de las consultoras fueron facilitados por contactos de las investigadoras. En las invitaciones se les mencionó el propósito de la investigación, tiempo de la entrevista y universidad de las investigadoras; sin embargo, no se ofreció algún tipo de retribución a cambio de la participación. Asimismo, es preciso mencionar que se realizó dicha invitación a 50 consultoras, de las cuales aceptaron 36. Se puede observar mayor detalle sobre las 36 participantes en el Anexo E, en el cual se brinda información sobre tiempo de permanencia en la organización, edad, ocupación, nivel de escolaridad y duración de la entrevista.

Por otra parte, en el caso de los representantes de las empresas, la selección de los entrevistados se hace teniendo en mente su idoneidad, pues las áreas en la que trabajan se encargan de realizar los incentivos. El contacto con dichos representantes se realiza gracias a que se consiguió los números y correos a través de contactos de las investigadoras. Es preciso mencionar que se proporciona información adicional como la duración de las entrevistas, funciones del área y tiempo laborando en la empresa en el Anexo F.

La información sobre las unidades de investigación y su criterio de selección se sintetiza para su mejor entendimiento en la tabla 5.

Tabla 5: Unidades de investigación y unidades de análisis

Unidades de investigación			Criterio de selección
Unidades de análisis	Empresas del sector cosmético	Área comercial Natura	Representante del área encargada de la elaboración y diseño de estrategias e incentivos para su fuerza de ventas.
		Área de ventas estratégicas Yanbal	
		Área de gerente regional Belcorp	
	Vendedores independientes	Natura: Consultoras	Consultoras activas de cualquiera de las 3 empresas seleccionadas que se encuentren en la ciudad de Lima, independientemente de su edad y tiempo de permanencia en la venta directa del sector.
		Yanbal: Consultoras y Directores	
		Belcorp: Consultoras	

Con respecto al tamaño muestral es definido mediante la saturación puesto que se realizan entrevistas hasta encontrar redundancia en la información recolectada. Así pues, se encontró que el punto de saturación fue un total de 36 entrevistas realizadas a vendedoras independientes, asimismo, es importante señalar que algunas de ellas eran consultoras multimarca por lo que las que venden más de una marca estudiada se ha considerado una entrevista adicional para cada marca que comercializa, por lo que, en el caso de Belcorp son 14 consultoras, en Yanbal a 17 y en Natura a 15. Las entrevistas tuvieron en promedio una duración aproximada de 50 minutos, asimismo dichas entrevistas fueron hechas a través de videollamadas a través de la plataforma Zoom o Meet, o a través de llamadas telefónicas. Se puede observar a más detalle el perfil de las consultoras entrevistadas en el anexo E.

Finalmente, es preciso mencionar que la matriz de consistencia se encuentra como anexo A en el presente documento de manera que se pueda entender de manera más sencilla la estructuración del presente documento.

3. Técnicas de recolección de información

En una investigación cualitativa, “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández et.al. 2010, p.9) es por esto que el investigador utiliza herramientas de recolección como “observación no estructurada, entrevistas

abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández et.al. 2010, p.9). Es así que en una investigación cualitativa con el propósito de recolectar información con aspectos subjetivos utiliza principalmente herramientas que impliquen una interacción directa con el sujeto de estudio.

Para la presente investigación, se usará la entrevista semi estructurada pues estas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández et.al., 2010, p.418), de esta manera, tener una entrevista semiestructurada ayudará a agregar preguntas en caso de que surjan conceptos no contemplados en la investigación bibliográfica.

Con el fin de realizar la guía de entrevista para vendedores independientes, se tomó como referencia la herramienta de recolección de datos usada por Wotruba,L; Thomas R. & Pradeep K.Tyagi en 1991 en el estudio “*Meet expectations and turnover in direct selling*”. Posteriormente esta herramienta fue adaptada para otra investigación de los mismos autores bajo el nombre “*Motivation to Become a Direct Salesperson and Its Relationship with Work Outcomes*”. No obstante, en su mayoría, las preguntas observadas en la guía (ver Anexo C) fueron planteadas al realizar la operacionalización de las categorías en base a la revisión teórica, se puede observar dicha operacionalización en el anexo D de la presente investigación. Esta guía fue validada por 2 expertos, el primero de ellos fue uno de los representantes de las empresas, quien posee una alta trayectoria en el sector cosmético en el área comercial, el segundo es un experto en el área de gestión comercial; sin embargo, no posee experiencia en dicho sector. Asimismo, se dió una verificación de la forma; es decir, que las preguntas no tuvieran sesgos y fueran planteadas de manera abierta por 2 docentes de la universidad expertos en metodología cualitativa. Finalmente, es preciso mencionar que esta guía fue sometida a piloteo, asimismo, dichas entrevistas piloto no se contabilizaron como parte de las 36 entrevistas realizadas.

Por otra parte, se elaboró una guía distinta para los representantes de las empresas también teniendo como punto de referencia la revisión teórica de incentivos, donde se contemplaban 5 aspectos relevantes al momento de plantearlos. Es preciso mencionar que esta guía también tuvo verificación de forma por los 2 docentes mencionados anteriormente, y tuvo una revisión de contenido por un experto en gestión comercial.

En síntesis, las herramientas de recolección de información de la presente investigación serán las entrevistas semiestructuradas para los vendedores independientes y personal del área de ventas de las empresas Yanbal, Belcorp y Natura.

4. Técnicas de análisis de información

Según Hernández et. al., en un estudio cualitativo,

El investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general (2010 p.9).

Es así, que el análisis de información se dará constantemente a medida que se finalicen las entrevistas. En este análisis de información cualitativa “el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos” (Hernández et al. 2010, p. 480). Es por esto que en un primer momento se procederá a sistematizar la información en base a las variables identificadas en la matriz de consistencia.

En un segundo momento, se realizará un análisis de contenido pues “estudia contenidos comunicacionales para hacer inferencias de los datos al contexto, el análisis enraizado en los datos trata de construir teorías aplicables a un determinado contexto” (Pasco & Ponce, 2018, p. 75). En ese sentido, el proceso de análisis fue realizado de manera manual por las investigadoras, es así que cada entrevista fue transcrita en documentos de google para, posteriormente, en una matriz de codificación en Excel, poder sistematizar la información de las transcripciones en categorías y subcategorías anteriormente determinadas en la matriz de consistencia (Ver anexo A) y en las guías de entrevistas (Ver anexo B y C). Gracias a que la información estaba codificada en dichas categorías y subcategorías se pudo obtener resultados relevantes para la investigación, así como un correcto y detallado análisis de estos.

Con el fin de facilitar al lector el entendimiento de la secuencia que sigue la investigación, se presenta un flujo de procesos dividido en 3 secciones: revisión de literatura, trabajo de campo, análisis y hallazgos. La primera sección abarca desde la investigación bibliográfica hasta la creación de la guía de entrevista. La segunda sección abarca desde las entrevistas hasta la codificación de las mismas, es importante precisar que las entrevistas realizadas a las vendedoras independientes se hicieron en simultáneo a la transcripción de las mismas. Finalmente, la tercera sección abarca el análisis de la información.

Figura 7: Secuencia de la investigación



5. Ética de la investigación

Ponce y Pasco (2018, p.61) mencionan que se tiene que tener en cuenta los principios de la ética de investigación, “en particular aquellos relacionados con la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados”. En la presente investigación se ha cuidado cumplir de dichos aspectos. Con el fin de mantener la privacidad, en el caso de quienes forman parte del área comercial de las empresas, no se mencionan los nombres, sino se les llama representantes de sus respectivas empresas, y en el caso de los vendedores independientes, se mencionan solo el primer nombre. En el caso de la confidencialidad de la información y uso adecuado de los datos recolectados, en todas las entrevistas se informó la finalidad de las mismas, adicionalmente se solicitó autorización del uso de dicha información para la elaboración de la presente investigación.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los hallazgos organizados de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, por lo cual, primero se describe las estrategias de las empresas estudiadas, seguido de la caracterización de las consultoras, en tercer lugar, se aplica la teoría de las Expectativas de Vroom para conocer el proceso de motivación de las vendedoras independientes. En ese sentido, se realiza un análisis teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, contrastando el punto de vista de consultores y representantes de empresas, así como la literatura revisada.

1. Estrategias para la fuerza de ventas independiente en Yanbal, Natura y Belcorp

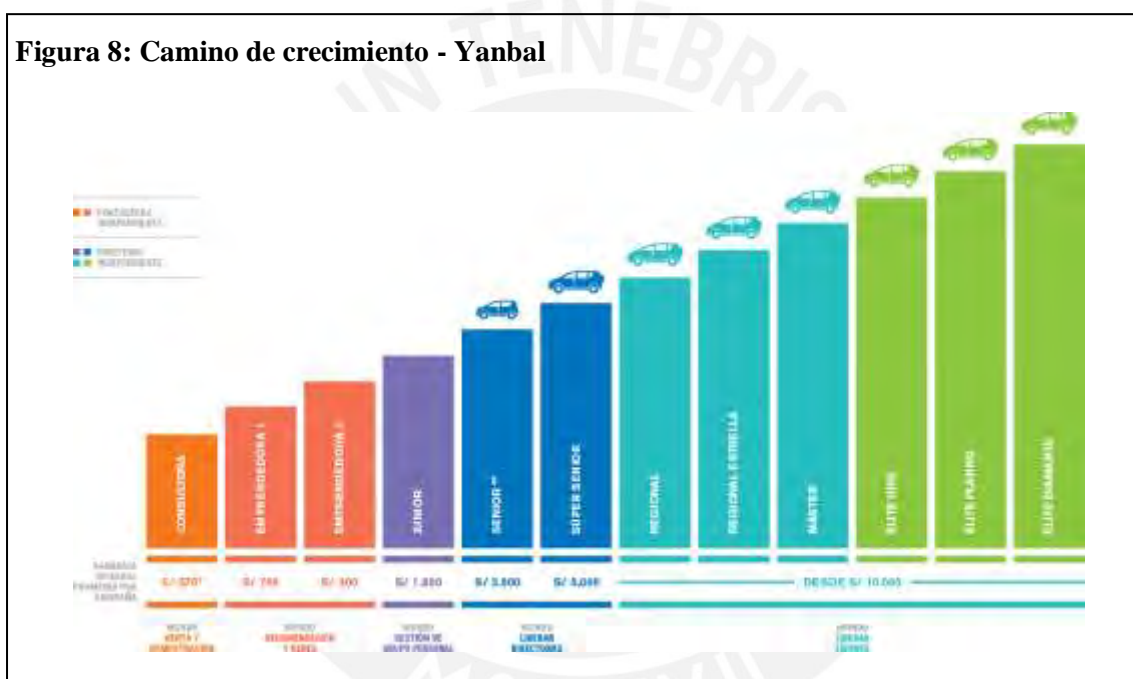
Se realizaron 4 entrevistas a representantes de las 3 empresas estudiadas con el objetivo de determinar la oferta por parte de dichas empresas hacia los consultores, para realizarlas se usó la guía de entrevista diseñada para este fin, la cual se encuentra en el anexo B. Es importante mencionar que el nombre de las representantes de las empresas no será compartido debido a que optaron por mantener el anonimato. En Yanbal se tuvo una entrevista con un miembro del área de ventas estratégicas (comunicación personal, 18 de setiembre, 2021), en adelante nos referiremos a la persona como Representante Yanbal. En Natura, con un miembro del área comercial (comunicación personal, 8 de octubre, 2021), en adelante nos referiremos a la persona como Representante Natura. Con respecto a Belcorp se tuvo entrevista con un miembro de la gerencia regional (comunicación personal, 19 de octubre, 2021), en adelante nos referiremos a la persona como Representante Belcorp 1 y finalmente, para complementar la información se entrevistó a un colaborador de Belcorp en el área de planeamiento a quien nos referiremos como Representante Belcorp 2 (comunicación personal, 20 de octubre, 2021).

En primer lugar, la Representante de Yanbal menciona que el área de ventas estratégicas está “encargada de diseñar y poner en marcha las estrategias y plan de incentivos a los vendedores” (comunicación personal, 18 de setiembre, 2021), asimismo, la representante comentó que al momento de elaborar el plan de incentivos tienen como premisa ser reconocidos como la empresa que brinda una mejora en la vida de las consultoras, por lo que elaboran dichos planes con el propósito de que las vendedoras independientes ganen más ya que si ellas venden más, la empresa, eventualmente, venderá más (comunicación personal, 18 de setiembre, 2021). En síntesis, la estrategia de Yanbal se centra en brindar un sistema de incentivos atractivo brindando mayores ganancias a sus consultoras, por lo que su principal público son aquellas personas que buscan una fuente de ingresos para su hogar. Es así que la empresa considera que el principal motivo de afiliación a Yanbal de las vendedoras son los ingresos adicionales, seguido

de la flexibilidad que brinda este negocio, ya que está en decisión de los vendedores cuánto tiempo y en qué momento dedicarse a la venta de los productos.

Debido a la premisa de brindar mayores ganancias a las consultoras en Yanbal, el modelo de negocio de la empresa es la venta directa multinivel; es decir, las consultoras al incorporar personas van creciendo, se convierten en emprendedoras, para después ser directoras y finalmente ser líderes; sin embargo, es importante precisar que ellas no son parte del staff de Yanbal (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre 2021). Para poder visualizar mejor este camino de crecimiento, un director, M. Lopez (comunicación personal, 19 de octubre de 2021) nos facilitó una imagen brindada por la compañía a los vendedores independientes (ver Figura 7)

Figura 8: Camino de crecimiento - Yanbal



Asimismo, se recompensa a las directoras con un porcentaje sobre las ventas de las consultoras dado que se quiere promover una buena relación entre la líder o directora con sus consultoras a cargo, pues la premisa es “al crecer las consultoras, también lo harán las líderes o directoras por lo que se preocupará por su grupo de consultoras y se encargará de enseñarles todo lo que sabe” (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre, 2021).

Existe una diferencia entre los incentivos que reciben las líderes o directoras con lo que reciben las consultoras, por lo que en la tabla 5 esto se podrá visualizar de manera más ordenada:

Tabla 6: Incentivos ofrecidos a Líderes y consultoras

	Incentivos monetarios	Incentivos no monetarios
Líderes o directoras	<ul style="list-style-type: none">- % de comisión sobre las ventas de su red (varía de 4% a 10% según el nivel de directora)- Dinero por incorporación de consultoras (50 soles por las siguientes 3 campañas)	<ul style="list-style-type: none">- Carros- Viajes- Congresos
Consultoras	<ul style="list-style-type: none">- % de descuento de acuerdo a las ventas	<ul style="list-style-type: none">- Premios por pasar pedido- Capacitaciones

Es importante mencionar que las líderes o directoras reciben 2 tipos de incentivos: el primero como líderes y el segundo como consultoras, pues siguen realizando ventas al igual que las consultoras. Por otra parte, con respecto a los premios, estos se brindan con el fin que la consultora pase una mayor cantidad de pedido cada campaña (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre 2021). La Representante Yanbal señaló lo siguiente:

Muchas veces básicamente uno de los principales motivadores de las consultoras son las bonificaciones o los premios, aparte, obviamente, de su porcentaje de ganancia por catálogo. Es muy importante el gancho o el concurso, el premio que tú le ofrezcas a la consultora determina el monto de pedido. (comunicación personal, 18 de setiembre 2021)

Cabe precisar que el producto que obtenga como premio la consultora será entregado en la siguiente campaña al que lo ha ganado. Es por esto que Yanbal trabaja de la mano con un comité de consultoras y directoras para validar las bonificaciones a ofrecer campaña tras campaña ya que, al tener una gran implicancia en el monto de pedido a pasar, consideran necesario hacerle un seguimiento constante. El segundo incentivo no monetario ofrecido a las consultoras, capacitaciones, se pueden encontrar en la plataforma Maya y se centran en explicar los beneficios y usos de los productos.

Sin embargo, además estos incentivos monetarios y no monetarios, las consultoras reciben otros beneficios: facilidad de crédito, yanbal *delivery*, catálogos interactivos y tienda virtual, aunque esta última aún se encuentra en fase de prueba con las directoras y se tiene previsto que para fin de año todas las consultoras posean una tienda virtual. Con respecto al primero, la

facilidad de pago es igual para cualquier nivel de consultora, en caso se pase pedido la primera o segunda semana, tienen 28 días para el pago del pedido, en caso pasen la tercera o cuarta semana tienen 21 días de espera para el pago. En el caso de Yanbal *delivery*, las consultoras pueden pasar pedido a través de la plataforma Maya y enviar los productos a las direcciones de sus clientes, existe un mínimo de 50 soles para que los pedidos puedan ser enviados. Por otra parte, el catálogo interactivo se implementó a raíz de la pandemia, este es un catálogo virtual que contiene todos los productos ofrecidos en la campaña, asimismo, en caso la clienta elija comprar el producto, el producto será añadido directamente a la bolsa de compras de la consultora (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre 2021).

En cada campaña existen alrededor de 400,000 vendedoras activas, y entre las razones por las que las consultoras dejan de pasar pedido, la representante de Yanbal menciona que los premios influyen en la decisión de las consultoras de generar un pedido en la campaña, pues si encuentran una mejor oferta de estos en otra marca, las consultoras decidirán pasar pedido con otra marca (comunicación personal, 18 de setiembre 2021). Entre otros de los motivos señalados por la Representante Yanbal está el balance entre su trabajo, ya sea este de ama de casa o trabajo dependiente y el ser consultora.

En segundo lugar, tenemos a la empresa Natura, la Representante de Natura menciona que el área comercial está encargada de “definir, implementar acciones, planes comerciales para incrementar las ventas, consolidación del mercado y potencializar la estrategia Omnicanal que tenemos hoy, tanto de la venta directa como la venta online” (comunicación personal, 8 de octubre, 2021) por lo que entre sus funciones está la de generar estrategias para el desarrollo de la consultora. En esta línea, la Representante de Natura comenta que la empresa plantea generar una red donde las consultoras se sientan cómodas y logren sus objetivos a través de la generación de ingresos. Entre las razones de afiliación mencionadas por la representante de Natura destaca la generación de ingresos y el valor del producto, su buena calidad y la fidelidad de las consultoras a consumirlos (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021).

La Representante de Natura (comunicación personal, 8 de octubre, 2021) también resalta que no hay solo un perfil predominante de consultoras pues entre los vendedores hay amas de casa o profesionales con un trabajo dependiente, o incluso estudiantes. Por otra parte, el número de consultoras activas varía, pero por campaña suelen ser 100,000 vendedoras activas aproximadamente (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). Es importante destacar que Natura tiene un tipo de negocio Unilevel o *singlelevel*, pues a diferencia de Yanbal, en Natura, las personas que incorporan las consultoras no quedan a su cargo, tampoco reciben un porcentaje sobre la venta de estas; sin embargo, si reciben premios por incorporación.

En Natura, el equipo de ventas está formado por gerentes de negocio, quienes forman parte de la planilla de Natura, estos gerentes tienen a su cargo a las líderes de negocio, quienes continúan siendo consultoras, pero se les encomendó una función adicional y finalmente, las consultoras (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). Asimismo, la representante de Natura resalta la cercanía y acompañamiento que deben de brindar las líderes, de manera que incentiven a las consultoras a ser constante cada campaña, ayudándose con las herramientas digitales y dudas, así como informarles de las ofertas, beneficios y más. Además, buscan que tanto líderes como consultoras estén capacitadas.

Adicionalmente a promover una relación de ayuda entre la líder de negocio y la consultora, para poder mantener activa a la fuerza de ventas, la empresa está pendiente de recolectar las opiniones de las consultoras, por lo cual hacen encuestas y *focus group* con ellas para conocer sus preferencias en cuanto a incentivos y tener información importante sobre sus necesidades para resolver las posibles dificultades o quejas (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021); es así que están al tanto de las preferencias de las consultoras para brindarles las estrategias adecuadas para ellas. A la par de esto, Natura tiene como estrategia demostrar la calidad de los productos y brindar un ambiente donde la consultora pueda desarrollarse. Con la finalidad de crear este ambiente se tienen dos incentivos en caso que las consultoras pasen pedido en la campaña, el primero de ellos son los incentivos monetarios, los cuales son porcentajes de comisión para las consultoras y los incentivos no monetarios, estos compuestos por los premios en productos o las capacitaciones brindadas. Con respecto a los incentivos monetarios, se tienen 6 niveles de consultoras: Bronce, plata, oro, platino, zafiro y diamante, tal y como se menciona en el capítulo 3 (ver tabla 3). Algo notable que señalar sobre estos es que las consultoras son evaluadas cada 9 campañas y de acuerdo a las ventas obtenidas son categorizadas en estos niveles, y “mientras más creces en el nivel de Natura, tienes un porcentaje más alto” (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). Con el fin de resumir los incentivos brindados a las consultoras se realizó un cuadro de resumen (ver tabla 7)

Tabla 7: Incentivos ofrecidos a las consultoras en Natura

	Incentivos monetarios	Incentivos no monetarios
Consultoras	<ul style="list-style-type: none"> - % de descuento de acuerdo al nivel de consultora - Descuentos o liquidaciones (60% o 70% de descuento en días específicos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Premios por tiempo de relación con la empresa (5,10, 15 o 20 años) - Franjas de regalo (el rango para recibirlo es variable cada ciclo) - Regalos por pasar pedido 2 ciclos seguidos - Capacitaciones: webinar y app de consultora - Concurso por viajes

Sobre uno de los incentivos no monetarios, la representante de Natura menciona que “algo que valoran también es tener viajes con nuestras consultoras, hay concursos de viajes que también las motivan muchísimo” (comunicación personal, 8 de octubre, 2021). Por otra parte, con respecto a las capacitaciones, estas se realizan de manera sincrónica a través de webinar en Facebook, y también de manera asincrónica en la app de la consultora, este es un entrenamiento segmentado por nivel de consultora, ya que a las que recién inician se les brinda información de Natura, técnicas de venta y uso de herramientas digitales, asimismo, a todas las consultoras se les brinda entrenamiento por categorías; es decir, hay entrenamientos de perfumería, maquillaje, entre otros (Representante de Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021).

Finalmente, las herramientas digitales que brinda Natura hacia sus consultoras son la tienda virtual Natura y el catálogo digital. Con respecto a la tienda virtual, esta se implementó en 2019; sin embargo, comenzó a tomar más importancia con el inicio de la pandemia. No obstante, se ve a la tienda virtual como un canal adicional de venta más no como el reemplazo de la venta a través del catálogo.

En tercer lugar, la representante de Belcorp 1 menciona que su función como gerente regional es desarrollar la fuerza de ventas de Belcorp (comunicación personal, 19 de octubre, 2021); es decir, desarrollar a las consultoras, socias empresarias y gerentes de zona, todo esto con la finalidad de que ellas obtengan las mayores ganancias posibles. Por otra parte, menciona que el propósito de Belcorp es:

Impulsar la belleza para lograr la realización personal, entonces lo que hacemos nosotros es lograr que esta consultora a través de la venta por catálogo logre tener la mayor ganancia que pueda tener y así ayudando en la casa, se ponga un objetivo. Hay consultoras brilla que han podido construir su casa, que pagan los estudios universitarios de sus hijos. Que tengan una ganancia con propósito ¿no? que tengan una meta cada campaña, una cantidad que ellas necesitan ganar para que con esto puedan sacar adelante a sus familias (Representante Belcorp 1 comunicación personal, 19 de octubre, 2021).

Es decir, Belcorp tiene como propósito contribuir a lograr el objetivo planteado por las consultoras, mediante el ingreso adicional que ellos pueden brindar. Por lo que la motivación de obtener una meta de ingreso debe de venir de las necesidades de la propia consultora.

La estructura del negocio de Belcorp es similar al de Natura, pues, cuenta con socias empresarias quienes son proveedoras de servicio y están a cargo de cierta zona; sin embargo, estas pueden ser designadas o removidas por la empresa. Sobre ellas se encuentra la gerente de zona, quien tiene alrededor de 10 a 12 socias empresarias y sobre las gerentas de zona se encuentra la gerente de región, finalmente, viene la directora de ventas de país; sin embargo, es importante aclarar que desde la gerente de zona en adelante pertenecen a la planilla de Belcorp; es decir, no son trabajadoras independientes a diferencia de las socias empresarias o las consultoras (Representante Belcorp 1 comunicación personal, 19 de octubre, 2021). Según Representante de Belcorp 1, la relación que espera Belcorp que exista entre las proveedoras de servicio y las consultoras es la siguiente:

La socia empresaria esté siempre ahí para asesorarla y ser su apoyo, nosotros basamos mucho, nuestra gestión en cercanía, basamos mucho nuestra gestión en que ellas se sientan seguras que tengan la apertura de poder preguntar para desarrollar su negocio, que sientan que nosotros somos el apoyo que ellas necesitan para sacar adelante la venta (comunicación personal, 19 de octubre, 2021).

