



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Modelo de Liderazgo efectivo en Empresas de Mercadeo en Red,
en la ciudad de Latacunga.

Informe de investigación presentado previo a la obtención del título de Magíster
en Administración de Empresas.

Autor:

Ruiz Tapia Silvana Katherine

Tutor:

Pacheco Tigselema Idalia Eleonora Ph.D.

**LATACUNGA –ECUADOR
2020**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Modelo de Liderazgo Efectivo en Empresas de Mercadeo en Red, en la ciudad de Latacunga” presentado por Ruiz Tapia Silvana Katherine para optar por el título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, noviembre 12, 2020

.....
Ph.D. Pacheco Tigselema Idalia Eleonora
C.C. 050239151-9

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Modelo de Liderazgo Efectivo en Empresas de Mercadeo en Red, en la ciudad de Latacunga”, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, diciembre 7, 2020

.....
PhD Lenin Eduardo Guerra García
C.C. 175866624-0
Presidente del Tribunal

.....
MSc. Ibett Mariela Jácome Lara
C.C. 171495380-7
Lector 2

.....
MSc. Marco Antonio Veloz Jaramillo
C.C. 050237775-7
Lector 3

DEDICATORIA

Con todo mi cariño siempre a mi familia:

mi esposo Daniel, mi hija Danielita,

mis padres Germán y Cecilia;

y mi hermana Tannya.

Silvana

AGRADECIMIENTO

A mi familia por todo su apoyo en el cumplimiento de este objetivo.

A mis compañeros por su amistad en esta etapa de aprendizaje.

A mi tutora por su paciencia y respeto en el desarrollo de la investigación.

A la honorable Universidad Técnica de Cotopaxi y su cuerpo docente por compartir su conocimiento.

Silvana

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, diciembre 22, 2021

.....
Silvana Katherine Ruiz Tapia
C.C. 050345274-0

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, diciembre 22, 2021

.....
Silvana Katherine Ruiz Tapia
C.C. 050345274-0

AVAL DE VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Modelo de Liderazgo Efectivo en Empresas de Mercadeo en Red, en la ciudad de Latacunga” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, diciembre 22, 2020

.....
PhD Lenin Eduardo Guerra García
C.C. 175866624-0

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO: MODELO DE LIDERAZGO EFECTIVO EN EMPRESAS DE
MERCADERO EN RED, EN LA CIUDAD DE LATACUNGA.**

AUTOR: Ruiz Tapia Silvana Katherine

TUTOR: Pacheco Tigselema Idalia Eleonora Ph.D.

RESUMEN

La falta de conocimiento sobre la industria de redes de mercaderío, el bajo soporte o apoyo a nuevos distribuidores dentro de una compañía, y principalmente la limitada concepción de un estilo de liderazgo efectivo, han conllevado a una desconexión por parte de los líderes con sus afiliados. Es por lo antes mencionado que el presente informe de investigación se analizó la influencia que tienen los modelos de liderazgo en el desempeño de las empresas de redes de mercaderío del cantón Latacunga. La metodología responde a un enfoque cuantitativo, pues se realizó un estudio a personas asociadas a las diferentes empresas de mercaderío en red a partir de sus experiencias, vivencias, de lo que hacen y piensan. Después del proceso de información, se pudo determinar que el estilo de liderazgo que predomina en las empresas de mercaderío en red de la ciudad de Latacunga es el transformacional. Con la cual se finalizó proponiendo la implementación de un modelo de liderazgo efectivo basado en el liderazgo transformacional, el mismo que consta de cuatro partes fundamentales: 1. Cambio de Paradigmas, donde se propone reemplazar antiguos paradigmas por nuevos. 2. Selección Libre y Evaluada, etapa donde la persona elige la empresa de manera independiente. 3. Trabajando la Red, aquí se promueve en tres dimensiones la formación de un líder: productos, capacitación y asesoramiento. La propuesta de este modelo se pretende se trabaje de forma idónea en la industria de redes de mercaderío de la ciudad de Latacunga.

PALABRAS CLAVE: Dimensiones del Liderazgo Transformacional; Estilos de Liderazgo; Liderazgo transformacional; Redes de Mercaderío.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TITLE: MODEL OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN NETWORK
MARKETING COMPANIES, IN LATACUNGA CITY**

AUTHOR: Ruiz Tapia Silvana Katherine

TUTHOR: Pacheco Tigselema Idalia Eleonora Ph.D.

