



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Problemática del Mercadeo en Red: Caso Mary Kay**

Mesa Temática: Aprendizaje-conocimiento, innovación y emprendimiento

Modalidad de la ponencia: Protocolo de investigación

Norma Angoa Barrón<sup>1</sup>

ORCID

Nacionalidad Mexicana

Correo Electrónico: normangoab@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa  
Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Sección, Iztapalapa  
09340/Ciudad de México/México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Responsable de la comunicación

## **Problemática del Mercadeo en Red: Caso Mary Kay**

### **Resumen**

Como parte del avance científico y tecnológico, han surgido nuevas formas organizacionales. Tal es el caso del Mercadeo en Red (Network Marketing en inglés), que es una forma de emprendimiento personal, donde un individuo de forma voluntaria se afilia a una empresa multinacional para representar su marca, obteniendo ingresos por la venta del producto/servicio y además una comisión por las ventas de las personas que ella afilie a la empresa. Sin embargo, esta actividad ha sido limitada, conceptualmente hablando, a la venta de productos por catalogo; restándole importancia a todo el crecimiento personal, profesional y económico que esta organización ofrece. Esta limitación tiene que ver con aspectos culturales, donde el papel del líder es de vital importancia, ya que al afiliar a más individuos a la empresa que representa asume la obligación moral de guiarlos para alcanzar los resultados esperados.

**Palabras clave:** Ventas, Emprendedor, Network Marketing.

### **Planteamiento del problema.**

Desde el punto de vista organizacional, las formas de trabajo se han transformado y diversificado a gran escala a raíz del avance científico y tecnológico. Como parte de esta diversificación surge a principios del siglo pasado una forma de organización flexible llamada Mercadeo en Red, que se ha mantenido como una fuente alterna de crecimiento personal, profesional y económico para la población en todo el mundo.

Considerando que conforme fue creciendo la población el principal problema a resolver fue la producción en masa y después la distribución de los productos dentro y fuera de los países donde se producían, surgiendo la necesidad de ampliar y mejorar los canales de comercialización de los mismos para llegar más allá de las fronteras locales y nacionales; posteriormente se tienen crear espacios donde las personas puedan vender y comprar ya no solo productos sino también un sin fin de servicios que surgen como parte de esta acelerada globalización, ya que los mercados comunes y tradicionales, llegan a ser insuficientes para realizar esta labor. De esta forma surgen los centros o plazas comerciales, los servicios a través de internet o aplicaciones móviles y la venta directa (Mercadeo en Red) entre otras.

Sin embargo, existen tantos productos y servicios commodities (producto o servicio ofrecido por muchas empresas) que el problema ya rebasa el cuánto, cómo y donde, ahora el dilema es cómo influir positivamente en las personas para lograr mis objetivos

personales y organizacionales, es decir, hacer la diferencia respecto de la competencia para cerrar la venta. En el caso de Mercadeo en Red, esta labor es vital y recae principalmente en los líderes, que no son más que personas que deciden además de realizar la venta directa, formar un equipo de trabajo.

Así pues, el mercadeo en red es el servicio de venta directa de productos o servicios que ofrece una empresa multinacional a través de personas que se afilian voluntariamente a la misma. Obtiene una comisión por la venta del producto y además si logra la afiliación de más personas a la empresa, recibe una comisión por las ventas de sus afiliados. Para los afiliados es una forma de emprendimiento personal, donde se realiza una inversión mínima, con un riesgo mínimo y una promesa de ganancia considerable, tomando en cuenta que su labor es representar la marca e influir positivamente en las personas para su adquisición y/o afiliación a la fuerza de ventas.

Dicha forma de organización ha demostrado ser capaz de adaptarse y crecer de forma impresionante con cada crisis económica, política y social; manteniéndose a través de las décadas como una opción para los emprendedores profesionales. Tal como se vivió en el aislamiento provocado por la pandemia del Covid, donde estas organizaciones crecieron impresionantemente, ya que fueron la fuente principal y/o secundaria de muchas personas que perdieron su empleo o vieron mermados sus ingresos económicos. Manteniéndose en constante innovación científica y tecnológica, para dar pronta respuesta a las exigencias del mercado.

