

Artículo 10. Las habilidades blandas, clave del éxito en la formación de líderes digitales intermediarios de empresas comerciales multinivel.

Soft skills, a key to success of digital leadership (intermediaries) development in multi-level marketing companies.

AUTORES

Rosalinda Armas Gómez

Maribel Nava Pozos

María Guadalupe Cruz García

Resumen

Debido a la pandemia registrada en el 2020, la economía mexicana fue afectada de forma total: tanto los negocios establecidos como los informales se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas. Sin embargo, el mercadeo a través de internet generó una opción viable, principalmente para mujeres que han logrado establecer contacto de manera virtual y vincular, por una parte, la nueva cultura laboral con puntos de venta regionales y,

¿por qué no?, internacionales. Las habilidades tecnológicas van tomando auge en cuanto al mercado multinivel, de tal manera que podrá considerarse como una de las aportaciones en el tema de creatividad en la venta directa. El principal hallazgo que se encuentra en esta investigación preliminar es la ausencia de formación digital para interactuar con sus colaboradoras y clientes potenciales, así como

innovar en el proceso de venta directa.

Palabras clave

Habilidades digitales, multinivel, venta directa

Abstract

Due to the pandemic registered in 2020, Mexican economies were completely affected: established as well as informal businesses were faced with the necessity to close their doors. Nevertheless, marketing through internet generated a viable option, mainly for women who have achieved to establish virtual contacts and link, on one hand, to a new work culture within regional point-of-sales and why not, within international sales. Technological skills are gathering momentum regarding multi-level marketing, so much so, that it could be considered as one of the contributions focused on the subject of creativity in direct sales. Our main finding within this preliminary research is the absence of digital development to interact with collaborators and potential customers as well as innovating direct sales processes.

Keywords

Digital skills, multi-level, direct sales

Introducción

En México, las micro y pequeñas empresas comerciales intermediarias multinivel, consideradas como no esenciales, cerraron sus establecimientos y se trasladaron al mercadeo digital a partir del 30 de marzo de 2020 debido a la pandemia mundial por COVID-19 (*Diario Oficial de la Federación*, 2020), como única alternativa para continuar con la actividad económica a través de internet y otros medios electrónicos (Núñez, 2020). Sin embargo, el modelo multinivel de

intermediación de productos no esenciales se realiza mediante líderes distribuidoras con redes personales de mercadeo directo al consumidor, en su mayoría, a través de catálogos impresos. Por lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

Se logra el entrenamiento adecuado de líderes distribuidoras de venta al consumidor cuando las líderes digitales actuales demuestran que tienen las habilidades blandas necesarias para formar y evolucionar de líderes tradicionales a líderes digitales intermediadoras entre la empresa comercializadora y el consumidor final.

En México, del total de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), 97% es de tamaño micro, es decir, que tiene menos de cinco empleados, según la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), con actividades dedicadas al comercio al por mayor y al por menor. Para el presente estudio, se consideran de interés las actividades mencionadas con anterioridad que se desarrollan a través de internet y otros medios electrónicos.

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), a partir del siglo xxi, se ha convertido en el medio para la convivencia en redes sociales de nuevas generaciones, en consecuencia, la tendencia de mercadeo de las empresas es ahora digital. Sin embargo, es hasta la llegada de la pandemia por la enfermedad COVID-19 cuando las empresas dirigidas al consumidor evolucionan y trasladan sus ventas a internet y medios electrónicos como única opción para reactivar la economía de miles de familias a nivel mundial y atender al mismo tiempo las recomendaciones sanitarias preventivas por la contingencia (Núñez, 2020).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI informa, para 2019, de la actividad económica, la intermediación del comercio por internet y medios electrónicos al por mayor y al por menor, mediante catálogos impresos, televisión y

similares, de 580 empresas registradas, 50 hacen ventas al por mayor y 530 al por menor.

El desarrollo del presente estudio se justifica con base en datos del DENUE, toda vez que el comercio a través de internet y catálogos impresos, televisión y similares es preponderantemente mayor (91%) que el comercio al por mayor por internet y medios electrónicos.