Es por ello que la relación que espera entre la socia empresaria y la consultora es de ayuda y seguimiento constante. Debido a las funciones adicionales, las proveedoras de servicios reciben 2 tipos de ingresos: por sus ventas ya que sigue siendo consultora y por ser socia empresaria. Para poder observar con mayor claridad los incentivos se elaboró una tabla resumen (ver tabla 7)

Tabla 8: Incentivos de socias empresarias y consultoras en Belcorp

	Incentivos Monetarios	Incentivos no monetarios
Socias empresarias	- Capitalización= incorporaciones + incorporaciones - consultoras que no pasaron pedido la presente campaña	- Laptops
Consultoras	- % de descuento de acuerdo a la venta de la campaña	- RxP (regalos por pasar pedido) - Capacitaciones: fortalezas del productos y ventas online

Con respecto a los Rx P, la representante de Belcorp menciona que:

Tenemos premios en casi todas las campañas, pero en algunas no hay premios y solamente reciben lo que ganaron anteriormente. No es que todas las campañas se inviertan porque el objetivo del negocio es que la consultora tenga la ganancia o sea que venda por la ganancia más que por el tema de recibir el premio ¿no? porque en el momento que no hay premio, ya la consultora se desanima, pero si ella se acostumbra a ganar por ese pase de pedidos una cantidad x y la convierte en un sueldo que la va a ayudar a pagar algo, va a ser siempre mejor ¿no? o sea el objetivo es ese (comunicación personal, 19 de octubre, 2021).

Es importante destacar esto, pues, aquí se observa una de las diferencias entre la empresa Yanbal y Belcorp, mientras que la gerenta de Yanbal comentó que los premios son determinantes para que las consultoras pasen pedido, por lo que están constantemente recolectando opiniones para poder ofrecer los mejores premios o concursos por campaña, Belcorp considera que estos premios son complementarios y no deberían de ser la fuente de ganancia de las consultoras, por lo que esperan que la motivación de la consultora sea más por los ingresos monetarios de sus ventas que por los incentivos no monetarios. No obstante, de igual manera, la mayor parte de las campañas se brindan premios, para estos también existen metas para alcanzar los regalos; en el caso de Belcorp, por ejemplo, si llegaste a la meta en la campaña 14, en la siguiente campaña; es decir, en la campaña 15 le está llegando el regalo a la consultora, esto con el fin de asegurar la constancia de las consultoras (Representante Belcorp 1, comunicación personal, 19 de octubre, 2021).

Finalmente, entre los beneficios adicionales que reciben las consultoras se encuentran la tienda virtual, el catálogo virtual y la facilidad de crédito. Con respecto a la tienda virtual, “cada consultora tiene una tienda online que es un link donde la consultora puede compartir su link con el cliente y puede vender” (Representante Belcorp 1 comunicación personal, 19 de octubre, 2021); sin embargo la adopción de esta tienda virtual ha sido poca debido a que “la consultora tiene mucho miedo por el rango de edad a hacer transacciones por la tarjeta de crédito o de débito, o de repente un, un abono ¿no? porque hay mucho tema de estafa, mucha estafa ¿no? entonces es importante que, estamos trabajando el tema de capacitación y enseñándole que no es nada difícil y que es más bien una oportunidad para que tenga más ganancias” (Representante Belcorp 1 comunicación personal, 19 de octubre, 2021).

Con respecto al catálogo virtual, este es un catálogo en formato PDF, por lo que la consultora tiene 2 modalidades de venta con este catálogo virtual o con el link de la tienda virtual

(Representante Belcorp 1 comunicación personal, 19 de octubre, 2021). Finalmente, con respecto a la facilidad de crédito, se brinda a las consultoras 21 días desde que realizó el pedido para que pueda pagar el costo de este.

En síntesis, tanto Belcorp, Yanbal como Natura tienen 2 tipos de incentivos: monetarios y no monetarios, asimismo, poseen beneficios adicionales que no pueden ser categorizados en alguno de estos tipos de incentivos. Sin embargo, existe una filosofía diferente en la razón de entrega de los premios por venta de cada campaña, en Yanbal y Natura se considera a estos como parte de la ganancia de la consultora y, es más, en Yanbal se considera que estos determinan si la consultora pasará pedido en la campaña. Belcorp por su parte, considera que la motivación de la consultora debe de venir por parte de sus propias necesidades y el premio es tan solo algo secundario, por lo que no todas las campañas se invierten en estos premios. Por otra parte, todas las empresas comparten como objetivo que exista una relación de ayuda mutua y seguimiento entre las líderes, socias empresarias o directoras con las consultoras. Finalmente, todas han implementado catálogos virtuales a raíz de la pandemia, asimismo, se ha brindado a las consultoras una tienda virtual propia por donde ellas puedan vender a través de internet; sin embargo, en el caso de Yanbal, hasta la fecha, solo es ofrecida a las directoras.

Por otra parte, en el marco teórico se presentó a los autores Werther y Davis (2000) quienes consideran que existen 5 aspectos clave en la elaboración de un sistema de incentivo, estos fueron resumidos en la tabla 1. Es así que a continuación (ver tabla 9) se sintetizan estos componentes de las 3 empresas.

Tabla 9: Síntesis de 5 elementos de incentivos de Yanbal, Natura y Belcorp

	Yanbal	Natura	Belcorp
Objetivo de la recompensa	Aumentar los pedidos cada campaña	Constancia	Incremento de pedido y constancia
Participantes	Consultoras	Consultoras	Consultoras
Cobertura	- Nivel nacional	- Nivel nacional	- Nivel nacional
Parámetros	Los incentivos monetarios son generados por el descuento en la misma campaña, existen rangos para obtener la comisión.	Los incentivos monetarios son generados por el descuento en la misma campaña. El descuento está en función al nivel de consultora.	Los incentivos monetarios son generados por el descuento en la misma campaña. Existen rangos para obtener la comisión.

Tabla 9: Síntesis de 5 elementos de incentivos de Yanbal, Natura y Belcorp (continuación)

	Yanbal	Natura	Belcorp
Parámetros	- Los incentivos no monetarios se entregan la campaña siguiente a la ganada el premio	- Los incentivos no monetarios se entregan en la misma campaña que se ganaron	- Los incentivos no monetarios se entregan la campaña siguiente a la ganada el premio
Administración	- Gerencia de Ventas estratégicas	- Gerencia comercial	- Gerencia de ventas

Es así que los diferentes objetivos de la empresa, conllevan a los distintos esquemas de incentivos mencionados en el presente capítulo. Así pues, Natura, al tener como objetivo la constancia de las consultoras, fija niveles de consultoras que son evaluados en un periodo de 9 meses; asimismo, asocia mayores beneficios a mayores niveles, por lo que la constancia es premiada en esta organización. Por otra parte, Yanbal tiene como finalidad aumentar pedido campaña tras campaña, por lo que se diseñó un esquema multinivel donde las líderes ganan una comisión sobre las ventas de sus consultoras, asimismo, a mayores ventas, obtienen mayores descuentos. Por su parte, Belcorp, al tener como finalidad el aumento de pedido y constancia, generó un esquema donde a mayores ventas se les da mayores incentivos a las consultoras, asimismo, para asegurar la constancia se brinda los incentivos monetarios un mes después de haberlos ganado. En definitiva, en este subcapítulo se vio el punto de vista de la organización; es decir, lo que ella brinda y con qué finalidad lo realiza, ahora bien, en los siguientes subcapítulos se verá el punto de vista de las consultoras.

2. Caracterización de las vendedoras independientes del sector cosmético e higiene peruano y de sus redes de distribución

En el presente apartado se mencionan los principales hallazgos con respecto a la caracterización de las consultoras de venta. Comenzando con el perfil sociodemográfico, continuando con la relación con sus líderes y finalmente, la relación entre las consultoras.

2.1. Perfil sociodemográfico de las vendedoras independientes

El perfil de las vendedoras independientes de manera general respecto a la muestra de entrevistadas es el siguiente: El promedio de edad es 37 años. Por otra parte, en cuanto al nivel de instrucción, el 53% de ellas son profesionales, es decir, han estudiado alguna carrera ya sea técnica o universitaria, el 19% son estudiantes de pregrado y otro 19% al terminar la secundaria

no continuó con ninguna profesión; asimismo, en cuanto a su ocupación, el 33% son trabajadores independientes ya sea son solo consultores de belleza o directores en el caso de Yanbal, mientras que otros además de la venta de cosméticos e higiene tienen otros negocios u ocupaciones independientes, el 25% son amas de casa y el 22% tienen un trabajo dependiente, por lo que el negocio de venta directa es un adicional.

Si bien se ha descrito el perfil de las consultoras independientemente de la marca o marcas que venden, también se plantea definir las características del perfil de la consultora por cada empresa destacando similitudes o diferencias. En ese sentido, en Yanbal, hay consultoras de todas las edades, pero la generación predominante es la generación Y (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre, 2021), que en el 2021 tienen entre 27 y 40 años. También se resalta que en su mayoría son amas de casa, pero, además, hay un buen porcentaje de profesionales que decidieron trabajar en Yanbal de manera exclusiva o adicional. Asimismo, en Yanbal también se permite la incorporación de varones, y si bien aún cuentan con muy pocos directores y consultores varones, se espera que la población masculina de consultores vaya en aumento (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre, 2021). En esa línea, para contrastar la información obtenida por parte de la empresa, el perfil de las consultoras de Yanbal que fueron entrevistadas es el siguiente: el promedio de edad fue de 41 años, sin embargo, hay diversidad de edades, pues el 35% se encuentra entre los 40-49 años, mientras que un 29% entre 20-29 años, seguido de un 18% que está entre los 30-39 años. Muchas de las entrevistadas han culminado una carrera profesional (53%), y respecto a las ocupaciones actuales, el 47% tiene un empleo independiente, el 29% trabaja de manera dependiente, y el 18% son estudiantes universitarios. En síntesis, la diversidad de perfiles es un hecho, sin embargo, se pueden destacar las principales tendencias: la mayoría de consultoras son adultas mayores de 30, asimismo, si bien en cuanto al nivel de escolaridad, un importante porcentaje son profesionales, respecto a la ocupación actual, la gran mayoría de entrevistadas se dedican ya sea al hogar o al negocio independiente, lo cual incluye a la venta directa, ya sea plana (consultoras) o multinivel (directores).

Por su parte, en Natura, se señala que no hay un solo perfil predominante, puesto que el modelo de negocio puede ser para diversos perfiles, tanto como amas de casa, profesionales que tienen un trabajo dependiente, personas con trabajos independientes o estudiantes. Diversos perfiles con objetivos similares: generar ingresos, ya sea el ingreso principal o un adicional (Representante Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). En ese sentido, en cuanto a las personas entrevistadas, se encontraron perfiles diversos también, el 80% de ellas son profesionales; por otra parte, en cuanto a su ocupación, el 40% tienen un trabajo principal dependiente, el 33% son amas de casa y el 20% son personas con trabajos independientes. Por

otra parte, con respecto a la edad, el rango promedio está entre 35 a 40 años, con la tendencia actual del ingreso de jóvenes y varones por la digitalización (Representante Natura, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). En esa línea, la edad promedio de las consultoras de Natura entrevistadas fue de 37 años, y el porcentaje en los rangos de edades es parejo, puesto el 33% tiene entre 20-29, el 27%, entre 30 y 39, y el 33% entre 40 y 49 años. Es así que una principal similitud con Yanbal, es el rango de edad de estas consultoras; también muchas de ellas son profesionales, incluso el porcentaje de ellas es aún mayor que en Yanbal. Por otra parte, en Natura muchas de las consultoras sí ejercen su profesión, es decir mientras que en Yanbal la ocupación principal fue el trabajo independiente, en Natura es el dependiente de acuerdo a su profesión, y en cuanto al % de amas de casa en ambas empresas es similar, es decir que esta ocupación se encuentra en el segundo puesto en ambos casos.

Por otro lado, en Belcorp la mayoría de las consultoras son mujeres, quienes suelen ser amas de casa, aun así, permiten el ingreso de hombres (Representante Belcorp 1, comunicación personal, 19 de octubre, 2021) Y en cuanto a la edad, se menciona que el negocio se encuentra dirigido para personas entre 30 a 50 años (Representante Belcorp 2, comunicación personal, 20 de octubre, 2021). En contraste, el perfil de las personas entrevistadas es el siguiente: solo el 21% son amas de casa, mientras que la mayoría o son estudiantes (36%) o tienen un trabajo principal a parte de la venta de cosméticos e higiene (43%), en su mayoría ese trabajo es independiente (36%). En cuanto el promedio de edad de las consultoras entrevistadas es de 32, lo que se encuentra dentro del rango mencionado por la empresa. Sin embargo, también hay una presencia importante de jóvenes entre 20-29 años (57% de las entrevistadas). En síntesis, se puede ver que hay mayor presencia de jóvenes y estudiantes en comparación con las otras empresas. Asimismo, un buen porcentaje de las consultoras entrevistadas tiene como ocupación principal, el trabajo independiente ya sea solo en la venta directa o también otro tipo de negocio comercial.

Es así en este apartado se ha descrito las principales características de las consultoras de belleza entrevistadas, resaltando la apertura a diversos perfiles, para poder visualizar estos datos de manera gráfica se puede revisar el anexo G.

2.2. Relación con sus líderes

Los representantes de las empresas estudiadas destacan los principales aspectos a considerar en cuanto a la relación que las líderes deben tener con sus consultoras, en ese sentido, lo que más sobresale es la relevancia de formar relaciones de confianza, cercanía y acompañamiento con ellas. Principalmente porque esto permitirá el crecimiento y desarrollo de ambas partes (líderes y consultoras), lo cual generará mejores resultados de ventas, lo que permitirá conseguir mayores beneficios. En ese sentido, en las preguntas de la guía de entrevista

para las consultoras (Ver anexo C) se tomaron en cuenta los siguientes factores para poder entender las percepciones de las entrevistadas en cuanto la relación que tienen con sus líderes: Comunicación con el líder, seguimiento del líder, reconocimientos por parte del líder. Entonces, los principales hallazgos fueron los siguientes:

Algunas consultoras indican que, al tener varios años en el negocio, ya se acostumbraron a hacer las cosas de manera independiente, sin tanta necesidad de tener una cercanía y seguimiento constante con sus líderes, tal como indica una consultora: “Yo no necesito un poco de empuje porque yo lo manejo, entonces son cosas muy puntuales, soy muy cumplida en horarios, en presentarme en las reuniones y en pagar también” (Ale, comunicación personal, 18 de octubre, 2021). En esa línea, otra de las entrevistadas señaló lo siguiente:

La relación con mi líder es super buena, es muy amable, bien cariñosa, pero, la verdad es que yo soy muy independiente, me gusta investigar por mi lado, (...), ya tengo 13 años, es un montón de tiempo, casi no tengo dudas, más que nada escribo cuando quiero inscribir a chicas nuevas (Nely, comunicación personal, 28 de octubre, 2021)

A pesar de ello, hay una gran mayoría de consultoras que sí destaca la importancia y necesidad de que sus líderes estén al pendiente de ellas, en ese sentido, mencionan que la comunicación que tienen con sus líderes es continua, puesto que ellas están dispuestas a absolver sus consultas, asimismo, son constantes al momento de brindar información importante sobre los productos, ofertas y otros beneficios, así como incentivar a participar de las capacitaciones y reuniones que les permitirán crecer y desarrollarse mejor, además les brindan seguimiento, es decir, les están recordando los cierres de campañas y fechas importantes. Además, algunas de ellas indican que reciben apoyo para continuar en las campañas, ya sea de manera económica o a través de consejos para lograrlo. Todos estos aspectos son reconocidos y valorados positivamente por las consultoras. Algunos de los comentarios que afirman lo mencionado son los siguientes:

- “Yo constantemente le he estado preguntando varias cositas para poder terminar de orientarme y ella constantemente me está orientando con algunos folletos, para yo poder llegar a más clientes y todo y sí, sí muy bien” (María Fe, comunicación personal, 19 de octubre, 2021)

- “Lo que más valoro es que siempre está pendiente de mí, siempre me manda videos, imágenes, es una persona muy pendiente de mí, claro que tendrá otras consultoras, pero yo siento que siempre está muy pendiente de mí” (Estefany, comunicación personal, 30 de octubre, 2021)
- “Ella es la que te da las soluciones instantáneas, más rápido, y está preocupada por cómo van tus ventas, siempre se comunica, y eso es algo muy bonito, siempre tiene buena comunicación” (Jessyca, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021)

Incluso algunas de las consultoras han mencionado que más allá de una relación laboral agradable y cercana hay una relación más amical o familiar, y en esos casos, la confianza y comodidad es aún mayor.

Ella es mi directora y es como una amiga, es mi amiga, ha estado conmigo en momentos de familia para mis hijas. Es como familia, no es familia sanguínea, pero es una muy buena persona entonces con ella si tengo la confianza (Luvi, comunicación personal, 29 de octubre, 2021)

Con mi directora de Unique la relación es más estrecha porque cuando nos hemos reunido de manera presencial pues no solamente hemos hablado de negocios sino de nuestras cosas, casa o tantas otras cosas, por la religión, conversar y eso sí, con mi directora de Unique ha sido más estrecha la relación (Patricia, comunicación personal, 15 de noviembre, 2021)

Además, muchas de las líderes organizan algunos sorteos o brindan algunos pequeños obsequios como parte de los reconocimientos para incentivar a pasar pedido en la campaña y lograr metas de venta.

- "Lo que hacen es sorteos, cada cierre de campaña hacen sorteo entre las que han pasado pedido, o hacen bingos con las personas que han pasado pedido” (Claudia, comunicación personal, 6 de noviembre, 2021)

Es así que, para ellas, estos aspectos de cercanía y seguimiento constante son importantes, por eso mismo, quienes no encuentran esta relación de acompañamiento e interés no lo pasan por alto, es decir, se dan cuenta de esta relación más fría e impersonal, pues indican que simplemente envían publicaciones y anuncios importantes de vez en cuando, pero no hay una relación más personal ni un trato motivador e inspirador, algunas consultoras incluso señalan que el interés de

su líder hacia las consultoras va a depender del éxito que tienen las consultoras, es decir, mientras más activa se encuentre la consultora y más ganancias logre, la líder considerará más a ella, porque será quien le genere mayores beneficios.

- "Eh con mi líder (...) no hay tanta confianza, si trata de hablarnos, si valoro su esfuerzo, pero creo que ahí falta un poquito de entusiasmo" (Mady, comunicación personal, 21 de octubre, 2021)
- "Son amables, sino que no están detrás de ti, pasaste pedido, si, si pasas alto puntaje si están detrás de ti, pero sino no te dan tanta importancia" (Rosa, comunicación personal, 22 de octubre, 2021)
- Si [se comunica], pero no es tanto, (...), me imagino que debe tener clientes ya específicos, consultoras que pasan más continuo, ¿no? Es por eso" (Eliana, comunicación personal, 13 de noviembre, 2021)

Por último, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la gran mayoría de las entrevistadas indicaron que el trato y seguimiento de su líder descrito anteriormente influye en su motivación de seguir vendiendo constantemente, mientras que los reconocimientos, es decir productos y sorteos que puedan brindar en algunos casos son agradables, pero no tiene mucha relevancia para ellas. En ese sentido, se puede apreciar en sus comentarios el valor que le dan a la relación que tengan con su líder, tal como indica Patricia, una vendedora entrevistada: "Claro, sí [las acciones de las líderes influyen en la motivación] porque ahí vemos la preocupación que tiene o el reconocimiento que nos da por llegar a las ventas, sí" (comunicación personal 12 de noviembre, 2021), así como ella, muchas consultoras tienen testimonios similares, tales como los siguientes:

Si de hecho que si [me motiva a seguir vendiendo], porque uno a veces está tan distraído con otras obligaciones que hasta se te puede pasar las fechas de pasar pedido, si ella no estuviera ahí atrás diciéndome, hey si pasas hasta tal fecha puedes participar del sorteo, el hecho de que ella esté vigilante de nuestros pasos es muy importante" (Jessyca, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Sí [el seguimiento de líder influye en la motivación], porque ella siempre nos está mandando mensajitos motivadores en las mañanas. Eh, a veces uno dice "no, ya no voy a vender, porque ya, no sé, mucho dinero, no lo sé" entonces ella te dice, pero siempre estás ganando, una ganancia. Siempre haciéndote recordar los

beneficios como para que sigas vendiendo y no te rindas (Brizzet, comunicación personal 16 de noviembre, 2021).

En el presente apartado se pudo ver la relevancia que tienen el papel de las líderes para que las consultoras pasen pedido campaña tras campaña, ahora bien, surge la pregunta si es el único actor que tiene un papel importante al momento que las consultoras pasen pedido, es así que en el siguiente apartado se verá la relación de las consultoras con sus pares; es decir, otros vendedores independientes.

2.3. Relación entre vendedoras independientes

Respecto a la relación entre consultoras que venden la misma marca, las entrevistadas tienen opiniones divididas, mientras unas señalan que existe un ambiente de compañerismo y ayuda, otros indican que muchas veces han percibido mucha competitividad y rivalidad, y por otro lado, se encuentran aquellas que no conocen cómo es la interacción entre consultoras puesto que solo se enfocan en relacionarse con su líder y sus clientes, estas opiniones se dan indistintamente de la empresa en la que se encuentran.

En primer lugar, respecto a Natura, las percepciones son bastante divididas. Por un lado, el 33% señala que hay ayuda mutua y compañerismo entre las consultoras, mientras que el 27% indica más bien, un tema de competencia y descontento entre ellas, la razón principal es que algunas consultoras (que por el nivel en el que se encuentran, tienen mayores descuentos), venden los productos a precios mucho más bajos a los clientes finales y perjudican a las que venden al precio regular o del catálogo, esto causa el descontento de muchas. Asimismo, un 40% señala que no tiene contacto ni conoce cómo es la dinámica entre consultoras porque solo tiene trato con su líder y con sus clientes. Esto implica que no hay tanta cercanía entre las mismas consultoras de Natura.

En segundo lugar, en Belcorp la situación es bastante similar, puesto que, por un lado, la mitad de las entrevistadas señalan que hay ayuda mutua y compañerismo entre algunas consultoras, quienes comunican *tips* o intercambian productos, mientras que algunas indican más bien, un tema de competencia y descontento entre ellas, e indican que no hay una buena comunicación ni apoyo en su entorno de consultoras. Asimismo, otro pequeño grupo señala que no tiene contacto ni conoce cómo es la dinámica entre consultoras porque solo tiene trato con su líder y con sus clientes.

En tercer lugar, en Yanbal hay cierta diferencia, pues un buen porcentaje de las consultoras (12 de 17 de las entrevistadas) cree que sí existe ayuda mutua dentro de su red,

mientras que las demás no se relacionan con su red dado que solo cuando hay reunión se conectan, pero no comparten opiniones, ni hablan en su grupo de *Whatsapp*.

Es así que, analizándolo de manera general, aproximadamente la mitad de las consultoras entrevistadas considera que sí hay apoyo, en especial al momento de intercambiar productos a precios de consultora, así como en celebrar los logros de los demás, y en algunos casos brindando recomendaciones útiles para el consumo y venta de los productos.

3. Aplicación de la teoría de las Expectativas de Vroom en la motivación

En el presente apartado se describe la motivación de las consultoras a través de la teoría de las expectativas mencionada en el marco teórico, por lo que tenemos 3 componentes en consideración: expectativa, instrumentalidad y valencia. Comenzamos describiendo estos 3 componentes por empresa. Asimismo, a través de cada componente de la motivación, se plantea responder de qué manera los incentivos motivan a las consultoras a realizar ventas constantemente, pues se analizará la implicancia de estos incentivos en cada uno de dichos componentes.

3.1. Yanbal

En primer lugar, tenemos a Yanbal, como se explicó en el marco teórico, las expectativas hacen referencia a las probabilidades, que crea el individuo, que sus capacidades le ayudarán a alcanzar buena performance (Baciu, 2017), adicionalmente, es importante recordar que la autoeficacia es una variable mediadora pues esta se refiere a la creencia propia que una persona cuenta con las habilidades y capacidades para llevar a cabo un trabajo (Davis y Newstrom citado en Muñoz 2010, p.29).