Sin embargo, ha sido limitada, conceptualmente hablando, a una actividad de venta por catalogo que ejercen principalmente las personas que no han podido integrarse o mantenerse en un empleo formal dentro de una institución tradicional. Restándole importancia de manera significativa, a todo lo que ofrece esta estructura organizacional al mundo de trabajo; ya que no requiere ni conocimientos ni experiencia previas para afiliarse, sino más que la voluntad de hacer, venciendo con ello una serie de barreras principalmente de carácter personal, familiar y social. Empero que una vez vencidas dichas barreras los pone a la altura de cualquier profesional en el mercado.

Por lo que integrarse a esta forma de trabajo requiere desarrollar una serie de habilidades para poder ser un Profesional del Mercadeo en Red y generar no solo un ingreso económico por la venta del producto o servicio sino por la formación de un equipo de trabajo. Aquí resalta el papel de los lideres de grupo, ya que de ellos depende en gran medida que la filosofía de la empresa sea transmitida a sus afiliados con ética y profesionalismo, y que todos puedan obtener los beneficios esperados. Donde el manejo del recurso humano requiere profesionalismo desde su selección, capacitación y desarrollo de sus habilidades para alcanzar las metas que el mismo se fija.

Este tipo de liderazgo requiere ser desarrollado primero a nivel personal para que posteriormente pueda alcanzar niveles grupales y organizacionales significativos, que a través de su ejemplo y experiencia logre influir en el cliente directo para tener un nivel

de venta altamente productivo y además influir en personas para que formen parte de su equipo de vendedores, de tal forma que su influencia sea tan efectiva que logre que su equipo tenga tanto o más éxito económico y profesional que él mismo. Sin embargo aquí cabe resaltar, que esto conlleva a otro tipo de problema, ya que las personas de recién ingreso, lejos de asumir que son vendedores independientes, generan una dependencia insana hacia el líder que los afilio, responsabilizándolo directamente a éste del éxito o fracaso en su negocio.

A pesar de esto, cada una de las empresas que utilizan esta estructura organizacional ofrece un modelo probado que genera millones de casos de éxito a nivel internacional. Los afiliados solamente tienen que seguir la guía que la misma empresa proporciona para ambos logren los objetivos individuales y colectivos; y que de alguna forma, si siguieran la receta, serían totalmente independientes sin necesidad de seguir forzosa-mente al líder que los afilio.

Un ejemplo de este tipo de organizaciones, es Mary Kay Inc. que es una de las organizaciones de ventas directas más grande y exitosa del mundo, digna representante de este modelo organizacional llamado Mercadeo en Red. Fundada por Mary Kay Ash en 1963, con la visión de enriquecer la vida de las mujeres y ofreciendo principalmente productos para el cuidado de la piel y que se ha adaptado de forma exitosa al demandante mundo globalizado y a los cambios tecnológicos y culturales:

- ✓ Actualmente tiene presencia en más de 50 países alrededor del mundo.
- ✓ Amplió su gama de productos a cosméticos y fragancias.
- ✓ Ha incluido en su fuerza de ventas a los caballeros.
- ✓ Se ha integrado a la era virtual con aplicaciones que facilitan la labor de sus integrantes.

De esta forma ha sentado bases dignas de ser analizadas, ya que ha generado un modelo dentro de la diversidad organizacional, transformando el mundo de trabajo tradicional y sobre todo ha dado la posibilidad a millones de personas alrededor del mundo de crecer personal y profesionalmente hablando, apoyando de esta forma la economía de sus familias con el ingreso que la practica de este tipo de emprendimiento le proporciona.

### **Justificación.**

La importancia del presente trabajo reside principalmente en que esta forma organizacional ha sido poco explorada desde el campo de los estudios organizacionales y es vital analizarla para conocer su estructura, características, problemática y la aportación que su particular forma ofrece a las prácticas sociales de los diferentes actores que se involucran dentro del mercadeo en red.

Es necesario analizar esta forma organizacional para que a través del conocimiento de sus características, se pueda entender la problemática y beneficios que ofrece y darle un sentido más formal y profesional, con la finalidad de dejar de verlo como una simple actividad de venta por catalogo, ya que ofrece un crecimiento integral a todo aquel que tiene la convicción y disposición aprender y aceptar el cambio personal requerido para obtener los resultados deseados.

Asimismo conocer el modelo de negocio que rebasa el éxito de la empresa en su país de origen y tiene éxito en otros, superando las diferencias económicas, políticas, sociales y culturales de cada uno de ellos en los que ha tenido alcance; asimismo, para ir a la par de los avances científicos y tecnológicos que el producto o servicio que ofrece requiere para seguir cumpliendo con las expectativas del cliente final al que va dirigido.