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) publica el Programa Regional de Desarrollo del Centro 2014-2018, que considera como región centro de México a los estados de Aguascalientes, Colima, Ciudad de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tlaxcala y Zacatecas, en la que se ubican 374 empresas dedicadas al comercio por internet y medios electrónicos, lo que representa 64% del total de empresas activas. Los cinco estados con mayor número de comercios sujetos de estudios son Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Michoacán y Puebla, con 65% del total de empresas con esta actividad económica. Sobre el tamaño de las empresas estudiadas, de acuerdo con el DENUE, se tiene que 84% de empresas emplea de 0 a 5 personas, y sólo 7% de empresas tiene de 11 a 30 personas ocupadas.

Esta investigación es importante por el impacto que tendrá el desarrollo de habilidades blandas digitales para el personal de las empresas intermediadoras de venta directa por catálogo digital, al lograr duplicar la cantidad de líderes distribuidores de productos de venta por catálogo efectivos que recuperen los ingresos por venta de producto y por crecimiento de la red de distribución a través de líderes intermediarias y distribuidoras dedicadas a la misma actividad.

Con lo anterior, se pretende brindar estabilidad en el desarrollo de la actividad económica comercial, reactivar la economía local y nacional, y contribuir a disminuir los efectos de recesión económica de las familias mexicanas dedicadas a esta actividad.

Para detener el impacto económico negativo por el cierre de establecimientos de la mayoría de comercios y evitar el contagio de la enfermedad COVID-19, las empresas dedicadas a la venta de productos por catálogo impreso evolucionan y comienzan a trabajar el mercadeo digital. Sin embargo, las organizaciones de dicho rubro no tienen los conocimientos básicos y mucho menos especializados para el uso y manejo de las tic que contribuyan a lograr reactivar la economía mediante la venta por internet y redes sociales, apoyados de prestadores de mensajería para la entrega de producto y realizando la mayoría de compras, ventas, capacitación y seguimiento de la red de distribución personal a través de redes sociales.

Los actores de este fenómeno se enfrentan a la solución de conflictos e innovan al desempeñar la actividad con las deficiencias y costo que implica realizar actividades sin experiencia ni entrenamiento previo, por lo que comienza la transformación de intermediarios tradicionales de venta por catálogos impresos para convertirse en empresas con actividad comercial apoyadas en las nuevas tecnologías.

En el mundo, se enfrenta una recesión económica debido, en primer término, a la parálisis de actividades económicas y sociales por las prácticas de sana distancia y confinamiento, medidas implementadas por los gobiernos de todos los niveles alrededor del orbe (DOF, 2020), generando incertidumbre en la sociedad. Las empresas, al intentar reactivar las actividades económicas, comienzan a establecer de manera virtual desde reuniones de trabajo hasta la reactivación del comercio .

Por lo anterior, y debido a la problemática en el uso de las TIC para reactivar la economía, el objetivo general de esta investigación es identificar las habilidades blandas esenciales del líder digital (intermediarios) de empresas comerciales multinivel de la región centro de México, para duplicarse desarrollando líderes digitales con la misma actividad. El primer objetivo específico es conocer las habilidades blandas

del perfil de liderazgo de intermediarios de empresas comerciales multinivel, que permita establecer estrategias de reclutamiento, selección, contratación e inducción para nuevas líderes digitales. El segundo objetivo específico es determinar los elementos significativos para adquirir y desarrollar habilidades blandas necesarias del perfil de liderazgo digital de empresas comercializadoras multinivel, que eficiente el proceso de duplicarse mediante la capacitación de nuevas líderes de la misma empresa.

Revisión de la literatura

De acuerdo con Leiva (2015), se denomina habilidades blandas a “aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de éste, o incluso a la vida diaria”. Las habilidades duras son todas aquellas características que se han aprendido por medio de estudios formales e informales, ya que cuando el individuo ingresa a un sistema escolar, va escalando de grados y adquiere nuevos conocimientos en diversas disciplinas. Esto para entrar en contexto y diferenciar las habilidades blandas de las duras, que se desarrollan a lo largo de la vida. Las experiencias combinadas con los conocimientos dan perspectivas de cómo desarrollar ciertas actividades. Por ejemplo, si un ingeniero tiene 4 días para diseñar un edificio, es lógico pensar que tuvo que cursar ciertas materias para tener el conocimiento necesario para poder plasmar el croquis, una vez terminado el plano, tiene que transmitirlo a los demás trabajadores para que lo desarrollen en conjunto. Es justo ahí cuando las habilidades blandas entran en juego en el manejo del estrés para diseñar el edificio en tan sólo 4 días, posteriormente, las habilidades de comunicación para transmitir el croquis a los demás trabajadores.