Así, con respecto a la variable mediadora, autoeficacia, 10 de las 17 entrevistadas considera que tiene las capacidades necesarias para poder obtener sus metas de venta, entre las razones de esta capacidad, las consultoras destacan la capacitación y los materiales de publicidad brindadas por la empresa, así, a continuación, tenemos los siguientes testimonios:

Sí, yo creo que sí [tengo las capacidades para alcanzar las metas de venta] porque la verdad es que como te digo ¿no? tienes capacitación constante con la aplicación Maya y tenemos capacitación una vez al mes, o una vez cada 2 semanas tenemos algún tipo de capacitación en las redes sociales. Entonces nos están bombardeando ¿no? inclusive nos han dado un calendario en redes sociales como decir mira este día posteas esto en esta red, porque a veces tú dices ¿y ahora

qué hago si no tengo material para postear? Y de repente tus fotos no son tan buenas porque las tomaste en casa. Entonces con este calendario hay por días entonces eso ayuda un montón, ya no tienes que pensar que publicar, ahí están las postales, las agarras y las posteas ¿no? (Adita, comunicación personal 2 de noviembre, 2021)

Es importante, tener una comunicación más cercana con los clientes, no solamente enseñarles el catálogo sino preguntarles qué es lo que desea, que está buscando para poder uno ayudarlo a escoger el producto. Siempre nos decían, nosotras no somos vendedoras somos consultoras, a comparación de otras vendedoras ¿no? que son vendedoras entonces le dicen quiero esto y por vender le ofrecen cualquier cosa que cueste más, por ejemplo, ¿no? entonces, osea yo no, pero yo le digo qué es lo que necesitan, que buscas, no sé, ‘necesito algo para mi piel reseca’ entonces ya mira, le doy las opciones del producto que son directamente para eso (Patricia S., comunicación personal 15 de noviembre 2021)

Es así que la capacitación de productos de la compañía o del manejo de redes sociales brindado por Yanbal son considerados importantes para la autoeficacia de las consultoras. No obstante, por otra parte, las 7 consultoras restantes consideran que no tienen las capacidades para alcanzar las metas de venta, entre ellas se resalta: la falta de confianza o facilidad de palabra y falta de organización, así, tenemos a continuación los siguientes testimonios:

En realidad, no soy tan buena vendiendo, no creo que sea tan buena vendiendo, no soy tan insistente y siento que un vendedor si debe serlo, creo que me falta confiar más en mí misma, para poder vender más, creo que eso sería una de mis debilidades, a veces quiero vender bien pero no lo logro porque no confío en lo que yo puedo hacer a veces, pero creo que no solo me pasa en las ventas si no en otras áreas de mi vida. (Gabriela, comunicación personal 16 de noviembre, 2021)

No [cuento con capacidades o herramienta idóneas], me falta tiempo, me falta quizás organizarme, tengo 2 niñas pequeñas entonces, pero con el tiempo quizás

mejore, pero ahora sé mis puntos débiles y sé mis prioridades ¿no? y mi prioridad son mis niñas (Luvi, comunicación personal 29 de octubre, 2021)

Por otra parte, con respecto a la expectativa se tiene que la mayoría de las consultoras (12 de las 17 entrevistadas) considera que, a mayor esfuerzo, le seguirá mayores ventas, a continuación, tenemos algunos testimonios:

- “Si uno quiere algo bueno, es el esfuerzo de uno mismo para llegar a lo que quiere” (Nely, comunicación personal 28 de octubre, 2021)
- "Yo opino que si [a mayor esfuerzo, mayores ventas], me ha pasado, yo un tiempo estuve solo vendiendo, y si era rentable, me quedaba para mí, mis gustos, mis hijos, era constante, disciplinada en los pagos” (Eliana, comunicación personal 13 de noviembre, 2021)

No obstante, aquí surge una interesante interrogante: ¿por qué si en la variable mediadora sólo 10 consultoras consideraban que tenían las capacidades para alcanzar las metas, ahora son 12 personas las que consideran que existe relación entre esfuerzo y resultado? Esto es debido a que las consultoras consideran que teniendo en cuenta su esfuerzo actual, algunas de ellas sin brindar tanto tiempo o dedicación al negocio, están obteniendo resultados esperables, pero en caso se capaciten más o les dediquen mucho más tiempo a estas actividades, podrán obtener mejores resultados.

Las 5 consultoras restantes consideran que, si bien ellas pueden esforzarse, existen otros factores que limitan su venta, entre ellos es la situación coyuntural que les impide llegar a su meta, a continuación, tenemos algunos testimonios:

El detalle es que a veces hay cosas que se salen de mis manos, están fuera del alcance de uno. Por ejemplo, la empresa cuando comenzó la pandemia, yo creo que a todos nos agarró fríos ¿no? Pero, osea la empresa fue bien proactiva en solucionar el problema del delivery, las capacitaciones virtuales entonces, pero, osea a veces pasas que, por ejemplo, lo que ahora estamos viviendo, el sector, la política ¿no? eso hace que muchas veces baje la venta o que la gente diga, se cuide ¿no? ¿qué está pasando? Se cuide mucho ¿no? Entonces de lo que estábamos en 100%, bajó hasta un 60% las ventas de la empresa, hoy en día nos estamos recuperando (Elizabeth, comunicación personal 05 de noviembre, 2021).

A veces no depende de uno, he aprendido un poco de eso, a veces uno le puede meter mucho esfuerzo, pero la gente no tiene dinero y más en pandemia, a veces prefieren comprar cosas para su hogar que comprar maquillaje, a veces no todo es tu esfuerzo sino también que las personas puedan y quieran comprarte. Creo que en realidad a veces no todo es tu propio esfuerzo, ha pasado que me he esforzado mucho y no he visto tan buenos resultados esperados, pero no es por mi sino por quienes no pueden comprar” (Gabriela, comunicación personal 16 de noviembre, 2021).

En síntesis, con respecto a la variable expectativa dentro de Yanbal tenemos que la mayoría de las entrevistadas (12 de las 17) cree que el esfuerzo invertido les conlleva a mayores ventas; sin embargo, detrás de esta creencia, existe un componente aportado por la empresa que es la capacitación. Esta capacitación ayuda a que las vendedoras sientan que tienen la capacidad de alcanzar las metas. Por otra parte, las 5 consultoras restantes destacan como factor limitante el contexto, pues puede que ellas se esfuercen y aun así no lograr las ventas.

Continuando con el componente de instrumentalidad de la teoría de la motivación, es importante recordar que esta se refiere a la “probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas” (Muñoz, 2010, p.29), asimismo, existe una variable adicional a considerar que es la temporalidad en que se entreguen dichas recompensas, si se entregan en un corto tiempo, el refuerzo será mucho más visible. Así, la mayoría de las consultoras (15 de las 17) entrevistadas considera que la organización siempre está recompensando por las metas alcanzadas, así, a continuación, tenemos los siguientes testimonios:

- "Todo el esfuerzo y todo el empeño que le coloco se ve reflejado en todo lo que he obtenido, en todos los beneficios que he adquirido hasta el momento ¿no? Son muchas las cosas que incluso pensé no tener” (Johana, comunicación personal, 10 de octubre, 2021)
- “Nosotros a mayores ventas, obtenemos mayores ganancias y bueno de eso se trata ¿no? (...) y sí, yo veo que es muy recompensado, cada esfuerzo que tú haces es recompensado” (Nancy, comunicación personal, 5 de noviembre, 2021)

Acá vas a ganar lo que tú quieres ganar, pero trabajando, las cosas no caen de por sí y pues yo necesitaba un ingreso mínimo de 1500 dólares, mínimo. Lo que hice

fue trabajar y trabajar, porque yo veía que mi sueldo cada mes iba subiendo ¿no?
(Luz, comunicación personal, 17 de octubre, 2021)

No obstante, el 11,76% (2 de las 17 consultoras) no está del todo conforme con esta relación entre desempeño y recompensa, se tienen 2 motivos diferentes por lo que considera esto: el camino de director es pesado, y se demora en obtener los premios, el segundo motivo es que los premios se reciben la siguiente campaña y existe incomodidad dado que tienen que volver a pasar pedido para que les llegue un premio que ya ganaron la campaña anterior. Es así que a continuación, tenemos los testimonios:

- “Fíriamente no [a mejor desempeño, mejor recompensa], no hoy día, no inmediatamente, pero si lo pones a mediano y a largo plazo sí” (M. López, comunicación personal, 19 de octubre, 2021)

En Yanbal en esta campaña hay olla arrocera en la campaña 11 y tengo que pasar el pedido mínimo en la 12 para que recién me den el premio, sino pasas ya perdiste. Eso sí me disgusta, si estoy ganando en una campaña en esa campaña me la deberían dar (Rosa, comunicación personal 22 de octubre, 2021).

Como un enunciado adicional, en las entrevistas se preguntó si las consultoras aumentan su esfuerzo para obtener un premio en particular, esta pregunta se puede observar en la pregunta 12 de la guía de entrevista que se encuentra en el anexo C. 16 de las 17 respuestas fue afirmativa, como la siguiente declaración : “Sí, buscaría la forma [de incrementar mi esfuerzo para obtener algún beneficio en particular], invertiría” (Meikholl, comunicación personal, 19 de octubre, 2021), a continuación, otros de los testimonios:

Hay premios que no me llama muchísimo la atención en lo que es la venta, como ya tengo esos premios entonces como que no me esfuerzo mucho (...) Bueno [algunos me motivan para venderlos, pero], es depende del premio porque si hay cosas que yo sé que no me van a salir (Patricia S., comunicación personal 15 de noviembre).

Aquí podemos observar un indicio del objetivo primordial de la investigación, la influencia de los incentivos en la motivación de las consultoras para realizar un pedido en la campaña dado que 16 de las 17 consultoras están dispuestas a aumentar el esfuerzo en tanto el premio que se esté ofreciendo en la campaña sea atractivo. No obstante, surge la interrogante

¿cuáles son esos premios que a la consultora la motiva a incrementar su venta? Igualmente, ¿los incentivos que reciben las consultoras son valorados todos por igual? Esto podrá ser respondido con el componente: valencia.

En ese sentido, la valencia, que es el tercer componente de la teoría de la motivación de Vroom, indica la intensidad del deseo de una recompensa (Gutierrez, 2013, p. 23), por lo que, en la investigación, esta variable es relevante porque permitirá conocer la apreciación que le dan las consultoras a los incentivos que reciben, lo cual, según esta teoría reafirmará si son aspectos importantes e influyentes de su motivación. Asimismo, al ser “la valoración subjetiva que realiza el colaborador pues evalúa si la recompensa es atractiva o no” (Davis & Newstrom citado en Muñoz 2010, p.29), fue necesario conocer las percepciones que tienen respecto a los distintos incentivos, por lo que se obtuvieron los siguientes hallazgos en cuanto a la empresa Yanbal:

Es necesario inicialmente indicar los principales motivos por los que las consultoras ingresaron a Yanbal, así como las principales razones por la que permanecen en la empresa, de esa manera podemos tener una idea de la relevancia que le dan las consultoras a los incentivos. En ese sentido, 70% de ellas se incorporaron por los ingresos que genera Yanbal, 11.76% valoró más el atractivo de los premios, 11.76% se unieron con el fin de tener un negocio propio y el 5.88%, para obtener un descuento para su consumo personal; y por otra parte, en cuanto a la permanencia, el 41% indicó que es debido a los ingresos que obtienen de esta actividad de venta, asimismo, 29% destaca lo atractivo que es el modelo de negocio en cuanto a su flexibilidad e independencia, mientras que el 18% es quien se encuentra actualmente por lo atractivo de los premios. Es así que se destaca la prioridad que le dan las consultoras a los incentivos monetarios, sin embargo, para tener una mirada más sistémica de la valoración, es pertinente analizar más detalladamente la valencia en todos los incentivos.

En primer lugar, respecto a los incentivos monetarios, muchas de las consultoras si bien no mencionan que los encuentran tan atractivos, sí señalan que son “convenientes” o accesibles”, así pues, los testimonios que se muestran a continuación respaldan esta idea:

La ganancia está dentro de lo accesible ¿no? Claro, si le ponen más descuentos mejor pues ¿no? para ganar más, pero hasta donde lo ponen yo creo que sí es accesible o sea sí se gana, se gana dentro de lo posible ¿no? (...) yo he visto, la gente que se dedica realmente a esto si gana y gana bien. (Ana, comunicación personal, 6 de noviembre, 2021).

Yo creo que son accesibles. Tú vendes 500 soles, ganas el 25% más tu

bonificación entonces es algo que vamos empezando por poco ¿no?, pero si vendes 600 a más ganas el 30% y de 1500 ya es el 35% entonces ya es bastante regular (Nancy, comunicación personal, 5 de noviembre, 2021).

Asimismo, mencionan que estos ingresos económicos dependen mucho del esfuerzo que se le ponga a la actividad de venta, así como de las ofertas que se encuentren, es decir, si son productos con buenos descuentos que permitan venderse más rápidamente. Así pues, algunas de las consultoras indican lo siguiente:

- “Igual en Yanbal, dependiendo del esfuerzo que yo haga me genera más ganancia ¿no? (...), yo trato de dar lo mejor para generar ganancias (Estefany, comunicación personal, 30 de octubre, 2021)
- “va a depender de lo que uno quiera, si uno quiere más va a tener que vender más entonces, este, bueno, pero también para alcanzar ese % no es muy difícil” (Patricia S., comunicación personal, 15 de noviembre, 2021)
- “cuando compras el producto a buen precio si ves ganancia, pero cuando está en su precio normal, no ves mucha ganancia ¿no?” (Luvi, comunicación personal, 29 de octubre, 2021)

Finalmente, los que más valoran positivamente los incentivos monetarios son quienes hablan de la complementariedad de las comisiones con los premios que reciben, es decir, mencionan que las ganancias sí son atractivas o que sí están conformes con estas, debido a que no solamente la empresa brinda descuentos sino también regalos. Asimismo, consideran que la comisión es más perceptible que en otras marcas, esto debido a los precios más altos de sus productos. Es así que valoran favorablemente las ganancias monetarias que reciben, tal como se aprecia en el siguiente testimonio: “yo creo que sí, sí me parece bastante apropiado porque a veces ni cuenta me doy y ya me gané 100 soles con cuatro productos, para que, si me genera bastantes ingresos.” (Cynthia, comunicación personal, 8 de octubre, 2021). Otra de las entrevistadas comentó lo siguiente:

Sí me parece atractivo porque aparte de la comisión, te llevas premios también ¿no? ya sea que te los quede s o los puedes vender. Ya creo que yo he armado mi cocina con los premios que me he ganado, ¿no? entonces para mí sí es muy atractivo (Adita, comunicación personal, 2 de noviembre, 2021)

En síntesis, considerando las respuestas recolectadas, se concluye que el nivel de valencia en promedio, de las consultoras de Yanbal es de medio alto, puesto que como se mencionó, si bien es cierto no es atractivo para ellas al 100%, suele ser la principal razón de permanencia y además, la gran mayoría de las consultoras (16 de 17), considera que los incentivos monetarios son los adecuados.

En segundo lugar, los premios forman parte de los incentivos no monetarios que reciben, estos son recibidos por lograr determinadas metas de ventas en las campañas, es así que se describe su interés y preferencia por ellos y el por qué es que los valoraban más. En ese sentido, la mayoría considera que son productos de buena calidad ya que duran bastante tiempo, además de ser variados. Asimismo, valoran la oportunidad de escoger un premio. Incluso comentan que no se motivan a realizar ventas si el premio ofrecido no es de buena calidad; y muchas de ellas ven a los premios como parte de su ganancia, pues en conjunto ambos incentivos se convierten en un factor más atractivo para ellas.

Con respecto a la preferencia de los premios, la mayoría de las consultoras de Yanbal prefieren los premios que son para el hogar, tales como electrodomésticos o artículos como toallas, sábanas, etc., mientras que unas pocas prefieren los productos de Yanbal, es decir, maquillaje, perfumes, cremas, jabones, entre otros, pues consideran que los que les regalan son de alta rotación, en ese sentido, en cuanto a la razón de preferencia del premio, la mitad de ellas indicó que es para su propio consumo, mientras que solamente 4 de ellas indicaron que lo utilizan para su negocio, es decir, es otra fuente de ingresos, y es aún más valioso porque la ganancia del producto es el 100% de su venta.

Por último, analizando estos dos incentivos: la ganancia y los premios, se puede encontrar, tal como se indicó en líneas anteriores, la importancia para las consultoras de la complementariedad de estos, pues por un lado, la ganancia es apreciada por las consultoras debido a que la encuentran adecuada y además, se resalta tanto como motivo principal de ingreso así como de permanencia la obtención de ingresos, y por otro lado, los premios son los que terminan por convencer a las consultoras en que el sistema de incentivos ofrecido por Yanbal sí es atractivo para ellas, pues ya sea para su consumo o para generar más ingresos económicos, a ellas estos premios les gusta mucho y en parte las anima a vender cada campaña, pues dependiendo del premio, el interés por lograr más ventas puede incrementar.

Si bien se ha sintetizado los resultados en cuanto a los principales incentivos, también es preciso indicar la valencia encontrada en otro tipo de incentivos tales como las capacitaciones y la relación que tienen con las líderes (la atención, *feedback* personal y reconocimientos), que son parte de los incentivos no monetarios e intrínsecos. En ese sentido, en cuanto a las capacitaciones,

muchas de ellas consideran que en la actualidad se brindan de manera virtual, son diversas y facilitan las ventas por lo cual lo valoran; sin embargo, solo la mitad de ellas mencionan participar constantemente en las capacitaciones. Y, por otra parte, en cuanto a la relación con su líder, la gran mayoría de quienes son consultoras encuentran valioso el apoyo y la comunicación de su líder, es decir que, si sus líderes demuestran interés en ellas, les brindan un seguimiento y atención constante, además de un trato amable y empático, ellas se sienten más animadas, inspiradas y motivadas a seguir vendiendo campaña tras campaña.

Es así que la teoría de las expectativas indica que son estos tres factores analizados los que desencadenan la motivación, pues las personas se guiarán por medio de estos factores para dirigir sus comportamientos (Gutierrez, 2013, p. 23), en esa línea, se determinará si las consultoras de Yanbal se encuentran motivadas para permanecer vendiendo activamente y además, se podrá comprender cómo es que los incentivos influyen en ello, ya que un efectivo plan de incentivos motiva a la fuerza de venta a trabajar para alcanzar los resultados, así, los incentivos tienen un gran impacto en la cantidad de energía que los vendedores dedicarán a las actividades de venta (Zoltners et.al., 2006, p.26). Así pues, se presenta una síntesis de lo analizado.

Con respecto al primer elemento, expectativa, tenemos que la mayor parte de las entrevistadas considera que existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo y los resultados; es así que podemos concluir que un alto nivel de las consultoras en Yanbal tiene una percepción positiva de la expectativa. Con respecto a la instrumentalidad, se tiene que la mayoría de las entrevistas (13 de 15) considera una relación positiva y directa entre los resultados y los premios, por lo que también se puede afirmar que un alto nivel de las consultoras en Yanbal tiene una percepción positiva de la instrumentalidad. En cuanto a la valencia, los incentivos que las consultoras reciben son valorados positivamente por ellas, algunos incentivos son más atractivos que otros dependiendo de cada consultora ya que es preciso recordar, como se menciona en el apartado teórico, la valencia es una valoración subjetiva por lo que resulta atractivo para uno puede no serlo para otra persona; no obstante, se ha observado cierta tendencia en dos perfiles: estudiantes y amas de casa. En este sentido, mientras las estudiantes y amas de casa son atraídas principalmente por los incentivos monetarios, las que tienen otro trabajo principal aparte de la venta directa, tienen preferencias más variadas, por lo que no se ha logrado identificar una tendencia de preferencia por uno u otro beneficio. Sin embargo, en conjunto, el sistema de incentivos ofrecido por Yanbal sí tiene una valencia positiva por ellas, asimismo, mientras más atractivos les parezca los incentivos que puedan obtener en cada campaña, la valencia será más alta.

Tal es así que, al tener un nivel alto de expectativa y un alto nivel de instrumentalidad, la

valencia será una variable decisiva al momento de definir el nivel de la motivación de la consultora, dependiendo de su preferencia hacia cierto incentivo determinará el nivel de esfuerzo a invertir en la campaña. Por ejemplo, en el caso de las estudiantes y amas de casa quienes prefieren el incentivo monetario, estas pasarán pedido en las campañas pues su meta es obtener ingresos adicionales; mientras que algunas consultoras con trabajos adicionales se sentirán más motivadas a esforzarse y tener un mejor desempeño si el incentivo no monetario de la campaña les parece atractivo. Por lo que, se concluye que existe un alto nivel de motivación de las consultoras en Yanbal; sin embargo, este podría ser más alto si los incentivos son valorados positivamente por la consultora.

3.2. Natura

Como se explicó en el marco teórico, las expectativas hacen referencia a las probabilidades, que crea el individuo, que sus capacidades le ayudarán a alcanzar buena performance (Baciu, 2017). Adicionalmente, es importante recordar que la autoeficacia es una variable mediadora para las expectativas. Estos dos conceptos serán importantes para entender la relevancia de los hallazgos encontrados.

Con respecto a la autoeficacia percibida por la fuerza de ventas de Natura, 12 de las 15 consultoras consideran que tienen las capacidades y habilidades necesarias para obtener las metas de venta. Entre las razones de esta capacidad se destaca el conocimiento del producto gracias a las capacitaciones brindadas por Natura, facilidad de palabra y el seguimiento de las necesidades de las clientas. A continuación, algunos testimonios:

- “eh, buscando más estrategias o sustentando cada producto, qué es lo que contiene, para qué te sirve, entonces eso te ayuda en las ventas, no solo enseñar el catálogo, sino que decirte qué es lo que contiene dentro ¿no?” (Ale, comunicación personal 18 de octubre, 2021)
- “Siempre me he desenvuelto bien, me considero una mujer bastante extrovertida, eh, no me da roche ofrecer los productos a mis familiares ni nada, eh, y esta habilidad de poder de convencimiento ¿no? para que me puedan compra” (Mariafe, comunicación personal 19 de octubre, 2021)

Porque por ejemplo de pronto al inicio de este tema de mi experiencia siendo consultora yo, yo solamente te atendían lo que tú querías y después ya fui diciendo oye mira, ha salido este producto que sé que a ti te gusta maquillarte y todo eso lo puedas utilizar me parece buenas o los esmaltes que son libres de un

montón de cosas químicas entonces les ofrecía a mis amigas que sabía se solían hacer manicure. Entonces, de lo que tenía una actitud pasiva, fui más entradora (Verónica, comunicación personal, 5 de octubre, 2021).

Algo interesante que notar en esta autoeficacia en el caso de Natura, es que, si bien algunas consultoras no consideran que tengan perfil de vendedora, esto entendiéndolo como facilidad de palabra o poder de convencimiento, tienen otros medios para ofrecer este producto. En el caso de Natura se observa la presencia de Youtubers quienes hacen contenido de la marca, es así que a continuación tenemos un testimonio:

Siento que soy malísima en las ventas, siempre me ha dado vergüenza vender, no soy buena vendiendo, me da mucha vergüenza dar mi catálogo, lo que hacía para vender era echarme mi cremita de manos en la oficina para que vean y pregunten y ahí darles el catálogo pero no ir puerta por puerta oye mira vendo Natura, pero por el lado de la comunicación, en YouTube si me gusta y no solo me gusta sino que también tengo la experiencia, tengo 13 años en Natura, es un montón de información de cómo se da las cosas en Natura (...) entonces YouTube me ha ayudado a crecer, a llegar a gente que me quiere comprar porque dice no tengo consultora y le compro a la YouTube, me ha ayudado (Nelly, comunicación personal, 8 de noviembre, 2021).

Por otra parte, las 3 consultoras restantes consideran que no tiene las capacidades para obtener las ventas, ven como principal obstáculo la falta de capacitación y falta de tiempo:

- “No, no me siento tan vendedora, a veces me gustaría que me capaciten más, pero a veces también digo no tendría tiempo para esas capacitaciones, estas lecciones, es un poco contradictorio, pero a veces trato dentro de mis capacidades” (Claudia, comunicación personal, 06 de noviembre, 2021).
- “No me considero una genia, creo que sí tendría más capacitaciones podría hacerlo mejor usando las redes sociales u ofreciendo a más clientes” (Silvia comunicación personal, 16 de noviembre, 2021)

Algo importante que señalar es que la razón por la que las consultoras señalan la falta de capacitación es que, por una parte, no conocían la existencia de estas, por otra parte, tal como se

menciona en el apartado 5.1 la capacitación de producto es la más frecuente y no existe tanta presencia de capacitaciones de redes sociales. Esto es un hallazgo importante, pues como se mencionó en el caso de Yanbal también, las capacitaciones influyen de manera indirecta en la motivación de las consultoras.

Continuando con la relación entre el esfuerzo y resultado en ventas, esto es la expectativa, se encontró que el 13 de las 15 consultoras considera que existe una relación fuerte entre ellos:

Sí, definitivamente. Es una relación directa como cualquier cosa que hagas, es meterle empeño, en mi caso a generar contenido a YouTube, tiempo importante que le dedico y mi retribución es que me ha ayudado a crecer ventas. Todo esfuerzo llega su recompensa (Nelly, comunicación personal, 08 de noviembre, 2021).

Sí, de hecho que sí, ha habido campañas que estaba enfocada en otros asuntos personales que descuide el tema de las ventas y si baje en ingresos. Obviamente para ser constantes hay que darles su tiempo a las ventas, a la publicidad, a usar los productos y recomendarlos. Son muchos canales para incentivar las ventas, pero si no das tu tiempo, no va a resultar (Jessyca, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

Es así que muchas consultoras consideran que su esfuerzo, ya sea este en invertir mayor tiempo o generar una estrategia, tiene una relación cercana con los resultados de sus ventas de dicho periodo. No obstante, las 2 consultoras restantes mencionan que, si bien existe esta correlación, no es tan directa pues existen otros factores que intervienen como la disminución de compra por el contexto de pandemia e incertidumbre. Es interesante notar que estos fueron mencionados solo por las consultoras multimarca.

Continuando con el componente de instrumentalidad de la teoría de la motivación, es importante recordar que esta se refiere a la “probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas” (Muñoz, 2010, p.29), asimismo, existe una variable adicional a considerar que es la temporalidad en que se entreguen dichas recompensas, si se entregan en un corto tiempo, el refuerzo será mucho más visible. Se encontró que la gran mayoría de consultoras entrevistadas percibe que Natura premia los resultados obtenidos:

A mayor nivel, por ejemplo, el último nivel es diamante creo, diamante ya,

recibes un montón de beneficios, ya no te cobran el envío, no te cobran, por ejemplo. Sí, ya puedes hacer 1 pedido, 2 pedidos, 3 pedidos y ya no te van a cobrar el envío del pedido pues ¿no? también este, concursar a nivel nacional, concursar para un viaje a Cartagena. Sí, en realidad tienes varios beneficios, también te dan una cadena que es exclusiva para los puestos de diamante entonces, sí, sí. Los beneficios son más a más puntajes tienes más regalos, hay muchos beneficios aparte de las franjas” (Brizzet, comunicación personal, 11 de noviembre, 2021).