Es de vital importancia no solo analizar las características que tiene como forma organizacional, sino también las habilidades que tiene que desarrollar como emprendedor, vendedor y líder; el impacto de la proliferación del Mercadeo en Red en la economía familiar; el impacto en la cultura al desarrollar y potencializar las habilidades personales y profesionales de sus integrantes creando una identidad sólida hacia la empresa a la cual se afilia y aunque parezca contradictorio como la cultura nacional frena también el éxito de muchos que en algún momento quisieron participar en este tipo de negocios.

Aunque definitivamente el auge de este tipo de organizaciones ha despertado el interés de algunos estudiantes en el tema y se ha comenzado a analizarlas, aún falta consolidar su estudio para identificar los límites y alcances de las mismas. La tarea es reformular el paradigma que ofrece al estudio organizacional, ya que también presenta ambigüedades y contradicciones que al ser estudiadas, ampliarían nuestro punto de vista acerca de beneficios al mundo empresarial.

### **Objetivo de la investigación.**

Esta investigación pretende definir una plataforma teórica que permita analizar y comprender el Mercadeo en Red como una representación social moderna, fuerte y en crecimiento, como una forma de organización flexible que desempeña un papel importante en la transformación del mundo del trabajo y como una estructura organizacional profesional y competitiva.

Establecer una plataforma teórica que permita sentar las bases del Mercadeo en Red como una forma de organización vital e importante en la transformación que está sufriendo el mundo del trabajo.

Resaltar la importancia de su permanencia, desarrollo y crecimiento en un ambiente que se encuentra en una etapa de transformación constante y acelerada.

Destacar el papel del liderazgo dentro de esta forma de trabajo para obtener un mayor beneficio individual y colectivo.

Por último, como los aspectos culturales cobran importancia para que el individuo que decide emprender en este negocio, lo haga exitosamente.

### **Marco de referencia teórico.**

Antonio Barba Álvarez menciona que la sociedad mundial, la globalización y la regionalización son fenómenos que han marcado la importancia de la influencia de las instituciones en las economías, las sociedades y las culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales (Barba Álvarez, Antonio, Iztapalapa 48, pp. 11).

Luis Montaña Hirose, por su parte, argumenta que la diversidad organizacional asume diversas modalidades que se tensan frente al avance de la globalización económica que genera prototipos e impone condiciones de funcionamiento. (Montaña Hirose, Luis, Iztapalapa 48, pp. 36).

Eric Worre a través de su experiencia profesional en los modelos burocráticos tradicionales y como profesional en las redes de mercadeo, argumenta que los viejos modelos de compensación están muriendo debido el ascenso de la corporación, donde el lugar seguro y respetado para que las personas existan en un lugar de trabajo, fue el ser un empleado. Sin embargo, en las últimas décadas, la promesa de ser recompensado por parte de la compañía por su lealtad y duro trabajo ha sido expuesta como un mito. El mundo se está moviendo hacia una economía en base al desempeño; aunado a que por el aumento exponencial de la tecnología, la Nueva Economía necesita de menos personas. Por ende, la mejor manera que conoce para sobrevivir en esta Nueva Economía, es el Mercadeo en Red; que brinda todo el apoyo corporativo y recompensa a

todos los distribuidores simplemente en base a su desempeño al promover sus productos. (Worre, Eric, 2013, pp. 11-18).

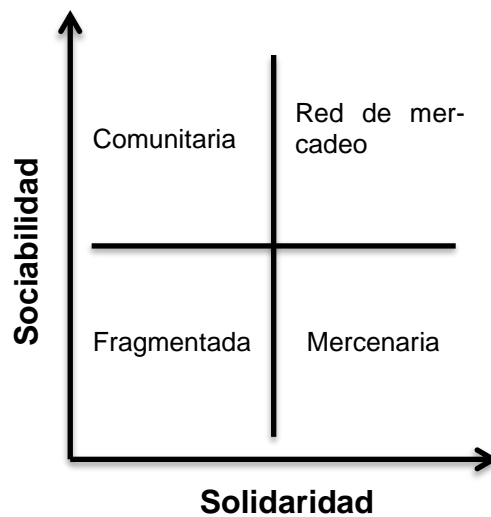
De esta forma, el mercadeo en red surge una nueva forma de organización, con un esquema flexible, que se da como resultado de una necesidad de adaptarse al entorno cambiante y como respuesta a una serie de practicas organizacionales que ya son nulas y que se han modificado con la globalización.