Triviño (2018) considera importante hacer diferencia en lo que nombra habilidades intrínsecas y habilidades extrínsecas. Las primeras dependen de la persona en sí misma, aquello que le permite crecer como persona. En contraste, las habilidades extrínsecas son las relacionadas con entornos y capacidad de aprendizaje. Las habilidades blandas hacen que las personas sean más competitivas para desarrollar las actividades de acuerdo con la especialidad deseada. El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2016) refiere lo sigue: “una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar”. Esto quiere decir que tener habilidades blandas desarrolladas hace que seamos más competitivos en nuestra área de desarrollo y al mismo tiempo genera bienestar, crecimiento y desarrollo.

Se analiza el marco teórico definiendo las variables de las habilidades blandas digitales de los líderes intermediarios de empresas dedicadas al comercio por mayoreo y al menudeo a través de internet y medios electrónicos, para que los actores adquieran la capacitación específica que desarrolle la competencia que se requiere para lograr el mercadeo digital con resultados económicos satisfactorios, que asegure los ingresos de los intermediarios de venta directa de productos al consumidor.

Martínez et al. (2018) indican “la necesidad empresarial de líderes, de individuos con capacidad de gestión y ejecución, de aquellos que hacen que las cosas pasen, es impuesta también por el ambiente externo, en el cual la presión de la competencia amenaza su supervivencia”, lo cual es más difícil cuando en el ámbito mundial se vive una contingencia que amenaza todos los estratos sociales y económicos, y pone en riesgo en primer término a la salud y, en consecuencia, a la estabilidad de familias que se dedican a la intermediación en el comercio por medios electrónicos.

En este punto es importante recordar los factores atractivos del multinivel enunciados por Ramos y Salinas (2019), a saber: ganancias por ventas y por la afiliación a la red personal de ventas, oportunidad laboral a corto plazo, bajo riesgo de inversión, negocio propio con horarios flexibles, conocimiento mediante capacitación continua gratuita, mejora de la calidad de vida de los hogares y planes de compensación para vendedores y compradores.

La relevancia en la evolución de la venta multinivel es en primer término la doble vía de ingresos a los distribuidores, por ventas propias y por las ventas de la red comercial, y la necesidad de entrenamiento y formación para aprender a reclutar, motivar y liderar a las personas que han sido incorporadas a la red personal. Es aquí donde se encuentra la razón principal de la necesidad de desarrollar líderes digitales en el mercado actual, que por la pandemia no tienen la posibilidad de ir a centros comerciales a adquirir los productos de consumo (Cacho, 2018, p. 15).

La habilidad de reconocer el comportamiento de los consumidores, empleadores y colaboradores son la influencia directa y decisiva para el desarrollo de la actividad comercial a través del uso e innovación de las TIC entre las empresas y quienes consumen sus productos. Será de gran utilidad identificar estas habilidades digitales para la reactivación de las ventas directas por catálogo digital.

Específicamente, en el desarrollo de esta investigación se enuncian las habilidades blandas digitales, entendidas como el conocimiento y dominio de manejo de la información a través de medios electrónicos por los que las líderes digitales logran conectividad con los consumidores, así como prospectos e integrantes que forman parte del equipo de la red de venta directa personal. La conectividad a que se refiere esta investigación implica que se logre y mantenga la confianza entre los miembros del equipo de trabajo y que además se alcancen los objetivos y metas de venta

planteadas, a pesar de no existir la presencia física durante los procesos de prospección y comercialización de los productos en cuestión. Para lograr dicha conectividad, se enuncian los siguientes argumentos de dominio en los líderes digitales:

- a. Reconoce cuando la información que se encuentra a través de medios digitales no es verídica.
- b. Para obtener información, consulta bancos de datos para actividades técnicas o de comercialización.
- c. En el desarrollo de la actividad comercial utiliza plataformas de almacenamiento en internet o espacios digitales personales disponibles.
- d. Identifica y conoce plataformas virtuales adecuadas para establecer comunicación efectiva.
- e. Utiliza herramientas digitales para lograr el aprendizaje propio y de los integrantes del equipo de trabajo.
- f. Utiliza aplicaciones y recursos para las presentaciones digitales.
- g. Edita y diseña contenido multimedia personal y para los integrantes de la red comercial.
- h. Utiliza redes sociales como recurso para difundir los productos que comercializa y para reclutar prospectos interesados en formar parte de la red personal de venta.

La Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD) es el organismo que agrupa a las empresas dedicadas a ese rubro en México, y en su página web enuncia ocho beneficios y características como son: independencia, bajo costo para comenzar un negocio, responsabilidad social, compromiso con el desarrollo empresarial, oportunidad de negocio, flexibilidad de horarios, servicio a los consumidores y canal de distribución alternativo, mostrados en la Tabla 10.1

Tabla 10.1*Beneficios y características de la AMVD.*

Beneficio	Características
Independencia	Participan por sí mismas en el comercio mediante contactos personales de venta, no son empleados de ninguna empresa, sólo es distribuidor, obtiene ganancias por distribuir.
Bajos costos para comenzar un negocio	No se requiere de inversión, ya que la inversión inicial consta, en la mayoría de los casos, de un paquete de ventas a un costo accesible y no requiere inventario. No hay compromisos de inversión de capital para iniciar, ya que no requiere gastos sustanciales, como en las franquicias y otras oportunidades de negocios.
Responsabilidad social	Promueven autoestima, confianza, organización y habilidades interpersonales, además, ofrece futuro prometedor para familias, comunidades y el país en general.
Compromiso con el desarrollo empresarial	Es vital para el sector de las pymes, constituye una oportunidad de ingresos para personas que buscan alternativas de carreras, flexibilidad de horarios o desempleadas, además de que representa legalidad de un pequeño negocio de éxito o autoempleo y genera empleos directos derivados de la actividad.
Oportunidad de negocio	Accesible para personas que buscan fuentes alternas de ingresos. Sin restricciones de género, edad, educación o experiencia previa.
Flexibilidad de horarios	Permite mejorar la calidad de vida al combinar actividades diarias con la vida en familia y personal, asimismo, reduce el estrés e incrementa la productividad.
Servicio a los consumidores	Brinda comodidad para el consumidor, ya que proporciona demostración y explicación personal de los productos, entrega a domicilio y amplias garantías de satisfacción.
Canal de distribución alternativo	Se ofrecen productos innovadores o singulares no disponibles fácilmente. Evita enormes costos publicitarios y promocionales. Son fuente de bienes de alta calidad.

Fuente: elaboración propia con base en AMVD (2021).

La AMVD (2021) publica lo que considera sistemas de ganancias por venta directa multinivel que pueden diferir entre empresas y se engloban de la siguiente forma:

1. Contrato de comisión mercantil. La venta es de la empresa al consumidor por el precio total y el intermediario cobra comisión previamente establecida.

2. Descuento en el precio. Es mediante un contrato de compra-venta con descuento en el precio establecido, se obtiene ganancia al realizar la venta al consumidor. La empresa comercializadora hace la venta al vendedor y éste realiza la compra-venta con el consumidor final.

3. Multinivel. Se utilizan los dos sistemas anteriores y la particularidad es que los distribuidores independientes o intermediarios reciben descuentos o comisiones por volumen de ventas y adicionalmente obtienen ganancias por la productividad en ventas de la red personal de ventas, previamente establecido en el plan multinivel.

Metodología

Las micro y pequeñas empresas comerciales intermediarias multinivel, consideradas como no esenciales en México, a partir de marzo de 2020 debido a la pandemia mundial por COVID-19, cerraron establecimientos y se trasladan al mercadeo digital como única alternativa para continuar con la actividad económica a través de internet y otros medios electrónicos. Sin embargo, el modelo multinivel de intermediación de productos no esenciales se realiza a través de líderes distribuidoras con redes personales de mercadeo directo al consumidor en su mayoría por catálogos impresos. Por lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

Se logra el entrenamiento adecuado de líderes distribuidoras de venta al consumidor cuando las líderes digitales actuales demuestran que tienen las habilidades blandas necesarias para formar y evolucionar de líderes tradicionales a líderes digitales intermediadoras de la empresa comercializadora y el consumidor final.