Cuando vas aumentando las ventas, vas aumentando de nivel entonces te dicen para el nivel platino una cosa así les dan esto, y si tengo un nivel más alto, entonces ahí los incentivos aumentan, algo adicional, sí, por todos lados se preocupan por tu desarrollo (Veronica, comunicación personal, 05 de octubre, 2021)

Solo una consultora mencionó que esta relación no es tan fuerte debido a que, por las ventas a través de internet no existe franja de regalo por campaña, sino que los premios que brindan son por pasar pedido 2 o 3 campañas seguidas, por lo que, al ser su venta más fuerte por internet, se ven con esa desventaja:

- "Maso menos, si yo vendiera más de manera presencial sentiría más eso [relación entre desempeño y recompensa], pero como yo vendo más de manera online no veo esos beneficios que no hay en la web, solo algunos." (Nelly, comunicación personal, 2021)

En síntesis, es resaltante notar que el nivel de instrumentalidad es alto en Natura pues el 93,33% (14 de las 15 consultoras) coinciden que esta relación es muy evidente. Así, esta relación se debe al nivel de escalas que tiene Natura donde a más nivel de consultora, esta tendrá distintos premios y beneficios, el cual al inicio puede parecer “un poco injusto, pero es como que te motiva a crecer para que puedas alcanzar más ganancia, más regalos, porque los puedes vender y son más ganancia para ti” (Nelly, comunicación personal, 2021), es así que en caso se desee ganar más con Natura, la constancia es necesaria pues el periodo de evaluación es de 9 meses para ascender de nivel de consultora. Asimismo, es importante precisar que el tiempo de entrega del premio, en el caso de esta empresa es corto pues en la campaña en la que la consultora gana el premio, en dicha campaña le está llegando el premio.

Como un enunciado adicional, en las entrevistas se preguntó si las consultoras aumentan su esfuerzo para obtener un premio en particular; es decir, cuando ven un premio atractivo para ellas. El 100% de las respuestas fue afirmativa; a continuación, tenemos algunos testimonios:

- “Cuando no hay descuentos, pero hay buenos incentivos ahí hay esfuerzo, sino no hace mucho sentido para mí” (Veronica, comunicación personal, 05 de octubre, 2021)
- “Sí totalmente [incrementa su esfuerzo por un beneficio] a veces nos ponen esos regalos, como los perfumes caros, como meta para poder llegar ¿no? y nosotros nos esforzamos para llegar a la meta ¿no? de todas maneras influye bastante” (Brizzet, comunicación personal, 11 de noviembre 2021)

Aquí surge una interrogante importante: ¿cuáles son esos buenos incentivos por lo que las consultoras ponen esfuerzo? Es así que es necesario revisar el siguiente componente de la motivación: Valencia, dimensión que como se ha podido apreciar anteriormente, indica la preferencia que tiene un colaborador para recibir una recompensa (Davis & Newstrom citado en Muñoz 2010, p.29), lo que desencadenará junto con el resto de dimensiones, en una evaluación integral de la motivación de las consultoras.

En primera instancia, se identifican primero los motivos principales de ingreso y permanencia en la empresa. Así pues, la mayoría se unió a Natura pues son consumidoras fieles de la marca y valoran la calidad de sus productos, muchas de ellas por los ingresos adicionales que le generarían esta actividad de venta directa, mientras que algunas son consultoras que venden otras marcas y los clientes les solicitaban los productos de Natura y por eso se animaron a también vender esta marca; por último, solo dos destacan la flexibilidad e independencia que podían tener en este negocio. Asimismo, respecto a los motivos de permanencia, son muy similares a lo mencionado en cuanto a razones de ingreso, puesto que muchas de ellas siguen permaneciendo como consultoras activas, principalmente porque ellas mismas y sus familias consumen los productos, la mitad de ellas indica que es debido a las ganancias, ya sea porque es un ingreso principal e importante para ellas o un adicional valioso. Dos de ellas destacan la identificación con la marca, así como el agradable clima y comunidad que hay en Natura, otros dos valoran más la flexibilidad e independencia de ser consultora, y una señaló a los premios que recibe como su razón principal.

Entonces, se puede ver que, si bien la razón principal en esta empresa no son las ganancias, aun así, un buen porcentaje de ellas sí indicaron como motivación de ingreso y de permanencia los ingresos que pudiesen recibir de la venta directa en Natura. Es así que hay una alta valoración e importancia a los incentivos monetarios. Ahora, ahondando en este incentivo, el 93% de las consultoras están contentas y satisfechas con los descuentos que tienen de los

productos, consideran buenas las ganancias que reciben por ellos, asimismo consideran que están contentas ya que no solo cuentan con los ingresos por estos productos sino también por los que reciben gratis, los cuales los pueden vender. Además, mencionan que el sistema de niveles por temporada y no por cada campaña es conveniente y les agrada. Estos son algunos de los testimonios que afirman lo anterior:

Super contenta, nunca pensé en ganar tanto ni ser diamante, en mis aspiraciones de venta familiar y a amigos jamás pensé, a las justas conseguir llegar a oro o platino, me parece que el porcentaje es bueno, 37%, antes, cuando yo empecé no existían niveles y el porcentaje era el 30%, ya luego crearon camino de crecimiento, es más de lo que pensé ganar en Natura, para mí es super bueno (Nelly, comunicación personal, 8 de noviembre, 2021).

Sí es muy conveniente el tema de los niveles, porque esa diferenciación te incentiva a vender más porque ya sabes que el margen de ganancia va a ser mayor, sea en los productos de regalo y en los % de descuento. (Jessyca, comunicación personal, 10 de noviembre, 2021).

En el caso de una consultora, no estaba tan contenta con las ganancias, pero es porque ella para poder vender más productos, los vende con un descuento menor al que debería ser.

No del todo, porque mi estrategia de venta, yo en sí, gano 15%, yo tengo mi Excel de mi ganancia, vendo un pedido y doy descuento de 20% y me quedo con el 15%, yo cuando vendo los perfumes que me han regalado yo contenta porque ahí está lo que realmente estoy ganando (Rosa, comunicación personal, 22 de octubre, 2021).

Por otra parte, un incentivo que destacan son los premios, que como se ha visto, en el caso de Natura mayormente son productos propios de la marca, es decir, de maquillaje, perfumería e higiene personal. Entre las consultoras entrevistadas, el 93% valora positivamente los premios que reciben cada campaña y les parecen atractivos, es así que señalaron que la empresa sí se preocupa por ofrecerles beneficios acordes a sus necesidades, intereses y expectativas, algunos testimonios que lo corroboran son los siguientes:

Ellos escogen el premio, pero lo hacen bien. Tienen un buen sistema de beneficios porque piensan muy bien según los niveles qué cosas te van a regalar que haga sentido también, a tu uso diario algún producto demandado que puedas colocar eso también es bueno (Veronica, comunicación personal, 5 de octubre, 2021).

En esa línea, muchas de ellas indican que todos los premios son bien recibidos con mucho agrado por ellas y no se sienten en la capacidad de pedir más, como en el caso de Nelly:

Si, como te digo, yo amo Natura y cada regalo yo lo valoro mucho, porque para mí es un regalo y no puedo exigirlo, para mí cada regalo lo voy a valorar siempre mucho, nunca me voy a sentir en la posición de exigir o decir ay que feo regalo, porque es un regalo (Nelly, 8 de noviembre, 2021).

Claro, desde ya es un regalo y algo que sea de Natura me encanta ¿no? Entonces así sea un jabón, una crema chiquita o sea ya es Natura y me encanta (Maria Fe, 19 de octubre, comunicación personal).

Mientras otras señalan que estos premios atractivos y más valorados se dan a partir de la segunda franja, porque en la primera, los premios son más simples y no tan atractivos. Aun así, como se mencionó en un inicio, la gran mayoría valora que la empresa les de sus productos, los cuales afirman ellas son de buena calidad, y al ser consumidoras de la marca lo pueden utilizar ellas mismas, asimismo, al ser productos que tienen buena demanda, también lo pueden vender fácilmente y como se señaló, tener más ingresos. Es así que muchas los venden, los regalan o los usan, y así siguen siendo clientes fieles y llegando a más clientes o posibles clientes.

Sí, claro son de buenísima calidad porque son de la misma marca de Natura y, eh, me parece muy bien porque yo los tengo en Stock y los puedo vender a precio de catálogo, pero la ganancia ya es directa para mí. (Maria Fe, 19 de octubre, comunicación, personal)

Casi siempre son los de mayor demanda, fáciles de vender para que tengas la ganancia líquida, porque a ti no te costó nada, lo vendes y todo es pura ganancia,

normalmente es un perfume de los más vendidos o un perfume de lanzamiento, también es motivador porque nadie lo va a tener tan rápido (Nelly, 8 de noviembre, 2021)

- “Los regalos los utilizo para regalar a mis clientes que me hacen una gran cantidad de pedido o para sortearlos o usarlos de muestra. Así que me ayudan con mi negocio y los valoro mucho.” (Silvia, comunicación personal, 16 de noviembre, 2021)

Además, muchas de ellas valoran que los premios sean entregados en la misma campaña que lo logren obtener.

Eso es la parte chévere de Natura, te entregan los premios en el mismo pedido. Entonces, al tenerlo en el mismo pedido no estás tú amarrada a tener que pasar la otra campaña para que te llegue tu premio, en Natura te dice pasa tu pedido has tu esfuerzo en esta campaña y te vamos a dar esa franja de regalo, es una ayuda doble (Jessyca, comunicación personal, 10 de noviembre).

Es así que no suele haber disconformidad por no recibir otro tipo de regalos que ofrecen en las otras empresas; y en el caso de las consultoras multimarca, las opiniones son divididas, pues ellas al comparar estos dos tipos de regalos pueden mostrar cierta preferencia e inclinación a un tipo específico, por lo que mientras algunas prefieren a Natura por sus productos como premios, a otras sí les agrada más los regalos para el hogar, pero aun así están contentas con los productos que Natura les regala.

La verdad a mí sí me gustan bastante, particularmente porque siento que sí son esos productos como el que más vendido o los que son los más populares y algunos productos que nos dan si bien a veces no los puedo por mi parte colocar sí estoy yo particularmente interesada en usarlos así que igualmente es un ahorro para mí (...) A mi si me gusta bastante lo que ofrece, los productos, porque también son acumulativos , vas pasando un puntaje te dan un labial, pero si pasas más puntaje te dan un labial más una crema, y luego más un perfume y así se van acumulando. Entonces a mí sí me gusta bastante lo que brindan (Madi, comunicación personal, 21 de octubre, 2021)

- "En Natura hay momentos que mandan maquillaje que no conviene tener en stock, pero también dan perfumes que sí, pero mayormente si me convienen y si me incentivan." (Rosa, comunicación personal, 22 de octubre, 2021)

Por otro lado, respecto a las capacitaciones, el 86% de las consultoras indicó que sí suelen participar, asimismo indican que son útiles, fáciles de entender, atractivas y de diferentes índoles como técnicas de venta, maquillaje y descripción de los productos, mientras que el otro 14% no asiste debido a la falta de tiempo. Entre los testimonios que indican las características de las capacitaciones se encuentran los siguientes:

Ahora hay muchas capacitaciones (...) en perfumería, cuidado personal y de cabello, maquillaje, etc. (...) además hay muchos webinars, en vivos, a través del fb para consultoras que es de Mi negocio en capacitaciones en ventas, en ventas online, de cómo crear tu tienda online, *tips* también para manejar tu stock, la verdad es que ahora hay (Nelly, comunicación personal, 8 de noviembre).

- "Hay talleres de liderazgo, de asesoramiento para aumentar las ventas, cómo incrementar más clientes y sí, hay constantemente" (Maria Fe, comunicación personal, 19 de octubre)

Así pues, las capacitaciones son altamente valoradas por las consultoras, quienes consideran que estas permiten mejorar sus capacidades de venta y relacionarse mejor con los clientes, tal como se aprecia a continuación:

Nos brinda bastantes capacitaciones, en eso sí Natura no quiere que sus consultores vendan por vender y ni sepan o utilicen los productos. La base de nosotros primero es usar los productos para poder orientar a los clientes ¿no? entonces y aparte de utilizar los productos y conocerlo, tenemos que saber qué contiene los productos para orientar mucho mejor a los clientes (Brizzet, comunicación personal, 11 de noviembre, 2021)

Por último, como se ha apreciado, el reconocimiento y la atención que el líder pueda brindarle a las consultoras también forma parte de los incentivos no monetarios, es así que las consultoras de Natura también destacan la importancia e influencia que esas relaciones tienen en ellas. Así, el 73% está contenta con su líder y valora la relación que tienen con ellas.

La verdad yo creo que es la actitud, aparte de que eso es la actitud, cómo ella se comunica con nosotras, (...) es muy enérgica, es tan positiva, que tú dices también

tengo que ser así, eso es lo que más ayuda, creo (Madi, comunicación personal, 21 de octubre, 2021).

Sí, siempre es motivador escuchar palabras bonitas o un reconocimiento, creo que en cualquier ámbito de tu vida si alguien te reconoce que haces algo bueno o tiene un detalle contigo, siempre es bonito y te hace valorar tu trabajo, valorar a la persona y seguir motivada (Claudia L, comunicación personal, 6 de noviembre).

En síntesis, podemos encontrar que los incentivos que reciben de Natura están alineados a los intereses personales de las consultoras entrevistadas, primero, en cuanto a los incentivos monetarios que reciben, estos son altamente valorados, pues en el caso de quienes tienen un trabajo principal de oficina o independiente, sienten que les agrada poder comprar con descuento sus productos, asimismo los ingresos extra les permite disfrutar de algunos gustos personales o familiares. Por otro lado, los que solo trabajan como consultoras o que lo tienen como trabajo principal, el ingreso que reciben es importante para sus gastos y lograr sus objetivos propuestos. Por otra parte, los incentivos no monetarios también son muy valorados por ellas, porque, en primer lugar, los premios son atractivos para ellas, pues como se ha podido apreciar, muchas son consumidoras fieles del producto, así que pueden obtener gratis para su consumo, o de lo contrario para generar aún más ingresos al venderlos. Y, por otro lado, las capacitaciones son atractivas para ellas al encontrarlas de fácil acceso y de gran utilidad para conocer mejor los productos y mejorar sus capacidades de venta, lo que permite también generar un mejor desempeño y resultados. Asimismo, valoran si sus líderes les brindan ayuda cuando lo necesitan, y si son constantes en el acompañamiento y que les dan, también algunas destacan lo motivador que es que ellas les animen a pasar pedido cada campaña con reconocimientos y sorteos. Por todo lo mencionado, el nivel de valencia en el caso de Natura es alto.

Es así que para determinar si las consultoras de Natura se encuentran motivadas para permanecer vendiendo activamente se presenta una síntesis de los 3 elementos considerados por la teoría de las expectativas que determinan la motivación, pues como indica esta teoría los individuos tendrán preferencia para realizar aquellas acciones que le brinden mayor utilidad subjetiva (Baciu, 2017). Es así que los trabajadores se sienten motivados para aumentar su desempeño en caso estimen una relación directa entre desempeño y resultado, resultado-beneficios y finalmente si esos beneficios se adecuan a sus metas personales. En ese sentido, las investigaciones sugieren que los incentivos son buenos al motivar a las personas a alcanzar metas simples con objetivos claros (Zoltners, Sinha & Lorimer, 2012, p.171), por lo que estos incentivos se ven involucrados en cada dimensión de la motivación. Con respecto al primer elemento,

expectativa, tenemos que el 88.23% de las entrevistadas considera que existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo y los resultados; es así que un nivel alto de las consultoras tiene una percepción positiva de la expectativa. Con respecto a la instrumentalidad, se tiene que el 94,1% de las entrevistas considera una relación positiva y directa entre los resultados y los premios, por lo que también se puede afirmar que un alto porcentaje de las consultoras tienen una percepción positiva de la instrumentalidad. Siendo estos dos componentes percibidos positivamente por un alto porcentaje de las consultoras, solo faltaría evaluar el último componente. En cuanto a la valencia los incentivos recibidos son valorados positivamente por ellas ya que como se mencionó un 93% de ellas se encuentran felices con los incentivos recibidos. Si bien, al igual que en el caso de la anterior empresa, los intereses de las consultoras son variados, es importante señalar que existe una tendencia pues se identificó que las consultoras con trabajo dependiente; es decir, las que tienen a un empleador y un sueldo fijo mensual valoran los descuentos y los premios dado que ellas son consumidoras de las marcas, mientras que las consultoras quienes son amas de casa tienden a preferir los ingresos que pueda proporcionar la compañía. Aun así, se comprende que los incentivos recibidos por Natura tienen una valencia positiva dado que un gran porcentaje de las consultoras está atraído por los diversos incentivos que ofrece la compañía. Asimismo, es importante precisar que mientras más atractivo les parezcan los incentivos a las consultoras esta valencia es más alta.

En conclusión, la empresa al tener un nivel alto de expectativa y un alto nivel de instrumentalidad, la valencia será una variable decisiva al momento de definir el nivel de la motivación de la consultora dependiendo de qué tan interesadas estén en los incentivos que espera obtener en cada campaña, como en el caso de las trabajadoras dependientes valoran los descuentos y los premios por igual, y las amas de casa prefieren los ingresos. Por lo que, se concluye que existe un alto nivel de motivación de las consultoras en Natura; sin embargo, este podría ser más alto si los incentivos son valorados positivamente por la consultora. Una sugerencia podría ser que se puedan ofrecer diversos premios en función a los perfiles que pueda tener Natura dentro de su fuerza de venta para aumentar esta motivación.

3.3. Belcorp

En tercer y último lugar, tenemos el caso de Belcorp, como se explicó en el marco teórico, las expectativas hacen referencia a las probabilidades, que crea el individuo, que sus capacidades le ayudarán a alcanzar buena performance (Baciu, 2017), adicionalmente, es importante recordar que la autoeficacia es su variable mediadora.

Con respecto a la variable mediadora, la autoeficacia, se tiene que el 11 de las 14 consultoras entrevistadas considera que tienen las capacidades para poder realizar las ventas, entre

las capacidades que resaltan son: paciencia, conocimiento del producto y herramientas brindadas por la empresa es así que tenemos los siguientes extractos de las entrevistas:

- “Es fácil [realizar las ventas], solo hay que tener paciencia. Mi líder busca a personas con paciencia y se capacitan” (Liliana, comunicación personal, 2 de octubre, 2021)

Principalmente el aplicativo que te ayuda mucho, ya que puedes evaluar, puedes ver, que gente no te está pasando el pedido y muchas cosas, además el material que la empresa te ofrece que son los carteles, que son los folletos para pegar tal vez en una tienda de la consultora que te lo permita y bueno pues materiales físicos y virtuales que te mandan (Estrella, comunicación personal 10 de octubre).

Es así que, las consultoras destacan las habilidades blandas propias y la herramienta digital que brinda la empresa. Por otra parte, con respecto a las consultoras restantes considera que no tienen las habilidades para realizar la venta mencionan como razón la falta de organización para balancear entre sus labores y el negocio.

Por otra parte, con respecto a la relación entre el esfuerzo y las ventas, esto es expectativa, se tiene que 92,30% (13 de las 14 consultoras entrevistadas) considera que sí existe esta relación, aunque algunas consultoras precisan que el esfuerzo es menor que antes de pandemia pues ya no tienen que acudir a cada casa del cliente:

De verdad que no hago tanto esfuerzo porque como te digo, al comienzo si era más tedioso por lo que tenías que ir de casa en casa, pero ahora no. Ahora yo paso, mi pedido lo paso por la app, pongo los códigos que me envían los clientes y ya espero que llegue mi pedido, y hago la repartición cuando mi esposo se va al Rímac reparte los pedidos, como el hace beat, cuando el hace taxi con aplicativo le encargo que me lleve los productos allá y mi mamá se encarga de repartir los productos (Sara, comunicación personal, 05 de noviembre, 2021)

Por otra parte, la consultora restante considera que, si bien existe relación entre el esfuerzo y las ventas, hay otros factores involucrados, entre ellos se menciona la importancia de estar en el momento adecuado:

A veces es cuestión de llegar en el momento exacto que la persona quiere ese producto, a veces no he tenido que mover un dedo porque me dicen pásame tu

catálogo quiero comprar 100 en productos, es circunstancial, nada es definido, puedo estar 3 horas y no vender nada, como puedo estar 1 hora o 10 minutos y me compran tres, en primer lugar, no me pagan un sueldo, en segundo lugar, no es lo único que vendo y en tercer lugar, no depende del tiempo, depende de la temporada si es julio o fin de mes, depende de las personas, yo a veces he tenido clientes que me quede con el producto en la mano cuando vino la pandemia, tuve que ver luego cómo lo colocaba (Sharon, comunicación personal, 17 de octubre, 2021)

Algo interesante que destacar es que las consultoras hacen énfasis en habilidades blandas o herramientas digitales como razón de su autoeficacia. A diferencia de las 2 anteriores empresas, no parecen brindarles importancia a las capacitaciones, esto será explorado más adelante en la valencia de la capacitación.

Continuando con el componente de instrumentalidad de la teoría de la motivación, es importante recordar que esta se refiere a la “probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas” (Muñoz, 2010, p.29). Se tiene que 10 de las 14 consultoras entrevistadas consideran que, si existe una relación de estos en la empresa, entre las razones se encuentran mejores premios y más porcentaje de comisión:

- “Sí, las personas que son más constantes vendiendo, están dentro del grupo brillante, participando por otros premios, pero también reciben otros beneficios como regalos por su cumpleaños, mayor cantidad de catálogos, de productos, el flete es menor, entre otros” (Andrea, comunicación personal, 15 de noviembre, 2021)
- “Claro porque a más ventas, más ganancias, más premio digamos por un puntaje hay cierto premio, a más pedido, va subiendo el valor de los premios” (Luvi, comunicación personal, 29 de octubre 2021)

No obstante, las restantes consultoras consideran que no existe esta relación, entre las razones se encuentra que, al llegar a la meta, los ingresos generados no son los suficientes, por otra parte, existen quejas de que la empresa ofreció productos y estos no fueron entregados:

- “No siento que sea lo suficiente, no te da ganancia en dinero, pero al menos te dan productos” (Maryorie, comunicación personal, 20 de octubre 2021)

Hicieron un sorteo y nos dijeron, tienen que pasar tanto porque si pasan un

producto de L'bel más del catálogo, bueno, nos dijeron vas a pasar 400 soles y si pasas de los 400 soles un producto de L'bel, vas a recibir 2 tarjetas raspa y gana. Una raspa y gana por pasar 400 soles, y una raspa y gana más te vas a llevar si es que pasas un producto de L'bel porque los sorteos son de licuadoras, televisores, ollas arroceras, dijeron eso. Así que todas estábamos motivadas porque todas queríamos premios pues ¿no? (..) porque dijeron que había bicicletas, laptops, celulares entonces miles de premios de Tablet dijeron así. Y la cosa que, cuando llegó la fecha de la campaña, (...) en la mañana me enviaron un mensaje de Belcorp que me había ganado un shampoo de ésika que está 9.9 en el catálogo de gana más y en el otro me gané una crema de manos que está 15 soles. Y yo dije, cómo dijeron que iba a haber [otros premios] ¿no? y todas las vendedoras han dicho cómo es posible que nos estafaran así (Sara, comunicación personal, 05 de noviembre, 2021).

Cabe precisar que, la empresa no se pronunció sobre el último incidente mencionado por la consultora. Por otra parte, con respecto al tiempo de entrega de los incentivos, en el caso de Belcorp se entregan en la siguiente campaña de ganado el incentivo; sin embargo, solo 2 consultoras manifestaron su incomodidad al respecto:

Si paso esta campaña, recibo el premio que me va a tocar, pero la siguiente campaña. Osea es como un amarre que te hacen ¿no? pasas esta campaña, te ganaste este premio, pero para poder adquirir este premio vas a tener que pasar la siguiente campaña, pero supongamos que a la siguiente campaña tu premio se ha agotado, te lo dan a la siguiente campaña no a la que te tocaba (...) pero si la siguiente campaña por x razones no pasas el pedido, el premio se pierde (Sara, comunicación personal, 05 de noviembre, 2021)

En síntesis, la relación entre los resultados y las recompensas que otorga Belcorp es alta (10 de las 14 consultoras); no obstante, es necesario tomar en consideración la queja de una de las entrevistadas, Sara, pues al poner en duda la confiabilidad de recibir los regalos prometidos, esta relación entre los resultados y los premios podría verse mermada.

Como un enunciado adicional, en las entrevistas se preguntó si las consultoras aumentan su esfuerzo para obtener un premio en particular. 11 de las 14 respuestas fueron afirmativas; a continuación, tenemos algunos testimonios:

Creo que los premios motivan a las vendedoras a llegar a la meta porque no solamente uno gana la comisión sino a veces se lleva premios y a veces uno por llevarse los mejores premios, trata de vender más y más es como un concurso el que gana más se lleva el mejor premio así. Entonces incentivan a que uno pueda vender más, se tiene motivación en eso (Valeria, comunicación personal, 20 de octubre).