De acuerdo con Schein “la cultura es a la vez un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, que se representa y crea constantemente a partir de nuestras interacciones con los demás y moldeado por el comportamiento de liderazgo, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringen el comportamiento” (Schein, 2004, pp. 1); de tal manera que la reformulación cultural que ofrece el Red de Mercadeo en la estructura, rutinas, reglas y normas organizacionales.

Eric Worre argumenta que existen tres elementos básicos para un negocio de Red de Mercadeo (Worre, Eric, 2013, pp. 26):

1. Todos en la compañía tienen el mismo producto a ofrecer.
2. El plan de compensación es igual para todos.
3. La única variable es, el emprendedor mismo; en él radica la diferencia entre el éxito o fracaso.

Éste tercer elemento, siendo el único elemento variable, requiere de actitudes especiales como formación de carácter para relacionarse, ampliar su red de contactos y por lo tanto influir positivamente en ellos para cerrar la venta o la afiliación de los mismos a la empresa que representa; de tal forma que el carácter como equivalente a la cultura se crea una tipología basada en dos dimensiones clave: "solidaridad" (la tendencia a tener ideas afines) y "sociabilidad" (la tendencia a ser amigable el uno con el otro); utilizan estas dimensiones para identificar cuatro tipos de culturas (Schein, 2004, pp. 193-194):



**Figura 1.** Tipos de culturas

En los negocios de Red de Mercadeo, se fomenta e impulsa la sociabilidad y solidaridad entre los miembros de la misma organización; la sociabilidad para entablar nuevas relaciones con personas ajenas a nuestro círculo social cercano y la solidaridad porque a pesar de ser negocios independientes, el trabajo en equipo ayuda al crecimiento individual, grupal y organizacional.

Cabe mencionar que en el Mercadeo en Red la guía y acompañamiento del líder, es opcional y voluntaria, tanto darla como recibirla. Sin embargo, el hecho de ser opcional para los emprendedores, para la red en si misma es vital; ya que la existencia misma de este tipo de organizaciones, depende de la formación de líderes efectivos que integren a más miembros a la red.

Aquí destaca el papel del líder en la creación y formación de los grupos; tal como Schein (2004) argumenta que el liderazgo es determinante en la creación y gestión de la cultura. Las culturas comienzan con líderes que imponen sus propios valores y suposiciones en un grupo. Si ese grupo tiene éxito y las suposiciones se dan por sentadas, entonces tendremos una cultura que definirá para las generaciones posteriores de miembros qué tipos de liderazgo son aceptables.

Así, en Mercadeo en Red, los líderes que logran imponer satisfactoriamente sus propios valores y suposiciones, transmitir su conocimiento y experiencia, y dar ejemplo con su historia de éxito; no solo integran un número considerable de nuevos miembros a la organización, sino que también se convierten en formadores de nuevos líderes que armen nuevos grupos de trabajo.

Éste conocimiento y experiencia, son básicamente estrategias efectivas de venta, dominio del producto o servicio y mucha formación personal, formación que ayuda a desarrollar su potencial mental y espiritual que se verá reflejado en resultados económicos y en la relación sana con su entorno. De alguna retroalimentan la cultura en la que se desenvuelven.

En este punto se relaciona con la aportación de Nonaka, Ikujiro y Hirotaka (1999) que destacan la idea de que cuando las compañías innovan, no sólo procesan información del exterior al interior sino que crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior, para redefinir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrea su ambiente.

Justamente el Mercadeo en Red lo hace a través de la promoción de equipos autónomos, ya que al ser un negocio independiente le dan libertad de acción respetando una filosofía previamente establecida y que logra el compromiso por convicción de todos los integrantes; y también por medio de la redundancia, ya que la organización va más allá de lo concerniente al negocio e impulsa y desarrolla herramientas que le permitan un crecimiento integral.

Con el tema de emergencia sanitaria que derivó la pandemia, los negocios por Red de Mercadeo se fortalecieron y tuvieron un crecimiento impresionante; ya que el aislamiento

to por la pandemia aumento el desempleo y muchas personas encontraron una excelente oportunidad dentro de la crisis, ayudando a la economía familiar.