En México, del total de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), 97% son micro empresas, es decir, que tiene menos de cinco empleados. Según la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), las empresas se dedican a actividades de comercio al por mayor y comercio al por menor, de cuyas actividades mencionadas interesan sobre todo las ventas a través de internet y otros medios electrónicos.

Se realizó la recolección de datos de la etnografía virtual a cada participante a través de la aplicación de encuesta por muestreo y uso de internet desde una visión crítica, rigurosa y con elementos éticos en el uso de documentos textuales para identificar las habilidades blandas de líderes digitales en empresas comerciales multinivel que incluyen ítems referentes a: comunicación, proactividad, habilidades digitales, gestión del tiempo y trabajo en equipo para analizar los resultados y comprender las respuestas obtenidas, interpretar el entorno holístico y lograr el conocimiento.

Resultado

Con base en una encuesta en torno a empresas multinivel, el trabajo de investigación arroja resultados que fueron recolectados en diferentes localidades del estado de Tlaxcala, durante los primeros días del mes de enero de 2021.

La encuesta se aplicó a través de redes sociales respetando las medidas preventivas de salud ya conocidas. La muestra reúne a 16 personas que son llamadas “líderes” dentro de las empresas multinivel. De ellas, 94% corresponde a mujeres y 6% a hombres. En cuanto a la edad, el rango más importante tiene de 45 a 54 años; seguido del que se mantiene entre los 35 a 44 años. El estado civil más mencionado corresponde a casado o en unión libre, con 69%. En cuanto a preparación

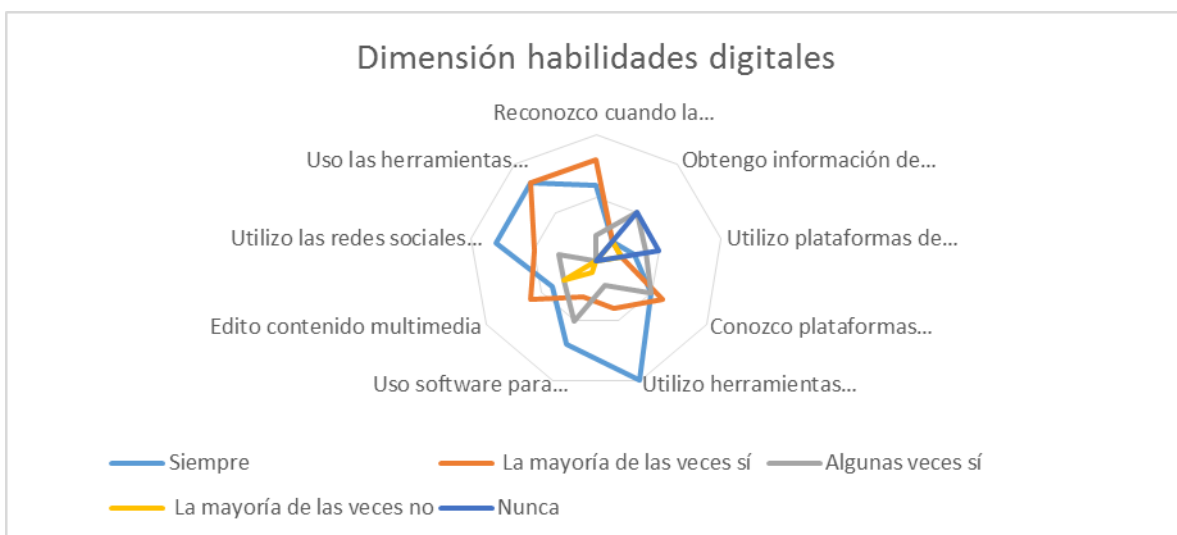
académica, la encuesta arroja que 6 líderes cuentan con licenciatura, 4 con posgrado y 6 con estudios básicos.

Productos de belleza y productos para el hogar integran el ramo en el que construyen más personas su red personal de venta directa. Los resultados de la investigación señalan que las mujeres se dedican a la venta directa en su red con un total de 15 líderes; la zona de residencia donde es prioritaria esta forma de venta es la urbana, con 13 participantes. Por último, la marca que predomina para iniciar un negocio multinivel es Yves Rocher (marca francesa, nacida en 1959, que comercializa productos vegetales), con 10 participantes de 16. Aunque personas de cualquier edad pueden solicitar el ingreso a dicha empresa como vendedor o líder, esta investigación demuestra que las mujeres maduras ven esta opción de empleo como una oportunidad de negocios para contribuir a la economía de su hogar y sacar adelante a sus dependientes, cuyo número, según este estudio, va de 1 a 2 personas .