Creo que sí, porque sería un incentivo más y una motivación para hacerlo mejor (...) Les ofrecería a más personas, por ejemplo, a personas que no les he ofrecido, ofrecerles también. Arreglármelas pues ¿no? porque hay personas que te dejan en visto cuando les mandas el catálogo (Sara, comunicación personal, 05 de noviembre, 2021).

Yo creo que sí (incremento mi esfuerzo por un premio en particular), va a depender mucho de qué productos son, si me ponen por ejemplo crema de manos no, quizá un combo, un perfume, de todo un poco, que toda mujer necesita, el maquillaje (Eliana, comunicación personal, 13 de noviembre 2021).

Así se llega al tercer componente: valencia, definido también como el atractivo anticipado de lo que se pretende obtener con el desempeño (Aguilera, 2019, p.136), es decir, se podrá conocer los beneficios más valorados por las consultoras y qué tan atractivos son para ellas.

En primer lugar, se identifican las siguientes razones principales de ingreso y permanencia en la empresa de las consultoras entrevistadas. El 50% decidió ser consultora de Belcorp por las ganancias monetarias que obtendría, ya sea porque deseaban un ingreso adicional (36%) o porque querían un ingreso principal y vieron la oportunidad en la venta directa (14%), el 29% porque eran consumidores de la marca, y el 21% vendían otras marcas del sector, y los clientes solicitaron las marcas de Belcorp, es así que son consultoras multimarca. Por otra parte, siguen siendo parte de la fuerza de ventas de Belcorp principalmente por los ingresos (50% de ellas), seguido de lo atractivo que es el negocio en cuanto a independencia y flexibilidad (21%),

mientras que el 14% indicó que es por los premios que se mantienen en la venta directa, en el sentido de que estos son los necesarios para complementar a lo monetario que por sí solo no sería suficiente razón para ellas.

Si bien los incentivos monetarios son importantes y necesarios para la mayoría de consultoras al ser la razón principal y de permanencia de la gran mayoría, muchas de ellas en realidad no se sienten tan satisfechas con los incentivos monetarios que reciben, tal como estos testimonios lo indican:

Creo que podría ser mejor, pero no está mal, adicional al descuento nosotros tenemos una revista adicional que se llama Guía de consultora donde encuentras productos con mayor porcentaje de descuento, tú los adquieres de esta revista y lo vendes al cliente al precio del catálogo y ahí obtienes más ganancia (Andrea, comunicación personal, 15 de noviembre).

En Ésika no se ve mucho la ganancia, es poca, pero lo que tú puedes hacer ahí es sacarte en stock productos que luego puedes vender a más después en la siguiente, porque hay campañas que están más caros que cuando tú los sacaste (Eliana, comunicación personal, 13 de noviembre).

Yo creo que no porque muchas veces hay consultoras que pasan poquitito y como también se le cobra la percepción, el flete, eh, básicamente toda la ganancia se devuelve pagando esas cositas y muchas se desaniman porque incluso hay consultoras que te pasan por cariño. Ellas están tan apegadas a la marca que así no ganan, te pasan pedido porque les gusta, siempre te dicen 'yo vendo aquí más de tantos años' y han creado como un lazo (Valeria, 20 de octubre).

En ese sentido, para muchas de las consultoras los incentivos monetarios que pudieran obtener no son del todo atractivos por sí solos, en especial a aquellas que no obtienen niveles altos de venta. Es así que a pesar del gran porcentaje que ha señalado a las ganancias monetarias como razón de continuidad en la venta directa, la gran mayoría no ve atractivas las ganancias, por lo que el nivel de valencia es bajo en cuanto a este incentivo.

Por otra parte, se encuentran los premios, que es el principal incentivo no monetario. Los

premios no suelen ser razones principales para justificar la permanencia en el negocio, pero sí son altamente valorados por las consultoras. En cuanto a la preferencia del premio, el 71% señaló que prefiere los productos de la marca, es decir aquellos productos de maquillaje, perfumería o aseo personal. Cabe señalar que el motivo principal de indicar la preferencia por este tipo de productos, es porque los utilizan para poder venderlos y así obtener más ingresos económicos, mientras que otros los usan para su consumo personal. Es así que, al determinar que los ingresos monetarios son importantes para la gran mayoría de consultoras de Belcorp, pues en varios casos es la principal fuente de ingreso, y además analizar que los incentivos monetarios que reciben no son suficientemente atractivos ni valorados positivamente por ellas, se entiende la preferencia y razones de querer estos incentivos no monetarios, porque al final serán estos los que permitirán que el ingreso económico que en un inicio tenían debido los incentivos monetarios aumente y ya en conjunto tenga una mejor preferencia. Por lo que aquí, una vez más se puede ver la importancia de la complementariedad de los incentivos tanto monetarios como no monetarios, pero en este caso, estos no monetarios al final terminarán siendo como ya se mencionó más ingresos monetarios. Es así que mientras que por separado no son tan valorados positivamente, de manera conjunta sí lo son.

Por otro lado, se encuentran las capacitaciones que brinda Belcorp a sus consultoras. Así pues, cuentan con aplicaciones que permiten acceder a algunas capacitaciones, pero muchas de las consultoras señalan que no son muchas las capacitaciones que brindan, ni son tan detalladas ni variadas (diferentes temáticas), tampoco acceden a estas ya sea por desconocimiento, falta de tiempo o desinterés. Es así que no hay una valencia positiva en este aspecto.

Por último, en cuanto a la relación que tienen con su líder, el 78% de las consultoras valoran muy positivamente el trato y seguimiento que sus líderes les brindan. En ese sentido, la mayoría destaca que la comunicación suele ser permanente, para guiar respecto a las ofertas que pueden conseguir, así como si necesitan algún tipo de ayuda. Destacan que las líderes son personas motivadas y las ayudan en lo que necesiten. Sin embargo, en algunos casos, los aspectos a mejorar es la actitud y trato (no tan amical y alegre), así como la falta de confianza.

En síntesis, los incentivos por separado no suelen destacar ni ser muy valorados individualmente. Pero en conjunto los premios y las ganancias monetarias son valorados positivamente, y muchas de las consultoras consideran atractivos los premios que reciben, asimismo, la relación que tengan con su líder influye positivamente en su desempeño y motivación. Sin embargo, las capacitaciones no son atractivas para ellas, por lo que ahí la valoración es muy baja.

Es así que para determinar si las consultoras de Belcorp se encuentran motivadas para

permanecer vendiendo activamente se presenta una síntesis de los 3 elementos considerados por la teoría de las expectativas que determinan la motivación. “Cabe recordar que esta teoría menciona que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y sienten que sus acciones contribuirán a lograrla” (Álvarez 2011, p.2) Asimismo, con ello, se podrá identificar cómo es que se da la complementariedad de los incentivos monetarios y no monetarios que diversos autores mencionan (Sornoza 2003, p.10).

Con respecto al primer elemento, expectativa, tenemos que el 92% de las entrevistadas considera que existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo y los resultados; es así que podemos concluir que las consultoras tienen un alto nivel de expectativa. Con respecto a la instrumentalidad, se tiene que el 77 % de las entrevistas considera una relación positiva y directa entre los resultados y los incentivos, por lo que también se puede afirmar que tienen un alto nivel de instrumentalidad. En cuanto a la valencia, los incentivos se complementan para tener una valencia positiva media, en especial debido a que tanto los premios como descuentos son los que permitirán tener los ingresos que las consultoras esperan y necesitan, en ese sentido, aquí también existe una tendencia en cuanto al perfil de las consultoras y la valoración de los incentivos, pues al ser la mayoría estudiantes, amas de casa o no contar con un trabajo dependiente valoran mucho el ingreso que perciban por la venta directa, y si bien los comentarios señalan cierto descontento en cuanto a los incentivos monetarios que les ofrecen, muchas de ellas mencionan que les agradaban los premios porque son de buena calidad y les permite generar más ingresos. Así pues, un gran porcentaje de las consultoras tiene el objetivo de los ingresos, por lo que los incentivos contribuyen a que logren ese objetivo, igualmente sí hay consultoras que destacan valorar unos premios más que otros, por lo que mientras más atractivo les parezcan los incentivos a las consultoras, esta valencia es más alta.

En conclusión, la empresa al tener un nivel alto de expectativa y un alto nivel de instrumentalidad, la valencia será una variable decisiva al momento de definir el nivel de la motivación de la consultora, pues dependiendo del valor que les dé a los incentivos, desencadenará en mayor o menor esfuerzo en cada campaña. Sin embargo, un hallazgo importante es que, como ya se mencionó, en caso que la consultora se encuentre interesada en los ingresos económicos procurará conseguir más ventas porque eso significará más ganancias monetarias y más premios que permitirán aún mayores ingresos al venderlos, que es para lo que mayormente las entrevistadas los desean. Mientras que para el caso en el que valoren más los incentivos no monetarios, y además utilicen los premios para su propio consumo, dependerá en gran parte, del premio ofrecido en la campaña, así como la presencia de su líder durante esta. Por lo que, se concluye que existe un alto nivel de motivación de las consultoras en Belcorp; sin embargo,

depondrá aún más de sí en cada campaña los incentivos son valorados más positivamente por la consultora.

Con el fin de sintetizar la información expuesta en el presente apartado se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 10: Síntesis de la teoría de las expectativas

	Yanbal	Natura	Belcorp
Expectativa: explicada por su variable mediadora, autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Solo 10 de las 17 (58.82%) consideran que tienen autoeficacia, la principal desventaja es la falta de organización y habilidades blandas tales como la facilidad de palabra o poder de convencimiento - 12 de las 17 consultoras (70,58%) consideran que existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo y las ventas. Consideran que existen factores externos que no pueden controlar que impacta en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 de las 15 (80%) consideran que tienen autoeficacia. Las consultoras restantes destacan que, en caso se capaciten, sus habilidades podrían incrementar; sin embargo, dado el desconocimiento de la existencia de capacitaciones o su falta de tiempo no han podido mejorar dichas habilidades - Expectativa: 13 de 15 (86,67%) 	<ul style="list-style-type: none"> - 11 de 14 consultoras (78.57%) consideran que tienen autoeficacia. Destacan las habilidades blandas propias y la herramienta digital que brinda la empresa - Expectativa: 92,30% (13 de 14 consultoras)
Instrumentalidad	<ul style="list-style-type: none"> - 15 de 17 consultoras (88.23%) consideran una relación entre ventas y beneficios recibidos positiva y directa. - Se encuentra la incomodidad del “enganche”, necesidad de pasar pedido otra campaña más para recibir el premio ganado la campaña anterior 	<ul style="list-style-type: none"> - 14 de 15 consultoras (93.33%) consideran una relación entre ventas y beneficios recibidos positiva y directa. - Brinda los beneficios en el corto plazo; es decir, se entrega en la misma campaña por lo que la percepción de recompensa de las ventas es más cercana 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 de 14 consultoras (71.42%) consideran una relación entre ventas y beneficios recibidos positiva y directa. - Incomodidad del incumplimiento de la promesa de entrega de regalos por lo que la percepción de recibir premios por las ventas se ha visto dañada

Tabla 10: Síntesis de la teoría de las expectativas (continuación)

	Yanbal	Natura	Belcorp
Valencia	<ul style="list-style-type: none"> - 94% indican que los incentivos monetarios son “adecuados” y “convenientes”, están conformes con ellos. -Mejor valoración: incentivos monetarios + no monetarios (los incentivos monetarios por sí solos no resulta tan atractivo para muchas) -Mayor valoración a productos para el hogar (69%), que a productos de la marca (13%) -Alta valoración al apoyo y comunicación de su líder (83% de las consultoras) 	<ul style="list-style-type: none"> -El 93% de las consultoras están contentas y satisfechas con los incentivos monetarios. -Alta valoración a los premios (93% de las consultoras), son atractivos y entregados en la misma campaña. -Capacitaciones: el 86% indicó que participa y son beneficiosas, el 14% no asiste por falta de tiempo. -El 73% está contenta con su líder y valora la relación que tienen con ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los incentivos monetarios no son atractivos por sí solos para la gran mayoría. Por ello, valoran mejor los incentivos monetarios y no monetarios en conjunto. -El 71% señaló que prefiere los productos de la marca. -78% de las consultoras valoran muy positivamente el trato y seguimiento que sus líderes les brindan.

4. Análisis

Villavicencio (2014) muestra el sistema de incentivos de la empresa Yanbal en territorio ecuatoriano, dicho sistema tiene el mismo esquema que en Perú, las consultoras reciben un porcentaje variable de comisión entre el 25% al 40% dependiendo de las ventas de dicha campaña, asimismo, se le brinda a la consultora regalos adicionales cada campaña y la posibilidad de crecer y convertirse en directora. No obstante, durante una entrevista con la representante de Yanbal comentó que los incentivos no monetarios no suelen ser tan relevantes en otros países como lo son en Perú porque incluso “el premio que tú le ofrezcas a la consultora determinará el monto del pedido” (Representante Yanbal, comunicación personal, 18 de setiembre 2021). Es así que, si bien el sistema de incentivos es similar entre ambos países, varía el nivel de importancia que tienen para las consultoras de ventas.

Por otra parte, Salgado (2017) menciona que la propuesta de ganancia de Belcorp Ecuador es mayor ganancias por la diversidad de catálogos (L’bel, Cyzone y Ésika), el esquema de comisión puede llegar hasta 40% aunque esto también dependerá de las ventas de la campaña, asimismo Salgado (2017) menciona que la empresa ofrece beneficios adicionales como herramientas de capacitación en línea. Mediante las entrevistas con representantes de Belcorp Perú se pudo encontrar que los beneficios ofrecidos son los mismos que en Belcorp Ecuador. Es preciso mencionar que tanto Belcorp, Natura y Yanbal establecen incentivos mixtos; es decir, brindan incentivos monetarios y no monetarios. En este sentido, se puede identificar que el

planteamiento de los incentivos va acorde a lo encontrado en la teoría, donde se menciona que los incentivos monetarios no son suficientes en sí mismos y se necesita de otros incentivos no monetarios para lograr un sistema de incentivos y compensación más atractivo que permita un mejor desarrollo de la fuerza de ventas (Crittenden & Crittenden, 2004, p.40). Adicionalmente, esto coincide con lo encontrado en las entrevistas pues muchas de las consultoras entrevistadas indicaron que, si bien los incentivos monetarios pueden ser los adecuados, o en otro caso no son atractivos por sí solos, aquello que contribuye en gran manera a esforzarse cada campaña es el sistema de incentivos ofrecido en su conjunto, específicamente, lo monetario en adición a los premios (no monetario).

Por otro lado, respecto al perfil de las consultoras de belleza, en la presente investigación se encontró la existencia de perfiles muy distintos y variados en el sector, tanto por lo mencionado por las personas entrevistadas que representaban a las tres empresas, como por las consultoras de belleza de cada una de las organizaciones. En esa línea, el 52% de las vendedoras independientes entrevistadas es profesional, es decir más de la mitad de ellas, a pesar de tener una carrera universitaria o técnica, se encuentra en la venta directa, ya sea que se dediquen a ello de manera exclusiva, o como un trabajo adicional a su profesión; similar ocurre en otras investigaciones en Latinoamérica, como la de Cabrejos et al. (2020), donde la mayoría de ellos también son profesionales, todo esto indica que en la actualidad aun estudiando alguna carrera universitaria o técnica, la oportunidad de laborar en la venta directa también es para ellos, ya sea por los beneficios de flexibilidad e independencia, los ingresos, así como el agrado por las ventas y la habilidad para desenvolverse en esta área. En esa línea, López (2017), quien realizó una investigación respecto a consultores de venta directa en Argentina, encontró que a pesar que solo el 33.3% tiene una carrera universitaria, la gran mayoría de quienes no la tienen indican que, aunque la tuvieran, seguirían en la venta directa. Entonces, si bien los vendedores independientes pueden ingresar a la venta directa por necesidad y fácil acceso a este modelo de negocio, también se necesita de la capacidad de vender y socializar, así como tener la satisfacción de realizar la actividad para poder permanecer en este negocio. Así pues, tanto la literatura revisada como lo encontrado en las entrevistas están en sintonía; sin embargo, dada la diversidad de perfiles, diseñar incentivos que puedan satisfacer a una amplia variedad de perfiles es un gran desafío a afrontar.

Asimismo, otro hallazgo a destacar sobre el perfil de las consultoras en la presente investigación es que el 78% solo vende una de las marcas estudiadas, es decir, a pesar de la existencia de muchas marcas en el sector y en la venta directa, son fieles a la marca que comercializan. Esto guarda relación con la tesis de López (2017), donde el 70.8% de los vendedores independientes es fiel a una sola marca. No obstante, las representantes de las organizaciones estudiadas tienen otra percepción con respecto a esto, pues consideran que gran

parte de las consultoras son multimarca. Esto tiene implicancia para el diseño de incentivos pues modifica el perfil en base a los que se elaboraban dichos incentivos.

Por otra parte, en lo que respecta al objetivo general de la presente investigación, se encontró que los incentivos sí son un factor motivacional importante para realizar ventas. Adicionalmente, como se mencionó antes, Yanbal y Natura son conscientes, a través de los representantes entrevistados, de dicha importancia. Belcorp, por su parte, en su estrategia considera que las ventas deben de realizarse por motivación propia de la consultora más que por un premio. Así pues, Belcorp es consciente de la importancia del incentivo monetario; sin embargo, no le brinda la relevancia adecuada a los incentivos no monetarios. En esa línea, se identificaron cuáles son esos incentivos que las consultoras perciben y valoran como positivos y necesarios para continuar vendiendo campaña tras campaña, los cuales son: las ganancias monetarias, los premios, las capacitaciones, y el trato recibido por sus líderes; así pues, a través del análisis de la teoría de la motivación de Vroom se pudo comprender a mayor detalle cómo es que cada incentivo se ve implicado en el proceso de motivación.

En ese sentido, lo encontrado en este estudio va en línea a lo encontrado en investigaciones similares, es decir con consultoras de belleza en otras ciudades de Latinoamérica. Así pues, Bucheli y Pinos (2014) realizaron una investigación sobre el aporte de las ventas por catálogo al nivel de vida de las consultoras, para ello analizaron a las empresas Yanbal, Belcorp y Avon. En esta investigación se menciona que “el trabajo reconocido es otra de las motivaciones que tienen las consultoras, también el brindar incentivos por su esfuerzo ya que estos son un medio de ingreso económico adicional para ellas” (Bucheli & Pinos, 2014, p.61), posteriormente afirman que “los incentivos y premios que se entregan a las consultoras cuando alcanzan los objetivos planteados por las empresas de cosméticos son una forma de reconocer el trabajo realizado” (2014, p.103). Es así que los premios e incentivos motivan a las consultoras para poder realizar pedidos cada campaña, por lo que se le debe de brindar la relevancia necesaria a los incentivos no monetarios.

Asimismo, Salgado (2017), al examinar la motivación de las consultoras de venta directa en 3 empresas distintas, Avon, Belcorp y Yanbal, obtuvo como factores de motivación a los ingresos económicos, administración del tiempo, incremento de relaciones sociales, capacitación, reconocimientos personales y materiales. Por su parte, Taola (2014), encontró como hallazgo en su investigación, que la motivación en Yanbal Ecuador es impulsada a través de concursos mensuales; no obstante, las consultoras no llegan a alcanzar las metas de venta para poder obtenerlos e incluso muchas veces el obsequio que se recibe a cambio no justifica el esfuerzo puesto, esto genera desmotivación en ellas. Es interesante notar que por la mala elección de

incentivos pueda producirse desmotivación de las consultoras, por lo que también se puede ver su importancia para las consultoras de Yanbal Ecuador. En esa misma línea, en Yanbal Perú también los premios ofrecidos son importantes pues son los que llegan a “terminar de convencer” a las consultoras para esforzarse en obtener metas de venta en la campaña.

Además, se señaló la importancia de la capacitación para la motivación de las consultoras pues si ellas se sentían capacitadas, la autoeficacia aumentaba y así también la expectativa, que es una de las variables de la motivación planteadas en la presente investigación, aumentaría. En esa línea, Tomalá (2019) realizó una investigación para mejorar las ventas de Belcorp Ecuador, en dicho estudio Tomalá señala que solo el 14% de las consultoras encuestadas tiene conocimiento de un programa de capacitación de las empresas, así también señala que en su mayoría las consultoras están de acuerdo en recibir capacitaciones, pues consideran que eso aumentará sus ingresos personales; es decir, podrán lograr mayores ventas. Es así que el estudio de Tomalá también resalta la importancia de las capacitaciones en la percepción de las consultoras de sentirse más capaces de realizar mayores ventas. Adicionalmente, el estudio de Bucheli & Pinos menciona que “otra forma de motivar a las mujeres es brindándoles la ayuda para que se preparen al momento de vender los productos; es decir, capacitándolas” (2014, p.67), por lo que también al igual que el estudio de Tomalá, y el presente estudio señalan la relevancia de las capacitaciones para la motivación de las consultoras.

Adicionalmente, se obtuvo como hallazgo que las consultoras consideran importante el seguimiento de sus líderes. En esta línea, Good, Hughes, Kirca y McGrath mencionan que el grado de importancia que tengan los incentivos monetarios u otro tipo de incentivos dependen del contexto en el que se encuentre la fuerza de ventas, así, mencionan como ejemplo que en las industrias donde los vendedores atienden directamente a los consumidores finales los incentivos monetarios y el *feedback* ayudarán a una mejor motivación (Good. et.al., 2021). Esto es parcialmente consistente con la investigación, pues las personas entrevistadas en el presente estudio indican que brindan un alto grado de importancia a los incentivos monetarios; sin embargo, aún consideran que la complementariedad de incentivos no monetarios es necesaria. Así, además del *feedback* ellas brindan relevancia los premios ofrecidos por las empresas sean estos electrodomésticos o productos de la marca. No obstante, tanto las representantes de las empresas como las consultoras mencionan que una constante retroalimentación y seguimiento por parte de la líder contribuyen a que las vendedoras consultoras se sientan apoyadas, se identifiquen con la marca, se motiven a alcanzar nuevas metas y logren un mejor desempeño en venta.

Finalmente, la presente investigación busca establecer un vínculo entre los incentivos, sean estos monetarios o no monetarios, con la motivación de las consultoras a pasar pedido cada

campana. Cabe precisar que los premios en productos de la empresa o en regalos adicionales se encuentran clasificados bajo el término “incentivo no monetario”. Por otro lado, Carhuallanqui, Demartini y Fernández (2019) en su estudio que busca encontrar la relación entre la educación financiera y el nivel de morosidad en consultoras Natura Perú, encontró un hallazgo resaltante para el objetivo de esta investigación, este es que uno de los “factores relacionados al nivel de morosidad es la acumulación de productos y sobre stock impulsados por premios de campana” (Carhuallanqui et. al. 2019, p.78). Es así que Carhuallanqui et. al. (2019) también habría encontrado este vínculo pues las consultoras, con el fin de alcanzar los premios cada campana, optan por stockearse con productos. No obstante, el sobre stock de los productos lleva a que no puedan vender los productos y no puedan pagar dichos productos a la empresa, por lo que el nivel de morosidad aumenta. Aquí se puede observar los resultados perversos de los incentivos, pues con tal de obtenerlos las consultoras se endeudan. Es así que, tal como lo recomiendan dichos autores, es necesaria la educación financiera a las consultoras mediante capacitaciones pues si bien con los premios se motiva a pasar pedido cada campana, si las consultoras no pueden pagar los pedidos realizados, estos pueden convertirse en pérdidas para la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo menciona los hallazgos centrales encontrados en la presente investigación. Posteriormente, en base a estos hallazgos se brinda recomendaciones a las empresas para aumentar el nivel de motivación de las consultoras. Finalmente, se brindan recomendaciones para futuras investigaciones.

1. Conclusiones

Al igual que en el capítulo anterior, las conclusiones se ordenan de acuerdo a los objetivos planteados por la presente investigación.

El primer objetivo busca identificar las estrategias y sistemas de incentivos de las empresas estudiadas para la fuerza de ventas independiente. Entre los incentivos comunes a las 3 empresas se encuentra el porcentaje de descuento (incentivo monetario), regalos cada campana, capacitaciones y apoyo brindado por las líderes (incentivos no monetarios). Con respecto al descuento, se encontró que en las tres empresas los incentivos monetarios son directamente proporcionales a la cantidad de ventas que realicen las consultoras; es decir, a más ventas, tendrán mayor porcentaje de descuento, lo que se traduce en ganancias monetarias para la consultora. Con respecto a los incentivos no monetarios se encontró que las empresas les brindan distinta relevancia a dichos incentivos, mientras que en Yanbal y Natura son considerados de gran importancia puesto que son considerados parte de la ganancia de la consultora. En Belcorp se

busca que los incentivos no monetarios sean secundarios y se realizan con el fin de buscar continuidad en las siguientes campañas, la finalidad principal de la empresa es que las consultoras se motiven por sus propias necesidades mas no por los premios ofrecidos.