Por tanto, que la cultura es un elemento adaptativo y tangible, un proceso de aprendizaje. Su modelo pone énfasis en cómo las organizaciones comunican su cultura a los nuevos reclutas. De esta forma, en las redes de mercadeo las estrategias que han tenido éxito, los líderes las transmiten a los miembros nuevos; los miembros nuevos que las replican exitosamente se forman como nuevos líderes que forman su equipo de trabajo y que adaptan y mejoran las estrategias aprendidas y las vuelven a transmitir a sus nuevos reclutas.



### **Metodología de la investigación.**

El enfoque metodológico que utilizaré será mixto, es decir, será cuantitativo y cualitativo. Se aplicará una encuesta a las Consultoras de Belleza de una unidad nacional en específico a la cual tengo acceso y con ello se obtendrán datos de índole cuantitativo al tener una muestra considerable de datos estadísticos. Además de una entrevista a las Directoras de la misma unidad, que nos permitan obtener datos cualitativos.

Las limitantes de encuentro en esta investigación, es que por ser consultoras de ventas independientes no tengo acceso a una base de datos de todas ellas, por lo que tendré que apoyarme en la unidad a la cual estoy adscrita y solicitar el apoyo de la Directora Nacional para que me ayuden con las encuestas las consultoras y la entrevista las directoras.

Esto aunado a la experiencia que tengo como Consultora de Ventas Independiente desde el año 2018, puedo agregar mis observaciones desde una perspectiva muy personal.

Considero este método adecuado para entender mejor que es el Mercadeo en Red, los beneficios que se obtienen de esta práctica y la problemática que se vive en ella.

### **Resultados esperados.**

Una vez que se comprenda todo lo que implica esta forma organizacional, se pretende definir mejor lo que es el Mercadeo en Red, conocer donde y cuando surge, las características de esta forma de emprendimiento personal y como se diferencia de las organizaciones burocráticas tradicionales.

A través del caso específico de Mary Kay, entender como es la estrategia de este tipo de negocios y que aspectos culturales han afectado positiva y negativamente a esta forma organizacional.

Sobre todo y de forma personal, el principal reto es que los miembros de la redes de mercadeo ingresen con la convicción de que esto es una profesión que va más allá de una simple actividad de venta por catalogo.

Este reto impone una estrategia que rompa muchos esquemas culturales e imponga nuevos, tales como:

- Dejar de ver a las ventas como una actividad que ejercen las personas que no lograron tener o terminar estudios profesionales, o que no pudieron integrarse a laborar a una empresa formal.

- Visualizar a las ventas como una de las actividades económicas mejor remuneradas.
- Visualizar a las ventas profesionalmente, es decir, que requiere preparación constante y desarrollo de habilidades.
- Salir de la zona de confort que ofrece un empleo formal donde que ofrece un sueldo seguro pero limitado, con actividades rutinarias que rara vez ponen a prueba y mejoran las capacidades y habilidades del individuo.
- Perder miedo a correr riesgos , tomar decisiones, asumir consecuencias, responsabilizarse del éxito o fracaso, manejar la frustración, ponerse metas y superarlas, etc.
- Eliminar la falsa creencia de que ser dueño de tu propio negocio es trabajar menos.
- Entender que sin inversión no hay ganancia; y que la ganancia no es inmediata, requiere de un periodo de siembra para poder cosechar después.
- Entender que un crecimiento integral en este tipo de organizaciones es a través de compartir y buscar el crecimiento y beneficio de los demás.
- Comprender que liderazgo comienza a nivel personal, y posteriormente se lleva a un nivel grupal y organizacional.
- Al lograr el liderazgo personal, la dirección de un equipo es más eficaz.
- Asumir con mucha responsabilidad la formación de un equipo, ya que del líder depende transmitir los valores de la empresa a la cual representa y guiarlo para alcanzar los objetivos personales, de equipo y empresariales.

### **Lista de referencias**

Barba, Antonio (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Iztapalapa 48, p. 11-34.

Montaño, Luis (2000). Diversidad y similitud organizacionales en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Iztapalapa 48, p. 35-52.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). La organización creadora de conocimiento.

Schein, H. Edgar, (2004). Organitational Culture and Leadership.

Worre, Eric. (2013). Go Pro, 7 pasos para convertirse en un professional del mercadeo en red.