A continuación, se muestra la gráfica de los resultados del ítem habilidades digitales y su interpretación.

Gráfica 10.1

Dimensión de habilidades digitales.



En cuanto a las habilidades digitales, 14 personas encuestadas mencionan que la mayoría de las veces sí reconocen cuando la información no es verídica. Esto representa 87% de la muestra. En esta investigación se les preguntó a los participantes si utilizan información de bancos de datos para sus actividades comerciales, y el punto más alto corresponde a 7 personas, quienes no consideran este tema importante para la planeación de las actividades de las empresas multinivel. Esto significa que no consultan información en fuentes como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) o la Secretaría de Desarrollo Económico.

Así, 44% de los encuestados desconoce algunos recursos digitales a través de los cuales pueden almacenar un mayor número de datos referentes a sus ventas. Por lo anterior, será necesario capacitar a los líderes de empresas multiniveles en torno a herramientas digitales de almacenamiento. Los resultados de las encuestas señalan que 62% de las líderes utiliza herramientas digitales para las ventas. Por ende, conocen plataformas virtuales que las acercan a un mayor número de posibles clientes en menor tiempo, aumentando sus posibilidades de venta. Sin embargo, será necesario capacitarlas en la edición de contenidos multimedia: videos, catálogos interactivos o páginas web, con lo cual podrían hacer difusión de los productos en el ámbito regional, nacional y, ¿por qué no?, mundial, ya que a través de su página web podrían dar a conocer su producto, sus usos y precios, y con ello encontrar clientes potenciales.

Se presentan los resultados de los datos demográficos publicados por la AMVD (2021).

Tabla 10.2*Datos demográficos de la AMVD.*

Número de personas dedicadas a la venta directa	3 355 000 aproximadamente
Mujeres	80%
Hombres	12%
Parejas	8%
Nivel socio económico	70% Clase C-/D
Edades:	
menos de 35	21%
35-44	26%
45-54	28%
55-64	19%
>65	6%
Estado civil:	
Soltero, nunca casado	11%
Casado / Unión libre	67%
Divorciado / Viudo	22%
Número de dependientes:	
Dos o menos	21%
Tres	19%
Cuatro	30%
Cinco	17%
Seis o más	13%
Zona de residencia:	
Urbana	78%
Suburbana	11%
Rural	11%
Educación:	
Primaria	31%
Secundaria	28%
Preparatoria	26%
Universidad	14%
Maestría o doctorado	1%
Comercializan productos de 2 o más empresas	40%-50%
Auto consumen parte de lo que	74%

compran

Fuente: A M V D (2021)

Discusión

El análisis de los datos demográficos y estadísticos de la AMVD muestra la importancia e impacto que la venta directa tiene en México, así como el número de personas dedicadas a esta actividad. Las personas intermediarias que distribuyen los productos de las marcas que ofrecen un sistema de ganancias multinivel, actualmente necesitan desarrollar sus habilidades digitales, debido a que por la pandemia de COVID-19 no se permite la actividad comercial de persona a persona y la opción más adecuada para continuar con esta actividad económica es a través de internet y medios digitales. Los resultados en la investigación preliminar indican la necesidad de desarrollar habilidades blandas y sobre todo digitales en las personas dedicadas a la venta directa multinivel para desarrollar líderes digitales y restablecer la actividad económica, principalmente para obtener información de bancos de datos para actividades comerciales, utilizar plataformas de almacenamiento en internet, usar software para presentaciones multimedia de los productos y editar contenido multimedia.

Conclusiones

Al término de esta investigación preliminar, se proponen las siguientes acciones para cada actor:

1. Empresa de venta directa multinivel. Adaptar el perfil actual de intermediarios de venta directa de comercializadoras multinivel para el desarrollo de habilidades blandas, incluidas las digitales, para continuar la venta directa a través de intermediarios.