El segundo objetivo es describir a los vendedores independientes del sector cosmético e higiene peruano, así como a la relación con sus líderes y pares. Si bien, anteriormente en la venta directa se resaltaba la gran presencia de amas de casa; en la actualidad, abarca diversos perfiles, ya que muchas de las vendedoras son profesionales, trabajadoras independientes, o estudiantes. Por otro lado, con respecto a la relación con sus líderes, las consultoras brindan importancia a dicha relación pues la describen como un factor para su desarrollo y buen desenvolvimiento en las ventas. No obstante, existen consultoras que notan indiferencia o poco apoyo por parte de sus líderes, pues consideran que estas brindan más atención a quienes venden más. Adicionalmente, en cuanto a la relación con sus pares, mucho dependerá de la personalidad de cada una, así como del grupo en el que se encuentre, sin embargo, estas relaciones no suelen ser percibidas como importantes para ellas.

El tercer objetivo es aplicar la teoría de las Expectativas de Vroom para conocer el proceso de motivación de las vendedoras independientes. En líneas generales, en las tres empresas estudiadas se observa un nivel alto nivel de expectativas e instrumentalidad; sin embargo, se pueden implementar mejoras para elevar aún más este nivel como brindar capacitaciones de corta duración. Así, en las tres empresas la motivación, al ya tener alto nivel en los 2 componentes mencionados, dependerá de la valencia que brinde la consultora a los incentivos ofrecidos en dicha campaña.

Finalmente, el objetivo general de la investigación es analizar cómo los incentivos recibidos por los vendedores independientes son un factor en la motivación de ellos para realizar ventas cada campaña. Por lo tanto, al considerar lo encontrado en el análisis de la Teoría de las Expectativas se puede identificar la presencia y relevancia de cada uno de los incentivos analizados en el proceso motivacional de las consultoras. En primer lugar, el incentivo de capacitaciones se ve involucrado en el componente “expectativa”. En ese sentido, la edad es una variable que influye en la percepción de la relevancia de las capacitaciones, las consultoras de mayor edad tienen mayores probabilidades de valorar dichas capacitaciones. Pues en Yanbal y Natura, donde el promedio de edad fue de 31 y 37 años respectivamente, valoran las capacitaciones, pues perciben que estas son de gran importancia para poder mejorar sus capacidades de venta, es así que estas permiten mejorar su autoeficacia y, en consecuencia, mejora el nivel de expectativa. Mientras que las consultoras de Belcorp, donde existe una mayor presencia de jóvenes ya que el promedio de edad es 32 años, no mencionan a la capacitación como un

elemento que afecte significativamente en su autoeficacia. Con respecto al segundo componente, instrumentalidad, la forma de configurar los incentivos será la que influya en este componente; es decir, el tiempo de entrega en el que se decida entregar los incentivos y si históricamente estos han sido entregados en el plazo prometido. En Natura, por ejemplo, se ve una entrega de los incentivos en la misma campaña, lo que refuerza la sensación de recompensa por las ventas realizadas.

Por último, estos incentivos analizados también son un factor importante en la motivación de las consultoras de venta directa al ser atractivos y preferidos según las percepciones de ellas. Es así que, la valencia permite concluir que, si bien las consultoras permanecen cada campaña por los descuentos de los productos, las consultoras expresan que estos incentivos monetarios no son suficientes por sí mismos, pues destacan la complementariedad de estos incentivos con los premios recibidos en cada campaña. Ahora bien, con respecto a estos premios, los trabajadores dependientes tienden a valorar más los productos de la marca pues pueden ser un regalo para ellas mismas o para alguien más. Las amas de casa o estudiantes también prefieren este producto para su consumo o venta, por lo que los productos deben de ser populares o de alta rotación. Mientras que los premios para el hogar son valorados solo por algunas consultoras, siempre y cuando sean de buena marca que garantice buena calidad.

2. Recomendaciones

El reto que se abordó en la presente investigación es mantener a las consultoras motivadas para realizar pedido campaña tras campaña, la investigación sugiere que esto se puede lograr a través del sistema de incentivos y los hallazgos concuerdan con este supuesto. En esta sección se brinda recomendaciones a los creadores de incentivos en base a los hallazgos de la presente investigación.

Como aspecto común a las 3 empresas se resalta que los incentivos monetarios y no monetarios son considerados complementarios por las consultoras ya que consideran que, si no obtienen un buen porcentaje de ganancia, esto se ve compensado con los premios. En base a esto se recomienda a las empresas mapear constantemente los intereses de las consultoras pues en caso de que el porcentaje de ganancia no les parezca atractivo, ellas realizarán pedido en tanto el premio les parezca atractivo. Además, se recomienda enfocar su plan de incentivos en los distintos perfiles de consultoras que tienen, por lo que brindar diversas alternativas de premio en cada campaña como lo vienen haciendo algunas empresas es totalmente acertado, estas opciones deben ser muy distintas entre sí, es decir, se debe de dar la posibilidad de elegir entre aquellas que prefieren los productos de la marca o los productos del hogar, o incluso en caso no quiera ninguno

de esos premios, incorporar como premio un descuento en la boleta por el valor de esos regalos.

En esa línea, teniendo en cuenta la valoración positiva de muchas de las consultoras a los premios, en especial a los productos de la marca, es recomendable potenciar este incentivo. Por ejemplo, establecer un plan que permita a las consultoras recibir los nuevos productos en versión pequeña, como probadores, antes de que estos salgan al mercado para que puedan probarlos y posteriormente ofrecerlos. Las consultoras, al involucrarse en este proceso pueden identificarse mucho más con la marca que comercializan y convertirse en embajadoras de sus productos, pues a través de sus regalos y la promoción que hagan de estos, pueden promover más su venta brindando recomendaciones como consumidoras.

Por otro lado, también se encontró la relevancia de las capacitaciones para las consultoras que, en promedio, tienen una edad mayor a 37 años. En base a esto se recomienda a las empresas que las capacitaciones puedan ser de corta duración, asimismo, continuar con las capacitaciones de productos que suelen brindar, es decir, educar a las consultoras con respecto a los beneficios de los productos y el público al cual le convendría el uso de estos. No obstante, se podría aumentar el número de capacitaciones relacionadas a técnicas de venta en redes sociales. Es importante mencionar que las consultoras se están adaptando favorablemente al entorno virtual, por lo que le brindan relevancia a los materiales publicitarios digitales que les pueda facilitar la empresa, tales como *flyers* adecuados a cada red social, pues los consideran como una herramienta de trabajo muy útil para realizar sus ventas a través de esos medios. Es por esto que las organizaciones del sector, deben promover aún más el desarrollo de estos elementos digitales. En este sentido, tanto las capacitaciones y las herramientas digitales que pueda facilitar la empresa ayudará a que las consultoras se sientan en la capacidad de alcanzar las metas de venta para obtener los premios influyendo así en el componente “expectativa”.

Por otra parte, como se ha podido apreciar, el incentivo no monetario referente al apoyo y seguimiento por parte de sus líderes es altamente valorado por la gran mayoría de consultoras, es así que, el trato que les brinden a sus consultoras, repercutirá en su motivación y constancia para seguir esforzándose y vendiendo cada campaña. Cabe precisar que, si bien muchas indicaron que están contentas con sus líderes y el acompañamiento que les brindan, otras han notado un poco de indiferencia o falta de apoyo de sus líderes, por lo que es fundamental que las empresas de venta directa del sector ofrezcan mayor entrenamiento en habilidades blandas y de liderazgo a ellas, así como promover un proceso de retroalimentación constante, para que ellas puedan identificar sus puntos de mejora y desarrollar mejor sus capacidades así como potenciar sus fortalezas, puesto que una líder mejor capacitada proveerá un apoyo y seguimiento constante a sus consultoras.

Finalmente, con respecto a futuras investigaciones sería interesante realizar el siguiente paso de esta investigación; esto es, establecer un vínculo entre la motivación y el desempeño en ventas de las consultoras. En otras palabras, puede que la motivación sea elevada; sin embargo, las empresas que presentan mayor nivel de motivación de las consultoras, ¿tienen mayores niveles de venta que sus pares?



REFERENCIAS

- Acevedo, A (2019, diciembre 06). [COPECOH] Estudio de Inteligencia de Mercado 2019 Sector Cosmético e Higiene Personal [Discurso principal]. Conferencia de presentación pública sobre indicadores de la economía peruana y resultados del sector en el año 2019, Lima, Perú. <https://www.youtube.com/watch?v=WdiTvz90AwE&t=6109s>
- Acevedo, A (2021, marzo 04). [COPECOH] Estudio de Inteligencia de Mercado 2020 Sector Cosmético e Higiene Personal [Discurso principal]. Conferencia de presentación pública sobre indicadores de la economía peruana y resultados del sector en el año 2020, Lima, Perú. <https://www.youtube.com/watch?v=yY6qY9Jk11U>
- Alavedra, S. K. (2019). *Motivación y liderazgo transformacional percibido en una empresa privada del sector retail en Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- Alvarez, A. (2011). Incentivos y su influencia en productividad [Compilado de ponencias]. https://www.researchgate.net/profile/Aramis-Marin/publication/281119455_Compilado_de_ponencias_del_congreso/links/55d7548a08ae9d65948d8b01/Compilado-de-ponencias-del-congreso.pdf
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323. <http://www.jstor.org/stable/183978>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61.
- Baciu, L. (2017). Expectancy theory explaining civil servant's work motivation: evidence from romanian city hall. *The USV Annals of economics and public administration*, 2(26), 146-160.
- Belcorp (2020) *Informe de Progreso en Sostenibilidad Belcorp 2018-2019*. [Informe] https://issuu.com/belcorpcorporativo/docs/24.10.2020_informe_sostenibilidad
- Belcorp (2021, junio 19). Únete a Belcorp. Belcorp, sé una consultora. <https://uneteabelcorp.com/pe>
- Bellido, A. M. (2021). *Estudio de mejora en mi tienda online Belcorp* (Tesis de licenciatura). <https://repositorio.ulima.edu.pe>
- Bermúdez, H. F. (2015) *Venta directa por catálogo en Cali: hacia una conceptualización del trabajo* (Tesis de maestría). <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec>
- Brodie, S. , J. Stanworth & Wotruba, T. (2002) Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 67-75.
- Buitrago, S., Mejía-Gil, M. C., & Ceballos, L. M. (2021). Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-34.
- Bucheli Álava, L. E., & Pinos Hernández, V. P. (2014). *Estudio sobre el aporte al nivel de vida*

que genera la venta por catálogo de cosméticos a sus consultoras en la ciudad de Quito correspondiente al periodo entre el 2009 al 2013 (Tesis de Bachiller). <https://dspace.ups.edu.ec/>

- Bommaraju, R., & Hohenberg, S. (2018). Self-selected sales incentives: Evidence of their effectiveness, persistence, durability, and underlying mechanisms. *Journal of Marketing*, 82(5), 106-124.
- Caballero, M. J. (1988). Selling & Sales Management in Action: A Comparative Study of Incentives in a Sales Force Contest. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 55-58.
- Cabrejos, R., Bernal, C., Pando T. & Mayorga, E. (2020). Una visión integral de personas con trayectoria laboral en venta multinivel en Bogotá (Colombia) y Lima (Perú). *Información tecnológica*, 31(2), 117-132. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200117>
- Capcha Rivera, C. E., & Kang Cabrera, H. A. (2017). *Consulting report–Natura Cosméticos SA* (Tesis de maestría). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- CAPEVEDI (2021, junio 05) Cámara Peruana de Venta Directa. <https://capevedi.com/>
- CASIC (2021, junio 05). El Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Personal y Cuidado del Hogar de Latinoamérica. <https://www.casic-la.org/>
- Carhuallanqui Marín, A. L., Demartini Vega, N. I., & Fernández Zarpán, F. (2019). *La relación entre la educación financiera y el nivel de morosidad de las consultoras de venta directa en el sector cosméticos: Caso Natura* (Tesis de Maestría). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2004). Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*, 47(5), 39-44. <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/developing-sales-force-growing-business-direct/docview/195353682/se-2?accountid=28391>
- Caycho Paucar, G. I. (2017). *Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil*. (Tesis de maestría, Quito, Ecuador) <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/>
- Chavarro Gomez, A. (2014). *Formulación de un plan de incentivos para la fuerza de ventas de la organización Molinos Roa y Florhuila SA de la ciudad de Bogotá*. (Proyecto de grado) <https://repository.unilibre.edu.co/>
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill
- Chamorro, A. (2021). *El marketing digital y su influencia en el comportamiento de los consumidores de productos cosméticos del distrito de Miraflores - Lima en el año 2020* (Tesis de bachillerato). <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>
- Chavez Eras, A., & Laz Yangua , K. D. (2017). Herramientas a considerar para mantener o aumentar la productividad de la fuerza de ventas. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 205-214. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.277>

- Chung, Doug J. (2015), "How to Really Motivate Salespeople," *Harvard Business Review*, 93 (4), 54–61.
- Collazos, G., Ibañez, R., Quispe, W. & F. Rodriguez (2020). *Reporte de consultoría en sostenibilidad para incrementar el valor de la marca de Oriflame Perú* (Tesis de maestría). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- Contreras Giraldo, «Gestión de la motivación en escenarios organizacionales», *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 6, n.º 1, pp. 84 - 92.
- COPECOH (2021, julio 05). Estudio de Inteligencia de Mercado 2020 Sector Cosmético e Higiene y proyecciones 2021. <https://copecoh.org/servicios/estudio-de-inteligencia-del-mercado-de-cosmeticos-e-higiene-personal/>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Díaz, A., Li, M., Mechán, J., & Palacios M., E. (2018). *Planeamiento estratégico para la industria peruana de productos cosméticos*. (Tesis de doctorado). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>
- Díaz De Salas, S., Mendoza, V. & Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra* 75(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706040.pdf>
- D'Antonio, V. (2019). From Tupperware to Scentsy: The gendered culture of women and direct sales. *Sociology Compass*, 13(5).
- Durán y Gutiérrez. (2016). *Relación contractual en las empresas multinivel: Análisis desde el ámbito jurídico, tributario y laboral*. (Tesis para maestría). <http://repository.icesi.edu.co>
- Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharleghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103.
- Euromonitor (2019). *Direct Selling in Latin America* [Reporte]. <https://www.euromonitor.com/direct-selling-in-latin-america/report>
- Euromonitor (2021). *Direct Selling in Peru* [Reporte]. <https://www.euromonitor.com/direct-selling-in-peru/report>
- García Peche, A. F., & Zapata Tipula, J. J. (2020). *E-commerce y las ventas de las consultoras de belleza de la empresa Belcorp en Los Olivos–2020* (Tesis de bachillerato). <https://repositorio.utp.edu.pe/>
- Garay, W. (2016). El mercado multinivel opción o ilusión. *Kairós Gerencial*, 1(1), 9. <https://revistas.unicolmayor.edu.co/>
- Gastañaduy, K. (2013). *Motivación intrínseca, extrínseca y bienestar psicológico en trabajadores remunerados y voluntarios*. (Tesis de licenciatura). <https://core.ac.uk/download/pdf/196542818.pdf>
- Ge, J. J., Zhang, P., & Dong, D. (2020). Can Extrinsic Motivational State Hinder Good Behavior?

The Mediating Role of Ambition and Competition in Relationships of Contingent Rewards and Punishments with Work Performance. *Current Psychology*, 41, 2162 - 2183. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-020-00688-2>

- Gewald, H., & Dibbern, J. (2009). Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry. *Information & Management*, 46(4), 249-257. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720609000457>
- Guirado Aguilera, D. (2019). *Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom*. Universidad Católica de Murcia (Tesis de Doctorado). <http://repositorio.ucam.edu/>
- Gutiérrez, W. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. (Tesis de licenciatura). <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4727>
- Good, V., & Calantone, R. J. (2019). When to outsource the sales force for new products. *Industrial Marketing Management*, 82, 106-116. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.010>
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2021). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614.
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 23, 187-210. <https://idus.us.es/handle/11441/36261>
- HernándezSampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Ingram, T.; Laforge, R.; Avila, R.; Schwepfker, C. & Willians, M. (2006). *Sales Management: Analysis and Decision making*. 6th edition.
- Incentive Federation (2013), "A Study Conducted Among Current User of Merchandise and Travel Items for Motivation/Incentive Applications".
- Irnidayanti, Y., Maulana, R., Helms-Lorenz, M., & Fadhilah, N. (2020). Relationship between teaching motivation and teaching behaviour of secondary education teachers in Indonesia. *Journal for the Study of Education and Development*, 43(2), 271-308.
- Istúriz, J. (2012). *Situación del multinivel en Venezuela* (Tesis Doctoral, Universidad Católica Andres Bello, Valencia, Venezuela). <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3211.pdf>
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, an ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305 - 360.
- Jamanca Orellana, J. P., & Rospigliosi Mendoza, M. S. (n.d.). *Análisis comparativo de las estrategias de internacionalización de las empresas Belcorp y Yanbal International en Colombia, México y Estados Unidos en los últimos 5 años y su influencia en el sector*

femenino. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/>

- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- La Cámara (2021). La industria cosmética mejorará con la reactivación de la demanda. *La cámara: la revista digital de la Cámara de Comercio de Lima*, 937, 14-15.
<https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps>
- Lopez, I. (2017) *Estrategias comerciales para empresas de venta directa: Estándares motivacionales y de comportamiento que rigen a los vendedores independientes*. (Tesis doctoral). <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tesis/>
- Mwamanenge, L. A. (2018). *Assessing the Effect of Incentive Scheme on the Performance of Sales force of Tanzania Cigarette Company* (Tesis doctoral) <http://repository.out.ac.tz/2158/>
- Maisterrena, M (2014) Las empresas multinivel como modelo distópico: estudio de representaciones sociales. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (62), 1-27.
<http://www.apostadigital.com/>
- Mallin, M., Gammoh, B., Pullins, E., & Johnson, C. (2017). A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: the mediating role of salesperson-brand identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357-372.
- Maqsood, S. Ahm, S., & Petri, H. (2018). Does outsourcing always work? A critical evaluation for project business success. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2198-2215. DOI 10.1108/BIJ-06-2017-0146
- Mazon, V (2014) *Mary Kay, empresa de venta directa. Estrategias y tipos de negocio*. (Trabajo de fin de grado, Universidad de Zaragoza, España)
<https://zaguan.unizar.es/record/17102/files/TAZ-TFG-2014-2288.pdf>
- Mejía, J. F. (2018). *Configuración de un sujeto consumidor-trabajador que participa en las empresas de Marketing Multinivel Amway y Herbalife en Medellín* (Tesis de Maestría)
<https://repository.upb.edu.co/>
- Mendoza, J., & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 150-171. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875>
- Mendoza, S. R. y Vargas, F. M. (2014). *Nivel de transmisión del conocimiento en la empresa multinivel Natura Cosméticos del sector Musas del Sol, Chiclayo* (Tesis de pregrado).
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/55>
- Miao, C., & Evans, K. R. (2007). The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance—a cognitive and affective perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.
- Miao, C., Evans, K., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Monkevičienė, Z., Sergejevienė, S., & Žitkienė, R. (2007). Motivation of direct sellers.

Economics and Management (12), 606-612. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367157609320/J.04~2007~1367157609320.pdf>

- Morales, O (2016) El éxito de la venta directa en Latinoamérica. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/04/el-exito-de-la-venta-directa-en-latinoamerica/>
- Morales P., O'Connor, J., Rivera, J. & Suárez, M. (2017) *Planeamiento estratégico para la industria peruana de cosméticos*. (Tesis de maestría) <https://repositorio.pucp.edu.pe/>
- Muñoz Corces, F. (2010). *Metodología para Cuantificar Motivación y Diseñar Beneficios no Monetarios en Tiendas por Departamento* (Tesis de bachiller). <https://repositorio.uchile.cl/>
- Molina, C. (2019) *El mercado de cosmética e higiene personal en Perú* [Estudio de Mercado]. <doc2019819188.pdf> (icex.es)
- Nat, P. J. V., & Keep, W. W. (2002). Marketing fraud: An approach for differentiating multilevel marketing from pyramid schemes. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 139-151. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.139.17603>
- Natura (2020). *Informe anual 2020* [Informe]. https://naturaeco.com/Natura_eCo_2020_Informe_Anual.pdf
- Natura (2019). *Informe anual 2019* [Informe]. https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual/informe_anual_natura_2019.pdf
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Neira, R. (2019). *Factores de éxito de la internacionalización de la empresa Oriflame Cosmetics* (Tesis de bachillerato). <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/>
- Noriega, L. (2021). *El impacto de la venta directa en el bienestar material para las mujeres del noroeste de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/>
- Palma, L (2015). *Planes de compensación de las empresas de marketing multinivel que operan en Guatemala*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Asunción). <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2015/01/01/Palma-Luis.pdf>
- Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 8(20-21), 1-29. <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/reme.numero.20.21.motivacion.conducta.y.proceso.pdf>
- Panagopoulos, N. G., Rapp, A., & Pimentel, M. A. (2020). Firm actions to develop an ambidextrous sales force. *Journal of Service Research*, 23(1), 87-104. <https://doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/1094670519883348>
- Pass, M. W. (2013). Outsourcing the sales function: the influence of communication and customer orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*, 17(2), 99-109. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/outsourcing-sales-function-influence/docview/1462776036/se-2?accountid=28391>

- Pass, M. W. (2011). Manufacturers representatives: relationships between support and satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15(1), 1-9. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/manufacturers-representatives-relationships/docview/886542969/se-2?accountid=28391>
- Patiño, M (2016). *Análisis comparativo de los sistemas de compensación multinivel ofrecidos por las compañías a través del sector de venta directa de la ciudad de Quito 2014*. (Tesis de maestría). <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Peña Espinoza, E. (2018). *Marketing multinivel y el liderazgo en el Instituto Peruano de Negocios del distrito de Huacho en el periodo 2018*. (Tesis de licenciatura). <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/>
- Peña, H. & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192
- Pérez Tapia, R. A. (2014). *Motivación y compromiso organizacional en personal administrativo de universidades limeñas*. (Tesis de Licenciatura). <https://repositorio.pucp.edu.pe/>
- Peterson, R. A., & Wotruba, T. R. (1996). What is direct selling?—Definition, perspectives, and research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1-16. <https://www.jstor.org/stable/20832507>
- Ponce Regalado, M. D. F., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). Guía de investigación en Gestión [Guía]. https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Ponce, A. (2018) El estudio de caso múltiple: una estrategia de investigación en el ámbito de la administración. *Organización y dirección de empresas*, 15(2). <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1359>
- Popp, N., Jensen, J. A., McEvoy, C. D., & Weiner, J. F. (2020). An examination of the effects of outsourcing ticket sales force management. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 205-223. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSMS-04-2019-0046/full/html>
- Portafolio (2021, julio 19). 'Alma latina', el concepto con el que Yanbal entra a la omnicanalidad. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/yanbal-y-su-plan-para-entrar-de-llevo-a-la-omnicanalidad-y-al-mundo-digital-553114>
- Pullins, E. B. (2001). An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403–413. doi:10.1016/s0019-8501(99)00095-4
- Ramos, P., Salinas, L., & Melgar, J. (2019). Impacto socioeconómico de las empresas multinivel en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Temas selectos de sostenibilidad e integración económica*, 25-31. <http://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/8062;jsessionid=A5C26324565D0FBBC2CC985F2275BA63>
- Rapp, A. (2009). Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force. *Industrial Marketing Management*, 4(38), 411-418.

<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-358cfc72-1557-3a38-93a1-f43bfe9bf233>

- Richter, G., Raban, D. R., & Rafaeli, S. (2014). Studying Gamification: The Effect of Rewards and Incentives on Motivation. *Gamification in Education and Business*, 21–46. doi:10.1007/978-3-319-10208-5_2
- Salgado, C. (2017). *Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5619/1/T2272-MBA-Salgado-Analisis.pdf>
- Sánchez, N. & Sifuentes, A. (2018). *Influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en la intención de permanencia de los trabajadores de restaurantes de pizzas y pastas del distrito de Miraflores*. (Tesis licenciatura). <http://hdl.handle.net/10757/623805>
- Sanchez, M & Servant, U. (2019). *Relación de los estilos de liderazgo y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa multinivel 2019*. (Tesis licenciatura). <https://repositorio.usil.edu.pe>
- Schöttner, A. (2016). Optimal sales force compensation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 126, 179-195.
- Stanworth, J., Brodie, S., Wotruba, T., & Purdy, D. (2004). Outsourcing salesforces via self-employment: the case of direct selling in the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 50–59. <https://doi.org/10.1108/14626000410519092>
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<813::AID-SMJ122>3.0.CO;2-G)
- Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact Of Work Environment, Compensation, And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153-162. <http://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/06/seajbel-215.pdf>
- Siems, T., & Rather, A. (2003). Do what you do best, outsource the rest? https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=480363
- Siahaan, E., Lumbanraja, P., & Muchtar, Y. C. (2018). Confirming Career Success Model of Consultants in Direct Selling Companies through Entrepreneurial Competency, Commitment and Motivation Trainings. *Calitatea-acces la succes*.
- Stajkovic, A. & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 4 (3), 580-590. <https://doi.org/10.2307/3069372>
- Sornoza Ortega, A. M., & Paez Peñaherrera, G. (2009). *El Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial* [Artículo online] <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>
- Stover, J. B., Bruno, F. P., Uriel, F. E., & Fernandez Liporace, M. M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: Una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología*, 14(2), 105-115.

<https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>

- Suarez Plazas, J. F. & Martinez Perez, G (2009). *Estrategias de posicionamiento de marca enfocadas a la generación Millennials en el sector de belleza y cuidado personal* (Tesis de titulación). <https://repository.usta.edu.co/>
- Tamayo, S., Mejía, M. C. & Ceballos, L. M. (2021). Exploración de las experiencias memorables y la fidelización en las ventas por catálogo. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-34. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8548>
- Toala Indacochea, G. M. (2014). *Desarrollo de estrategias competitivas Empresa Yanbal 952* (Tesis Doctoral). <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5584>
- Tobar, M (2013). *Las ventas directas: ¿una oportunidad de empoderamiento de la mujer?* (Tesis de maestría). <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7441/2/TFLACSO-2013MATV.pdf>
- Tomalá Malavé, T. M. (2019). *Diseño para implementación de un plan de mejoramiento en el área de ventas de Belcorp, sector Florida Norte de* (Tesis de Bachiller). <http://repositorio.ug.edu.ec/>
- Trigoso, M. (2020, septiembre 2). ¿Cómo afectó la pandemia al mercado de cosméticos e higiene en el primer semestre? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/como-afecto-la-pandemia-del-coronavirus-al-mercado-de-cosmeticos-y-higiene-en-el-primer-semestre-del-ano-noticia/>
- Valbuena, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Valderrama, B. (2018). La rueda de motivos: hacia una tabla periódica de la motivación humana. *Papeles del psicólogo*, 39(1), 60-70.
- Varadarajan, R. (2009). Outsourcing: Think more expansively. *Journal of business research*, 62(11), 1165-1172. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296308002087>
- Vera, N. (2017, mayo 23). Venta directa online: las multilatinas de belleza aceleran la digitalización tras la pandemia. *América economía*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sepa-cuales-son-lo-pasos-de-oriflame-en-el-mundo-de-la-cosmetica>
- Vera, N (2020) Venta directa online: las multilatinas de belleza aceleran la digitalización tras la pandemia. *América economía*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias-multilatinas/venta-directa-online-las-multilatinas-de-belleza-aceleran-la>
- Verano-Tacoronte, D. (2003). *La influencia de la retribución variable en el rendimiento de la empresa: una aplicación empírica al diseño de la retribución para la fuerza de ventas* (Tesis Doctoral). <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/dvt/index.htm>
- Villavicencio Freire, G. G. (2014). *Diagnóstico de las mujeres emprendedoras del sector comercial en la parroquia pascuales del cantón Guayaquil* (Tesis de Bachiller) <http://repositorio.uees.edu.ec/>

- Viswanathan, M., Li, X., John, G., & Narasimhan, O. (2018). Is cash king for sales compensation plans? Evidence from a large-scale field intervention. *Journal of Marketing Research*, 55(3), 368-381. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1509%2Fjmr.14.0290>
- Werther, W & Davis, K. (2000). Incentivos y participación en las utilidades. *Administración de personal y recursos humanos* (5 ed., pp.357-382). México: Mc Graw Hill.
- Wotruba, T.. & Pradeep K. (1991). “Meet expectations and turnover in direct selling” *Journal of Marketing*, 55, 24-35. https://www.dsef.org/wp-content/uploads/2012/01/Met_Expectations_and_Turnover_in_Direct_Selling.pdf
- Wotruba, T.. & Pradeep K. (1992) Motivation to Become a Direct Salesperson and Its Relationship with Work Outcomes. *Journal of Marketing Channels*, 2(2), 41-56.
- World Federation of Direct Selling Associations (2021, abril 14). Direct selling. <https://wfdsa.org/about-direct-selling/>
- Yanbal (2021, julio 5). Yanbal negocios: ¿en qué etapa de tu vida estás? <https://yanbalnegocio.com/>
- Yanbal (2021, julio 11). Yanbal negocios: Yanbal delivery. <https://yanbaldelivery.com/>
- Zapata, G. J. & Hernandez, H. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & gestión*, (29), 56-86. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64619990004.pdf>
- Zapata, G. J. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad Y Negocios*, 11(22), 123-136. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16436>
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2012). Breaking the Sales Force Incentive Addiction: A Balanced Approach to Sales Force Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171–186. Doi:10.2753/pss0885-3134320201
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2006). *The complete guide to sales force incentive compensation: How to design and implement plans that work*. Nueva York: Amacom Books.

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia de investigación

	Preguntas	Objetivo	Metodología			
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Subcapítulos
GENERAL	¿Cómo los incentivos que reciben los vendedores independientes influyen en su motivación para continuar vendiendo cada campaña?	Analizar cómo los incentivos recibidos por los vendedores independientes influyen en la motivación de ellos para pasar pedido cada campaña	<ul style="list-style-type: none"> - La investigación es de un enfoque cualitativo, alcance descriptivo, y diseño tipo estudio de caso - Revisión bibliográfica: estudios previos realizados - Información primaria obtenida a través de entrevistas a profundidad: representantes comerciales de las empresas Belcorp, Natura y Yanbal, así como a sus las consultoras de belleza 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de incentivos de la empresa de venta directa - Motivación de la fuerza de venta independiente 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de venta directa 2. Incentivos 3. Motivación 4. Relación entre motivación e incentivos 5. Sector cosmético e higiene 6. Vendedores independientes del sector cosmética e higiene en Latinoamérica y Perú 7. Estrategias para la fuerza de ventas de Yanbal, Belcorp y Natura 8. Caracterización de los vendedores independientes Yanbal, Belcorp y Natura 9. Aspectos valorados del sistema de incentivos 10. Los incentivos en la motivación de los vendedores independientes de Yanbal, Belcorp y Natura

Tabla A1: Matriz de consistencia de investigación (continuación)

	Preguntas	Objetivo	Metodología				
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Subcapítulos	
MARCO CONTEXTUAL/ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	¿Cómo se desarrollan las estrategias para la fuerza de ventas independientes dentro del sector cosmético e higiene, en especial, respecto a sus sistemas de incentivos?	Identificar las estrategias e incentivos de las empresas estudiadas para la fuerza de ventas independiente	Revisión bibliográfica: estudios previos realizados Trabajo de campo	Incentivos monetarios que ofrece la empresa Belcorp, Natura y Yanbal		- % de comisión de la consultora	1. Sector cosmético e higiene en Latinoamérica 1.1 Principales características del sector 1.2 Principales empresas del sector latinoamericano y sus estrategias en la fuerza de ventas 2. Sector cosmético en higiene en Perú 2.1 Principales características del sector en el Perú 2.2 Principales empresas y sus estrategias de fuerza de venta en Perú 3. Vendedores independientes de empresas de venta directa en Latinoamérica y Perú 3.1 Características y percepciones de los vendedores 3.2 Relación de los vendedores con la empresa y con sus redes de distribución 4. Estrategias para la fuerza de ventas de Yanbal, Belcorp y Natura
				Incentivos no monetarios que ofrece las empresas Belcorp, Natura y Yanbal		- Viajes - Regalos - Reconocimientos - Capacitación	
				Facilidad de crédito	- Días de crédito - Tasa de interés cobrada		
				Beneficios adicionales	Estrategias digitales	- Plataforma online - Cobro a cargo de la empresa (por ventas a través de plataforma online) - Aplicaciones móviles (facilidad de pedido) - Catálogo digital	

Tabla A1: Matriz de consistencia de investigación (continuación)

	Preguntas	Objetivo	Metodología				
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Subcapítulos	
MARCO CONTEXTUAL/ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	¿Cuáles son las principales características de la fuerza de venta independiente en las empresas de venta directa del sector cosmético e higiene?	Describir a los vendedores independientes del sector cosmético e higiene peruano, así como a la relación con sus líderes y pares	- Revisión bibliográfica: estudios previos realizados - Trabajo de campo	Características demográficas	Edad	- 20-29 - 30-39 - 40-49 - 50-59 - 59 o más	3. Vendedores independientes 3.1 Principales características 3.2 Principales empresas y sus estrategias de fuerza de ventas 7. Estrategias para la fuerza de ventas de Yanbal, Belcorp y Natura 8. Caracterización de los vendedores independientes Yanbal, Belcorp y Natura 9. Aspectos valorados del sistema de incentivos 10. Los incentivos en la motivación de los vendedores independientes de Yanbal, Belcorp y Natura
					Sexo	Mujeres/Hombres	
					Estado civil	Solteros Casados	
					Número de hijos	- 0 - 1 - 2 - 3 o más	
					Ocupación	- Profesión - Oficio - Tareas domésticas (hogar)	
					Nivel de escolaridad	-Escuela - Bachiller -Técnico -Profesional -Posgrado	

Tabla A1: Matriz de consistencia de investigación (continuación)

	Preguntas	Objetivo	Metodología				
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Sub capítulos	
MARCO CONTEXTUAL /ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	¿Cuáles son las principales características de la fuerza de venta independiente en las empresas de venta directa del sector cosmético e higiene?	Describir a los vendedores independientes del sector cosmético e higiene peruano, así como a la relación con sus líderes y pares	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica: estudios previos realizados - Trabajo de campo 	- Percepciones de los vendedores independientes sobre las empresas y sus pares (vendedores independientes)	<ul style="list-style-type: none"> - Razón de laboral en venta directa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos extra - Independencia y flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Vendedores independientes 3.1 Principales características 3.2 Principales empresas y sus estrategias de fuerza de ventas 7. Estrategias para la fuerza de ventas de Yanbal, Belcorp y Natura 8. Caracterización de los vendedores independientes Yanbal, Belcorp y Natura 9. Aspectos valorados del sistema de incentivos 10. Los incentivos en la motivación de los vendedores independientes de Yanbal, Belcorp y Natura
					<ul style="list-style-type: none"> - Opinión sobre líder de red 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo del líder -Liderazgo del líder 	
				<ul style="list-style-type: none"> - Opinión sobre quienes forman parte de su red 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso percibido - Apoyo percibido 		
				<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas que tienen los vendedores respecto a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Premios esperados/Comportamiento esperado/Flexibilidad esperada 		

Tabla A1 : Matriz de consistencia de investigación (continuación)

	Preguntas	Objetivo	Metodología				
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Sub capítulos	
MARCO CONTEXTUAL/ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	¿Cómo se aplica la teoría de las expectativas de Vroom en el análisis de la motivación de los vendedores independientes?	Aplicar la teoría de las Expectativas de Vroom para conocer el proceso de motivación de las vendedoras independientes.	Motivación	Teoría de las Expectativas de Vroom	Expectativa	- Esfuerzo requerido percibido - Productividad percibida	1. Estrategias para la fuerza de ventas independiente en Yanbal, Natura y Belcorp 2. Caracterización de los vendedores independientes del sector cosmético e higiene peruano y de sus redes de distribución
					Valencia	- Valor otorgado a los incentivos	
					Instrumentalidad	Relación entre ventas y recompensa	2.1. Perfil sociodemográfico de los vendedores independientes 2.2 . Relación con sus líderes 2.3. Relación entre vendedores independientes 4. Aplicación de la teoría de las Expectativas de Vroom en la motivación 4.1 Yanbal 4.2 Natura 4.3 Belcorp

Tabla A1 : Matriz de consistencia de investigación (continuación)

	Preguntas	Objetivo	Metodología				
			Fuentes de información	Variables	Indicadores	Subcapítulos	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	¿Cuáles son aquellos aspectos valorados por los vendedores independientes que no están contemplados en la teoría de los incentivos?	Identificar los aspectos valorados emergentes no contemplados en la teoría de incentivos	- Recolección de información de trabajo de campo	No contemplados	Opinión sobre estrategias digitales	- Plataforma online - Cobro a cargo de la empresa (por ventas a través de plataforma online) - Aplicaciones móviles (facilidad de pedido) - Catálogo digital	
					Otros aspectos motivantes	- Necesidades	

ANEXO B: Guía de entrevista a representantes de empresa

Objetivo de la entrevista: Recolectar información sobre los beneficios brindados a su fuerza de ventas independiente

Buenos días, mi nombre es _____, soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta ocasión junto con mi compañera de tesis _____ nos encontramos realizando una investigación la cual tiene como objetivo comprender la relación entre el sistema de incentivos que otorga el sector cosmético e higiene a los vendedores independientes en Perú y la motivación de estos de permanecer como vendedores activos. De manera que mediante la presente entrevista se busca recolectar información para el propósito mencionado.

Es oportuno mencionar que la presente entrevista tiene exclusivamente fines académicos y que tendrá una duración aproximada de cuarenta minutos. Antes de comenzar, se le informa que la presente entrevista será grabada, pero el audio solo se usará con el fin de respaldar la información recolectada. Para ello, necesito su previo consentimiento por lo que debe decir su nombre, su cargo y que SÍ acepta empezar con la entrevista

A. Datos generales

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
2. ¿Desde cuándo se encuentra trabajando en la empresa? (¿En qué empresa labora?)
3. ¿Nos podría comentar sobre el organigrama de las áreas comerciales de la empresa?
4. ¿Cómo funciona el modelo de negocio multinivel en la organización?

B. Vendedores independientes:

5. Aproximadamente, ¿cuántos vendedores independientes inscritos en Perú tiene la empresa? ¿cuántos de ellos se encuentran activos?
6. ¿A qué edad y género mayoritariamente pertenecen las personas que se inscriben en su compañía?
7. ¿A qué actividad económica se dedican mayoritariamente los vendedores independientes? (Amas de casa, estudiante, profesionales dependientes, negocio independiente)
8. Según su experiencia en el negocio, ¿cuáles son los principales motivos por los que los vendedores independientes se afilien?
9. ¿Cuánto es, aproximadamente, el porcentaje de retención de los vendedores independientes? (es decir si entran al principio de año 100 vendedoras, cuántas permanecen para fin de año)
10. ¿Le brindan facilidad de crédito para la compra de productos a los vendedores independientes?
11. ¿Existe un mínimo de compra para acceder a las comisiones?

C. Estrategias para los vendedores independientes

12. ¿Cuáles son las motivaciones de la empresa detrás de la elaboración de estrategias e incentivos a sus vendedores? (*¿Qué área se encarga de diseñar y poner en marcha las estrategias y el plan de incentivos para los vendedores?*)
13. ¿Cuáles son las estrategias para captar a los nuevos vendedores?
14. Cuando los vendedores independientes se unen a la compañía, ¿se les brinda algún tipo de capacitación? (producto, técnicas de venta o formas de pago) ¿En qué consisten?
15. ¿En qué consiste el plan de incentivos de la compañía? (incentivos monetarios y no monetarios)
 - a. ¿Qué otros beneficios brindan a los vendedores independientes para que participen en las campañas activamente?
 - b. ¿Cuál de estos incentivos son más valorados por los vendedores independientes? (comisiones, premios, etc)
 - c. ¿Cuánto tiempo se demora en entregar estos incentivos? ¿Se respetan los plazos prometidos a los vendedores independientes?
 - d. ¿Se brindan beneficios adicionales en caso de ser un líder de red? ¿Cuáles son?
16. ¿De qué manera utilizan las redes sociales/la página web/aplicaciones móviles para mejorar la experiencia de venta de los vendedores?
(Estrategias digitales: Capacitaciones, e-commerce, marketing digital, etc.)
17. Según su experiencia en el negocio, ¿cuáles son las principales razones por las que los vendedores independientes dejan de participar activamente?
 - a. Como empresa, ¿qué medidas están tomando al respecto?
18. ¿Recogen la opinión de los vendedores independientes sobre los incentivos?
 - a. De ser el caso, ¿qué acciones se han tomado en base a lo recogido?
 - b. De ser el caso, ¿qué es lo que los vendedores independientes más valoran? (en base a la información recolectada)
19. ¿Cómo empresa, qué tipo de relación esperan que se dé entre un líder de red y los vendedores independientes?
20. ¿Cómo empresa realiza algún tipo de acción para asegurarse que las relaciones entre líderes de red y vendedores sean las esperadas?
 - a. Por ejemplo, se espera que el líder esté dispuesto a responder las consultas del vendedor independiente, y la empresa constantemente brinda cursos sobre liderazgo y capacitación de productos.

D. Contexto Pandemia

21. Cuáles considera han sido los principales cambios en:
 - a. Perfil de los vendedores independientes
 - b. Mínimos de compra para brindar la comisión
 - c. Otro:
22. ¿Se implementó alguna acción en favor de los vendedores independientes?

ANEXO C: Guía de entrevista vendedores independientes

Buenos días, mi nombre es _____, soy estudiante del décimo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta ocasión junto con mi compañera de tesis _____ nos encontramos realizando una investigación la cual tiene como objetivo comprender la relación entre el sistema de incentivos que otorga el sector cosmético e higiene a los vendedores independientes en Perú y la motivación de estos de permanecer como vendedores activos. De manera que mediante la presente entrevista se busca recolectar información para el propósito mencionado.

Es oportuno mencionar que la presente entrevista tiene exclusivamente fines académicos y que tendrá una duración aproximada de cuarenta minutos. Antes de comenzar, se le informa que la presente entrevista será grabada, pero el audio solo se usará con el fin de respaldar la información recolectada. Para ello, necesito su previo consentimiento por lo que debe decir su nombre, su cargo y que SÍ acepta empezar con la entrevista

I. Características demográficas

1. ¿Cuál es su edad?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Cuántos hijos tiene?
4. ¿En qué distrito vive? (Para saber su target)
5. Además de distribuir los productos de cosmética e higiene, ¿tiene alguna ocupación adicional?
6. ¿Hasta qué año llegó a estudiar o se encuentra estudiando?

II. Percepciones de los vendedores independientes

7. ¿Qué marca(s) del sector comercializa? ¿Cuánto tiempo está comercializando estas marcas?
8. ¿Por qué elegiste esta empresa y no la empresa de la competencia? (¿por qué este sector?)
9. ¿Cómo empezaste en la empresa? ¿Cuáles son tus primeras impresiones?
 - a. ¿Qué le motivó a iniciar en este negocio? (Motivación inicial)
10. ¿Cuál ha sido tu mayor satisfacción en esta actividad de ser vendedora independiente?
 - a. ¿Le agrada la actividad de venta en sí? ¿Cómo te sientes cuando vendes?
11. ¿Por qué continúa siendo consultora? (Motivación actual) (¿incentivos monetarios? ¿Incentivos no monetarios: premios, descuentos, reconocimiento, coaching?)
12. ¿En algún momento pensaste dejar esto? ¿por qué?
13. Y pensando a mediano plazo, ¿el ser consultora encaja dentro de tus planes?

III. Incentivos (introducir)

14. Con respecto a su líder de red: carmen meza

- a. ¿Cómo es la comunicación entre usted y su líder? ¿Por qué?
(¿demuestra verdadero interés por sus necesidades, le orienta en los aspectos relacionados a las ventas y apoya en lo que necesite?
¿Tu supervisora te orienta con comentarios? ¿qué tipo de comentarios?
¿cuáles de ellos ayuda? (¿desempeño le ayudan a mejorar el mismo?
¿Qué tipo de comentarios si ayudan, cuáles no?
- b. ¿El líder le brinda algún tipo de reconocimiento, como palabras de agradecimiento o felicitaciones por su desempeño? ¿La empresa también?
 - i. ¿Qué reconocimiento? ¿Son para ti una motivación los reconocimientos, por qué?
 - ii. ¿Considera que los reconocimientos y las palabras de felicitación son importantes para un mejor desempeño?
(valencia)
- c. ¿Qué es lo que más valora de la relación con su líder? ¿por qué?

15. ¿Cómo describiría la relación con sus otros compañeros de red?

- a. Respecto ayuda mutua vs competencia
- b. ¿En qué momentos ha sentido más esta dinámica?

16. ¿Cómo se distribuyen las ganancias en tu empresa? ¿Hay niveles de consultoras con beneficios monetarios diferentes? (% de ganancia a consultora, ganancia debido a su red, descuentos, bonos, comisiones) (Monetarios)

17. ¿Qué opinas de estas ganancias? ¿El porcentaje de descuento o comisión que te brindan te es atractivo? ¿Por qué?

18. Además de estos pagos monetarios, ¿qué otro tipo de beneficios ofrece la empresa? ¿cuáles has podido obtener tu? (Viaje, Regalos, *Reconocimientos*, Capacitaciones, entrenamientos, etc.)

- a. Ahora queremos preguntarle de manera detallada sobre cada uno de los beneficios que recibe ¿Qué opina del (1er) beneficio? ¿Por qué?
(valencia)

19. ¿Cuánto tiempo se demora la empresa en entregar estos beneficios (premios)? (instrumentalidad) Entrega dentro de los plazos que indica?

20. la empresa las ha apoyado a desenvolverse en el nuevo entorno virtual? (Tienda virtual, Aplicación móvil/ página web, Redes sociales, Catálogo interactivo, Pasarela de pagos)
 - a. ¿Cómo te sientes con estas herramientas? (para ver el estilo de las consultoras)
21. ¿La empresa le brinda algún tipo de facilidad para adquirir los productos? (como días de espera para el pago)
22. ¿Hay alguna otra recompensa o incentivo que te gustaría recibir por parte de la empresa que no esté brindando actualmente? (Premios esperados, comportamiento esperado de las líderes, flexibilidad esperada, etc) alguno que la empresa
23. En caso de que tengas la posibilidad de elegir un incentivo, ¿cómo te sentirías con esto?
24. ¿Considera que los beneficios ofrecidos compensan el esfuerzo realizado? (en qué situaciones sí, en las que no) (Expectativa)
25. ¿Cuáles son las acciones o actitudes de parte de la empresa que puedan dificultar el trabajo o que te desmotivan para continuar vendiendo? (que no haya stock, que las comisiones no sean pagadas en el tiempo prometido, que los premios sean de baja calidad, etc.)

IV. Motivación

Expectativa:

26. ¿Usted cree que cuenta con las capacidades necesarias para obtener las metas de venta? ¿de qué manera identificas estas capacidades?
(de qué depende, y como te das cuenta e identificas que si estas encaminada, cómo controla, en que tiene la fortaleza)
27. ¿Usted incrementa su esfuerzo cuando se ofrece un beneficio en particular?
(incrementar el esfuerzo por un producto) ¿por cuál beneficio en particular?
¿Algunos te motivan más?
 - a. Si decides aumentar el esfuerzo, ¿cómo influye esto en la forma que organizas tu día a día?
28. ¿Depende tu esfuerzo y dedicación del tipo de campaña que se presente? ¿Sus ventas varían de campaña a campaña? ¿Cómo se vincula su esfuerzo con los resultados en las ventas en cada campaña? (¿Usted cree que a medida que incrementa su esfuerzo y dedicación a las actividades de ventas, se ve reflejado en las ventas que realice? ¿de qué manera?)

Instrumentalidad:

29. ¿Considera que a medida que realiza más ventas, la cantidad y calidad de los beneficios aumenta? ¿De qué manera? (la empresa le brinda más y mejores beneficios si realiza más ventas)

Valencia

30. ¿Considera que los incentivos brindados por la empresa responden a tus intereses personales? ¿En qué sentido?
31. Hay alguna otra idea, crítica o sugerencia respecto a los temas de los cuales hemos estado conversando que te gustaría hacer y que no haya surgido en las preguntas.

Para líderes de red

Según tu experiencia con líder, queremos hacerte las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo te convertiste en líder?
2. ¿Cómo te sientes al ser líder?
3. ¿Qué es lo que más te agrada de ser líder? ¿por qué?
4. ¿Qué es lo que más te desagrada?
5. ¿Cuál ha sido tu percepción sobre el esfuerzo por vender de quienes forman parte de tu red? ¿Por qué?
6. De los beneficios brindados (incentivos) ¿Cuáles son los que más valoran las consultoras?
7. ¿Los incentivos brindados por la empresa son considerados como adecuados por parte de los vendedores? ¿Existen aspectos que no están siendo cubiertos?
8. ¿Cuáles son las principales quejas o dificultades que tienen los vendedores independientes?
9. En el contexto de pandemia, ¿cómo se ha visto afectada la permanencia de los vendedores de venta en la empresa?

ANEXO D: Matriz de operacionalización de variables

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
Incentivos	Incentivos monetarios	Dinero que se brinda por el desempeño del vendedor, los cuales son las comisiones o descuentos sobre las ventas.	- % de comisión a consultora - <i>ganancia debido a su red</i>	15. ¿Cómo está estructurado el modelo de ganancias dentro de la empresa? (% de ganancia a consultora, ganancia debido a su red, descuentos, bonos, comisiones)
	Incentivos no monetarios	Recompensas no monetarias brindadas a las consultoras a cambio de alcanzar una meta de venta, tales como viajes o regalos en productos.	- Viajes - Regalos - Reconocimientos - Capacitación	17. Además de estos pagos monetarios, ¿qué otro tipo de beneficios recibes? (Viaje, Regalos, Reconocimientos, Capacitaciones, entrenamientos, etc.)
	Tiempo de entrega del incentivo	Días en los que las consultoras reciben los incentivos prometidos.	- Plazo en el que se entrega lo prometido desde la facturación de la consultora	18. ¿Cuánto tiempo se demora la empresa en entregar estos beneficios (premios)? (instrumentalidad)
Motivación extrínseca	Motivación extrínseca	La motivación es el esfuerzo que una persona dispone para la realización de sus actividades. En la motivación extrínseca la cantidad de esfuerzo se ve influenciada por factores externos, como los incentivos.	Ingresos, crecimiento profesional, premio en productos Fuente: Motivation to become a direct seller	11. ¿Por qué continúa siendo consultora? (Motivación actual) (¿incentivos monetarios? ¿Incentivos no monetarios: premios, descuentos, reconocimiento, coaching?)