2. Intermediarios de empresas comercializadoras multinivel. Empoderamiento de habilidades digitales para el fortalecimiento y construcción de red personal de venta directa multinivel y lograr duplicarse a través de la capacitación digital.
3. Prospectos a líderes de comercializadoras de venta directa multinivel. Tener u obtener conocimientos básicos en el uso y aplicación de tic que promueva el desarrollo de habilidades blandas digitales para lograr construir la red personal de venta directa multinivel.

El avance de este estudio preliminar permitirá ampliar los ítems, dimensiones, población y muestra que contribuya a definir el comportamiento del desarrollo de habilidades blandas del capital humano en otros sectores económicos, incluso de organizaciones nacionales e internacionales con la necesidad de utilizar los entornos virtuales de manera eficiente para el logro de los objetivos organizacionales. La principal limitación de este estudio fue la recolección de datos a través del uso de internet, ya que es importante identificar la veracidad en la aplicación del instrumento de investigación para obtener de los actores datos fidedignos que muestren la realidad del objeto explorado.

Referencias

- Agapito, K. K. & Manay, Y. E. (2016). *Perfil que define al prospecto ideal para el negocio multinivel: caso Oriflame*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú
Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/682/1/TL_AgapitoVidalKussy_ManayRiojaYrlin.pdf
- Anzures, V. D. (2020). *La importancia de la confianza en las redes de distribuidores: los casos de algunas empresas multinivel en Cuautla, Morelos* [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México. Recuperado de <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/1285/AUVDRV09T.pdf?sequence=1>
- Asociación Mexicana de Venta Directa (AMVD) (2021). Recuperado de <https://amvd.org.mx/>
- Cacho, E. & Lázaro, A. J. (2018). Transformación digital de los negocios de network marketing, multinivel y ventas directas. El impacto de nuevas herramientas y plataformas digitales. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 18, 11-39. Recuperado de http://revistas.anahuac.mx/the_anahuac_journal/article/view/41/5
- Diario Oficial de la Federación* (2020). ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2. México. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2019). *Inegi presenta resultados de la Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas*

- (Enaproce) 2018. Secretaría de Economía. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>.
- Leiva, J. M. (2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? *Habilidades blandas*, 12. Recuperado de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>
- Martínez, J., Martínez, P., Ceballos, C. & Sánchez, C. (2018). Reforzamiento de las competencias blandas en la acreditación Abet para la formación de líderes transformadores. *Anfei Digital*, 8, 1-11. Recuperado de <https://anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/430/1076>
- Núñez, C. E. C. & Miranda, C. J. D. El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16, 1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409663283006/409663283006.pdf>
- Ojeda, P. D. & Steffens, E. J. (2017). Resiliencia y su influencia en vendedores de empresas multinivel colombianas. *Espacios*, 38, 23-35. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2026/Resiliencia%20y%20su%20influencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organización Mundial de la Salud. Comunicado de prensa (448/19). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=CjwKCAiA7939BRBMEiwAhX5J7tyi6Q0kJVj-eSbPp7H5a5wr1MIEkkPuhRP_mbEZW5kmqFdl68s_RoCkvUQAvD_BwE

- Ramos, R. P. & Salinas, A. L. (2019). Impacto socioeconómico de las empresas multinivel en Ciudad Juárez, Chihuahua. En C. Flores Morales, M. García Bencomo, L. Sánchez Acosta & P. Mercado Salgado, *Temas selectos de sostenibilidad e integración económica* (pp. xxv-xxx). Chihuahua, México. Recuperado de http://fca.uach.mx/galeria/2019/06/13/Temas_selectos_sostenibilidad_e_integracion_economica.pdf
- Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) (2014). *Programa Regional de Desarrollo del Centro 2014-2018*. Recuperado de https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_regional/docs/ProgRegDesarr_Centro2014_2018.pdf.
- Serna, M. M. (2020). *Comparativo del modelo de negocio network marketing vs. el modelo de negocios tradicional en productos de belleza de la empresa Amway* [Tesis de grado]. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6256/Comparativo%20del%20modelo%20de%20negocio%20network%20marketing%20vs.%20el%20modelo%20de%20negocios%20tradicional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Triviño, Y. (2018). Las 10 habilidades que definirán la empleabilidad en 2030. *Equipos y talento*, 3. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/07/24/las-10-habilidades-que-definiran-la-empleabilidad-en-2030>
- World Economic Forum (2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>