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
Teoría de las Expectativas de Vroom	Expectativa	- Se refiere al nivel de esfuerzo requerido para poder alcanzar la meta. La autoeficacia es una variable mediadora muy importante pues mientras más percepción de eficacia, el nivel de esfuerzo requerido será menor.	- Esfuerzo requerido percibido - Productividad percibida	<p>23. ¿Considera que los beneficios ofrecidos compensan el esfuerzo realizado? (en qué situaciones sí, en las que no) (Expectativa)</p> <p>25. ¿Usted cree que cuenta con las capacidades necesarias para obtener las metas de venta? ¿de qué manera identificas estas capacidades? (de qué depende, y como te das cuenta e identificas que si estás encaminada, cómo controla ,en que tiene la fortaleza)</p> <p>26. ¿Usted incrementa su esfuerzo cuando se ofrece un beneficio en particular? (incrementar el esfuerzo por un producto) ¿por cuál beneficio en particular? Si decides aumentar el esfuerzo, ¿cómo influye esto en la forma que organizas tu día a día?</p> <p>27. ¿Sus ventas varían de campaña a campaña? ¿Cómo se vincula su esfuerzo con los resultados en las ventas en cada campaña? (¿Usted cree que a medida que incrementa su esfuerzo y dedicación a las actividades de ventas, se ve reflejado en las ventas que realice? ¿de qué manera?)</p>

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
Teoría de las Expectativas de Vroom	Valencia	Es la valoración subjetiva que hace la consultora sobre las recompensas entregadas al alcanzar una meta.	- Valor otorgado a los incentivos	<p>16. ¿Qué opinas del porcentaje de descuento o comisión que te brindan? ¿te es atractivo? ¿Por qué?</p> <p>17. a Ahora queremos preguntarle de manera detallada sobre cada uno de los beneficios que recibe ¿Qué opina del (1er) beneficio? ¿Por qué? (valencia)</p> <p>19. a. ¿Cómo te sientes con estas herramientas (digitales)? (para ver el estilo de las consultoras)</p> <p>22. En caso de que tengas la posibilidad de elegir un incentivo, ¿cómo te sentirías con esto? si tienes la posibilidad de elegir el incentivo, como te sientes con eso</p> <p>29. ¿Considera que los incentivos brindados por la empresa están alineados con tus intereses personales ¿En qué sentido?</p>
	Instrumentalidad	Se refiere a que la consultora percibe que existe relación entre sus resultados y los premios otorgados por la compañía	- ¿Qué es lo que espero obtener por mi desempeño?	<p>18. ¿Cuánto tiempo se demora la empresa en entregar estos beneficios (premios)? (instrumentalidad)</p> <p>28. ¿Considera que a medida que realiza más ventas, la cantidad y calidad de los beneficios aumenta? ¿De qué manera? (la empresa le brinda más y mejores beneficios si realiza más ventas)</p>

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
Características demográficas	Edad	Expresada en años	- 20-29 - 30-39 - 40-49 - 50-59 - 59 o más	1. ¿Cuál es su edad?
	Sexo	Mujer/Hombre	Mujeres/Hombres	
	Número de hijos	-	- 0 - 1 - 2 - 3 o más	3. ¿Cuántos hijos tiene?
	Ocupación	Actividad o trabajo adicional al que se dedica la consultora	- Profesión - Oficio - Tareas domésticas (hogar)	5. Además de ser vendedora, ¿tiene alguna ocupación adicional?
	Nivel de escolaridad	Máximo grado de estudios aprobado por las personas en cualquier nivel del Sistema Educativo Nacional o equivalente	-Escuela - Bachiller -Técnico -Profesional -Posgrado	6. ¿Cuál es el nivel de escolaridad alcanzado?
	Distrito de residencia	Distrito ubicado en la ciudad de Lima donde residen las consultoras de belleza	Zona 1 Puente Piedra, Comas, Carabayllo Zona 2 Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres Zona 4 Cercado, Rímac, Breña, La Victoria Zona 5 Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino Zona 6 Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel Zona 7 Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina Zona 8 Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores Zona 10 Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	4. ¿En qué distrito vive?

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
	- Razón de laboral en venta directa	Motivo principal para convertirse en consultora de belleza	- Ingresos extra - Independencia y flexibilidad - Conexiones sociales	9. ¿Cómo empezaste en la empresa? ¿Cuáles son tus primeras impresiones? a. ¿Qué le motivó a iniciar en este negocio? (Motivación inicial)
- Percepciones de los vendedores independientes sobre las empresas y sus pares (vendedores independientes)	- Opinión sobre líder de red	Percepción de las consultoras de belleza respecto a la persona que es la encargada de liderar y ayudarlo en la venta directa	Percepción de: -Seguimiento continuo del líder -Liderazgo del líder -Proactividad del líder (soporte y seguimiento del líder) -Trato del líder	13. Con respecto a su líder de red: a. ¿La comunicación entre usted y su líder es asertiva; es decir, demuestra verdadero interés por sus necesidades, le orienta en los aspectos relacionados a las ventas y apoya en lo que necesite? b. ¿Los comentarios brindados de su líder sobre su desempeño le ayudan a mejorar el mismo? i. ¿Qué tipo de comentarios si ayudan, cuáles no? c. ¿El líder le brinda algún tipo de reconocimiento, como palabras de agradecimiento o felicitaciones por su desempeño? i. ¿Qué reconocimiento? ¿Qué efectos tiene en ti el reconocimiento? ii. ¿Considera que los reconocimientos y las palabras de felicitación son importantes para un mejor desempeño? (valencia) d. ¿Qué es lo que más valora de la relación con su líder? ¿por qué?

Tabla D1: Matriz de operacionalización de variables (Continuación)

Variables		Definición de variable	Indicadores	Preguntas de la guía
- Percepciones de los vendedores independientes sobre las empresas y sus pares (vendedores independientes)	- Opinión sobre las demás consultoras	Percepción de las consultoras de belleza respecto a si existe compañerismo o rivalidad entre las consultoras	- Compromiso percibido - Apoyo percibido	14. ¿Cómo describiría la relación con sus otros compañeros de red? a. Respecto ayuda mutua vs competencia b. ¿En qué momentos ha sentido más esta dinámica?
	-Expectativas en cuanto a lo que espera recibir de la empresa	Ideas de las consultoras sobre lo que deseen que la empresa implemente o modifique a favor de ellas	- Premios esperados - Comportamiento esperado de las líderes - Flexibilidad esperada	21. Además de los beneficios o incentivos ya mencionados, ¿qué otra recompensa o incentivo te gustaría recibir por parte de la empresa? (Premios esperados, comportamiento esperado de las líderes, flexibilidad esperada, etc)
Beneficios adicionales	Facilidad de crédito	Política que implementan las empresas de venta directa para ofrecer crédito, es decir, días de espera para el pago de los productos pedidos	- Días de crédito - Tasa de interés cobrada	20. ¿La empresa le brinda algún tipo de facilidad para adquirir los productos? (como días de espera para el pago)
	Estrategias digitales	estrategias brindadas por las empresas, con el objetivo de utilizar los canales tecnológicos como la página web y aplicaciones móviles para generar más ventas y atraer a nuevos vendedores a su equipo, así como captar más clientes y generar mayor satisfacción en las consultoras o clientes.	- Plataforma online - Cobro a cargo de la empresa (por ventas a través de plataforma online) - Aplicaciones móviles (facilidad de pedido) -Catálogo digital	19. ¿Consideras que la empresa les brinda apoyo a través de algún beneficio relacionado a lo digital? (Tienda virtual, Aplicación móvil/ página web, Redes sociales, Catálogo interactivo, Pasarela de pagos)

ANEXO E: Lista de participantes: vendedoras independientes

Tabla E1: Lista de participantes: vendedoras independientes

N°	Nombre	Empresa	Tiempo de permanencia en la empresa	Edad	Ocupación	Nivel de escolaridad	Duración de la entrevista en minutos
1	Liliana	Belcorp	20 años	55	Ama de casa	Técnico incompleto	49
2	Maricelo	Belcorp	9 años	56	Ama de casa	Secundaria completa	72
3	Jhoana	Yanbal	2 años	25	Estudiante	Superior universitaria en curso	60
4	Cinthyá	Belcorp / Yanbal	1 año/ 3 años	22	Estudiante	Superior universitaria en curso	34
5	Maribel	Yanbal	6 meses	40	Ama de casa	Secundaria completa	29
6	Luz	Yanbal	20 años	65	Trabajo independiente	Superior técnico	60
7	Veronica	Natura	6 años	40	Trabajo dependiente	Superior universitaria	42
8	Estrella	Belcorp	5 años	20	Estudiante	Superior universitaria en curso	66
9	Sharon	Belcorp/ Natura	6 años/ 1 año	45	Trabajo independiente	Secundaria completa	75
10	Ale	Natura	5 años	62	Trabajo dependiente	Superior técnica	60
11	Meikholl	Yanbal	7 años	34	Trabajo independiente	Superior Universitaria	100
12	María Fe	Natura	1 mes	24	Ama de casa	Superior universitaria	28
13	Maryorie	Belcorp	6 meses	26	Trabajo dependiente	Secundaria completa	32
14	Valeria	Belcorp	1 año	21	Estudiante	Superior universitaria en curso	60
15	Madi	Natura/ Belcorp	2 años/ 3 años	24	Estudiante	Superior universitaria en curso	80

Tabla E1: Lista de participantes: consultoras de belleza (Continuación)

Nº	Nombre	Empresa	Tiempo de permanencia en la empresa	Edad	Ocupación	Nivel de escolaridad	Duración de la entrevista en minutos
16	Rosa	Natura/Yanbal	13 años/ 2 años	38	Ama de casa	Superior técnico	53
17	Nely	Yanbal	2 años	45	Ama de casa	Secundaria completa	36
18	Luvi	Natura/Belcorp/Yanbal	15 años/20 años/15 años	42	Ama de casa	Superior Universitaria	40
19	Estefany	Natura/Belcorp/Yanbal	1 año 6 meses/ 7 años/ 5 años	26	Trabajo independiente	Secundaria completa	30
20	Adita	Yanbal	6 años	41	Trabajo dependiente	Superior técnico	66
21	Nancy	Yanbal	20 años	62	Trabajo independiente	Superior técnico	62
22	Sara	Belcorp	4 años	29	Estudiante	Secundaria incompleta	47
23	Elizabeth	Yanbal	20 años	42	Trabajo independiente	Secundaria completa	57
24	Ana	Yanbal	3 años	27	Estudiante	Superior universitaria en curso	59
25	Claudia L.	Natura	7 años	38	Trabajo dependiente	Superior universitaria	31
26	Claudia	Belcorp	4 años	35	Trabajo independiente	Secundaria completa	34
27	Nelly V.	Natura	13 años	33	Trabajo dependiente	Superior universitaria	45
28	Clara	Natura	1 año 6 meses	29	Ama de casa	Superior universitaria	76
29	Jessyca	Natura	10 años	29	Trabajo independiente	Superior universitaria	49
30	Gabriela	Yanbal	8 meses	22	Trabajo independiente	Superior universitaria en curso	57

Tabla E1: Lista de participantes: consultoras de belleza (Continuación)

N°	Nombre	Empresa	Tiempo de permanencia en la empresa	Edad	Ocupación	Nivel de escolaridad	Duración de la entrevista en minutos
31	Brizzet	Natura	1 año 1 mes	31	Trabajo dependiente	Superior universitaria	65
32	Eliana	Belcorp / Yanbal	3 años/ 2 años	32	Trabajo independiente	Superior Universitaria	49
33	Patricia	Yanbal	27 años	50	Trabajo independiente	Superior Universitaria	65
34	Andrea	Belcorp	6 años	24	Trabajo independiente	Superior universitaria	28
35	Patricia	Natura/Yanbal	15 años	45	Ama de casa	Superior completa	50
36	Silvia	Natura	1 año	45	Trabajo dependiente	Superior universitaria	60

ANEXO F: PERFIL DE REPRESENTANTES DE EMPRESAS ESTUDIADAS

Tabla F1: Perfil representantes de empresas estudiadas

Nombre	Área	Funciones del área	Tiempo en la empresa	Duración minutos de entrevista
Representante 1 Belcorp	Gerencia regional	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar a las consultoras, socias empresarias y gerentes de zona para lograr que las consultoras tengan una mayor ganancia posible. - Realizar seguimiento cercano a gerentes de zona cuya venta haya disminuido - Brindar capacitaciones sobre educación financiera 	17 años	28
Representante 2 Belcorp	Área de Planeamiento comercial Belcorp	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar, monitorear KPIs claves del área comercial - Participar en proyectos relacionados con la mejora de procesos comerciales. 	2 años	25
Representante Natura	Área comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento a las gerentas de negocio (sobre ventas y sus consultoras) - Definir e implementar acciones, planes comerciales para incrementar las ventas y consolidación del mercado. Dentro de los planes comerciales, se encuentra plantear incentivos para mayores pedidos por parte de consultoras. - Potencializar la estrategia Omnicanal 	2 años	48
Representante Yanbal	Área de ventas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear necesidades de la fuerza de ventas (visitas a consultoras aleatoriamente) - Elaborar los incentivos y establecer los premios de campaña - Realizar un comité con consultoras 	19 años	50

ANEXO G: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS VENDEDORAS INDEPENDIENTES ENTREVISTADAS

Figura G1: Nivel de escolaridad de las vendedoras independientes entrevistadas



Tabla G1: Nivel de escolaridad de las vendedoras independientes entrevistadas según empresa

NIVEL DE ESCOLARIDAD	Belcorp	Natura	Yanbal
Secundaria completa	36%	13%	24%
Pregrado en curso	36%	7%	24%
Superior (profesionales)	29%	80%	53%
Suma total	100%	100%	100%

ANEXO G: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LAS VENDEDORAS INDEPENDIENTES ENTREVISTADAS (Continuación)

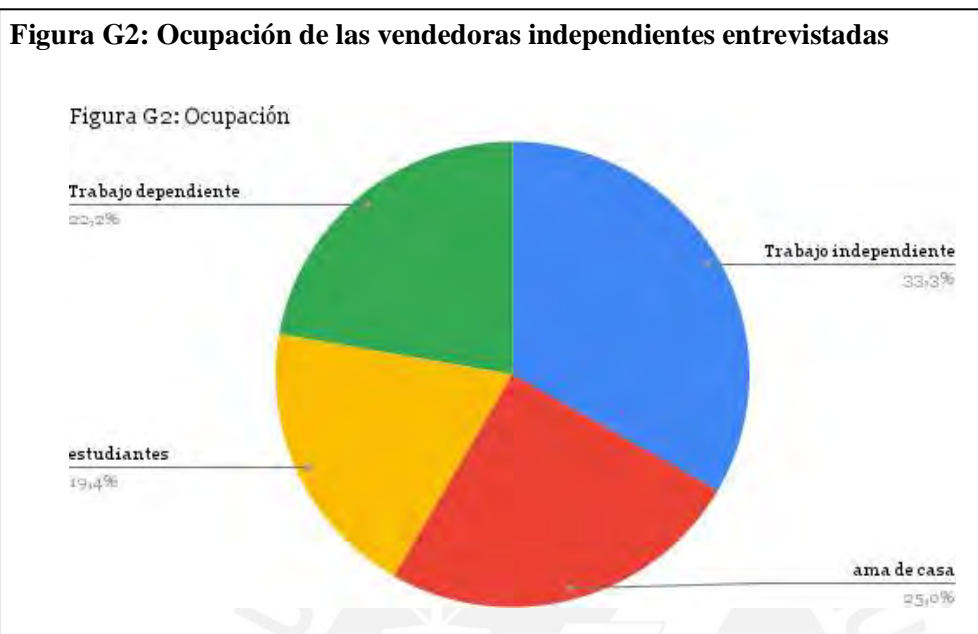


Tabla G2: Ocupación de las vendedoras independientes entrevistadas según empresa

<i>OCUPACIÓN</i>	Belcorp	Natura	Yanbal
Ama de casa	21%	33%	29%
Estudiante	36%	7%	18%
Trabajo dependiente	7%	40%	6%
Trabajo independiente	36%	20%	47%
Suma total	100%	100%	100%

ANEXO H: REPORTE BIBLIOMÉTRICO

Motivación en venta directa.- Web of science, Palabras claves: direct seller & motivation or direct selling & motivation, Limit to business, management and industrial relation labor. 14 publicaciones.

Figura H1: Documentos por año

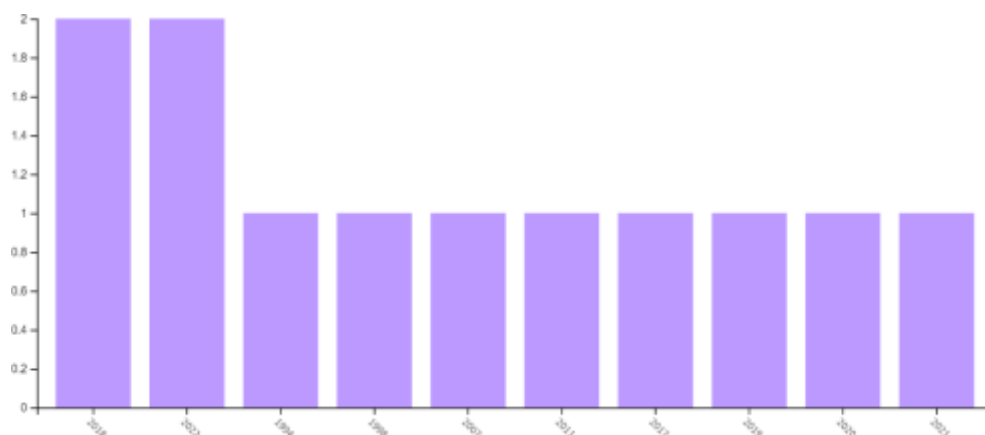


Figura H2: Documentos por país



ANEXO H: REPORTE BIBLIOMÉTRICO (Continuación)

Motivación e incentivos en fuerza de venta. - Web of science, Palabras claves: incentives & motivation & “sales force”, Limit to business, management and industrial relation labor. 19 publicaciones.

Figura H3: Documentos por año

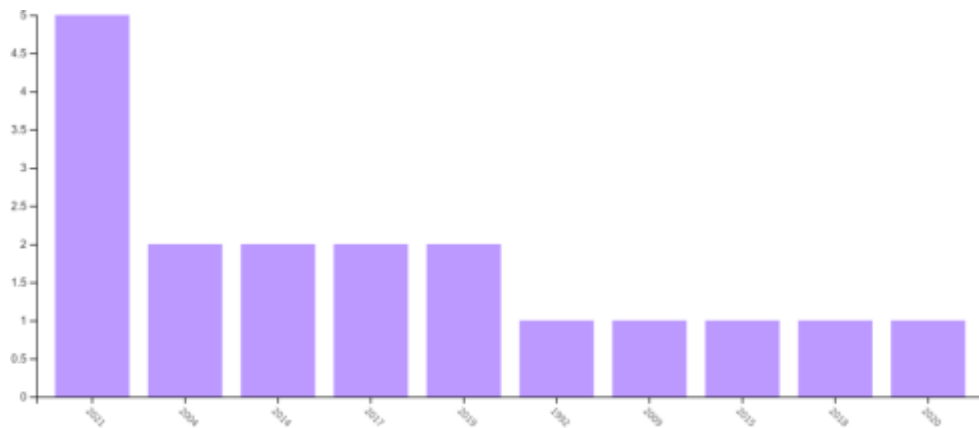
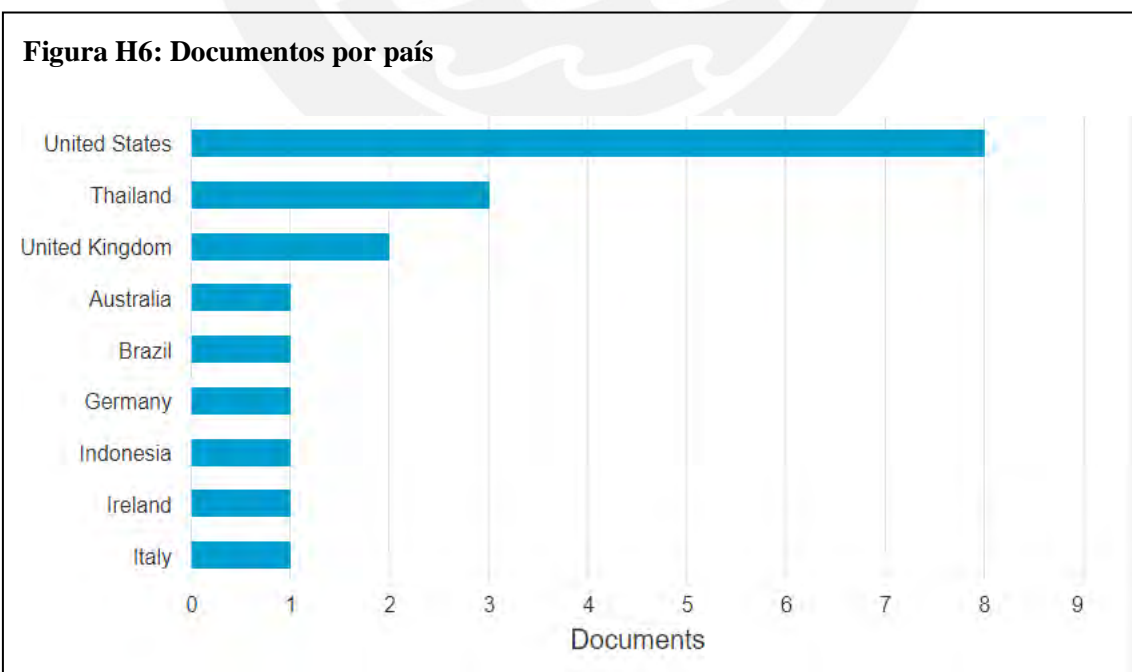
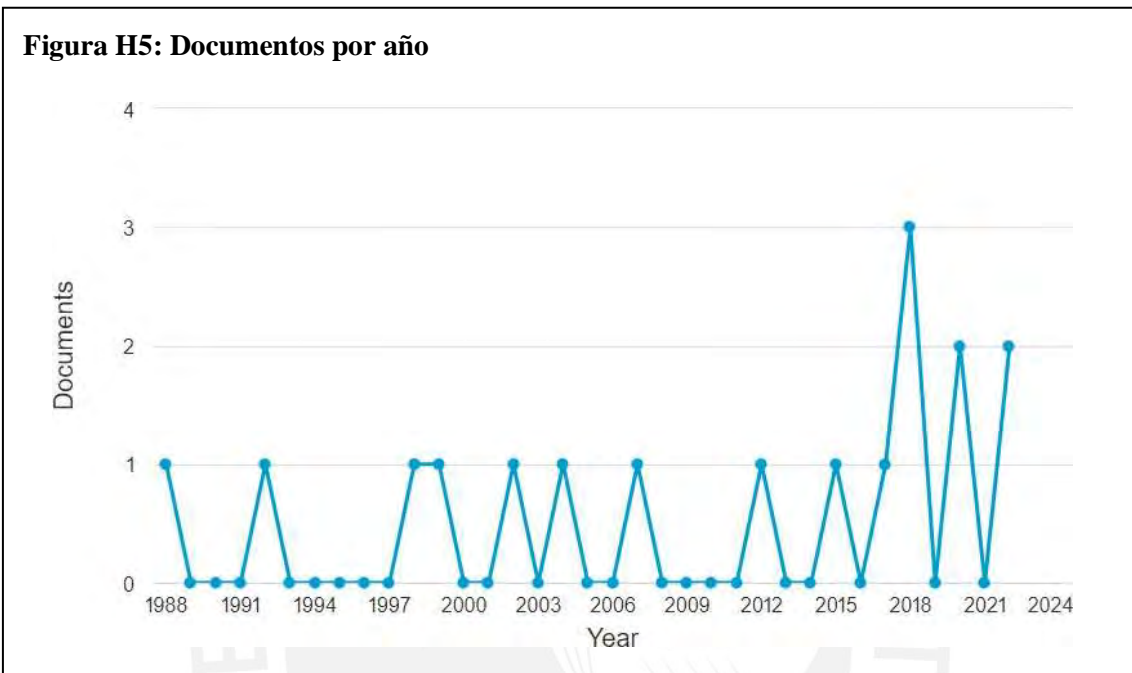


Figura H4: Documentos por país



ANEXO H: REPORTE BIBLIOMÉTRICO (Continuación)

Motivación en venta directa. - Scopus, Palabras claves: direct seller & motivation or direct selling & motivation, Limit to business, management and accounting; Social sciences. 17 publicaciones.



ANEXO E: REPORTE BIBLIOMÉTRICO (Continuación)

Motivación e incentivos en fuerza de venta. - Scopus, Palabras claves: incentives & motivation & sales force. Limit to business, management and accounting; Social sciences. 16 publicaciones.