ABSTRACT

The lack of knowledge about the MLM industry, the low support or endorsement of new distributors within a company, and mainly the limited conception of an effective leadership style, have led to a disconnection on the part of the leaders with their affiliates. It is for this reason that this research report analyzed the influence that leadership models have on the performance of MLM companies in Latacunga. The methodology responds to a quantitative approach, since a study was made to people associated to the different network marketing enterprises from their experiences, of what they do and think. After the information process, it was determined that the predominant leadership style in Latacunga is transformational. The process concluded with the proposal of implementing an effective leadership model based on transformational leadership, which consists of four fundamental parts: 1. Change of Paradigms. 2. Free and Evaluated Selection. 3. Working the Network. The proposal of this model is intended to work in an ideal way in the industry of network marketing in Latacunga city.

KEY WORDS: Dimensions of Transformational Leadership; Leadership Styles; Transformational Leadership; Marketing Networks.

Coque Mora Ligia Inés con C.C. 0502288848 Licenciada en: Ciencias de la Educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1010-06-659854; **CERTIFICA** haber revisado y aprobado la traducción al idioma Inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Modelo de Liderazgo Efectivo en empresas de mercadeo en red, en la ciudad de Latacunga” de: Ruiz Tapia Silvana Katherine, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

Lic. Coque Mora Ligia Inés
C.C. 0502288848

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DE VEEDOR	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	7
1.2. Fundamentación epistemológica.....	9
1.2.1. Mercadeo en red.....	9
1.2.1.1. Sistemas de compensación.....	11
1.2.1.2. Mecanismos de marketing.....	14
1.2.2. Liderazgo.....	14
1.2.2.1. Liderazgo según el desarrollo personal.....	15
1.2.2.2. Liderazgo según la formalidad de elección.....	16
1.2.2.3. Liderazgo según las relaciones que mantenga el líder	16
1.2.2.4. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.....	17
1.2.2.5. Otras clasificaciones.....	17
1.2.2.6. Liderazgo para la calidad	18
1.2.3. Liderazgo en las redes de mercadeo.....	18
1.2.3.1. Liderazgo formacional (capacitación).....	20

1.2.3.2. Liderazgo práctico (ventas).....	21
1.2.3.3. Liderazgo práctico (reclutamiento).....	22
1.2.4. Instrumento de medición del liderazgo. La escala multifactor de liderazgo (MLQ)	23
1.3. Fundamentación del estado del arte	24
1.4. Conclusiones	27

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta.....	28
2.2. Objetivos	28
2.2.1. Objetivo general	28
2.2.2. Objetivos específicos	28
2.3. Justificación.....	28
2.4. Desarrollo de la propuesta.....	29
2.4.2. Variables de investigación	31
2.4.3. Validación del Instrumento	33
2.4.4. Análisis e interpretación de resultados.....	33
2.4.4.1. Redes de mercadeo en Latacunga	33
2.4.4.2. Permanencia en redes de mercadeo.....	34
2.4.4.3. Estilos de liderazgo	35
2.4.4.4. Correlaciones no paramétricas	35
2.4.5. Propuesta en correlación a las variables.....	40
2.4.5.1. Implementación de un modelo de liderazgo efectivo para redes de mercadeo de la ciudad de Latacunga	40
2.4.6. Premisas para su implementación	48
2.4.6.1. Uso de herramientas tecnológicas	48
2.4.6.2. Viabilidad.....	50
2.5. Conclusiones Capítulo II.....	51

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos	52
3.2 Informe de validez.....	52
3.3 Matriz de consolidación de expertos.....	52
3.3 Conclusiones del III capítulo	55
Conclusiones Generales	56
Recomendaciones.....	57
REFERENCIAS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tareas referenciales con base a los objetivos específicos.....	2
Tabla 2. Cálculo de personas dentro de una red binaria y una quinaria.....	13
Tabla 3. Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional.....	30
Tabla 4. Variables de dimensiones del liderazgo.....	31
Tabla 5. Correspondencia de las encuestas con las variables de estilo de liderazgo.....	32
Tabla 6. Alfa de Cronbach de la variable liderazgo.....	33
Tabla 7. Promedio de cada dimensión de liderazgo.....	35
Tabla 8. Correlaciones de Spearman para las dimensiones del liderazgo.....	36
Tabla 9. Nuevo paradigma transformacional para liderar redes de mercadeo en Latacunga.....	40
Tabla 10. Formación inicial como líder transformacional en redes de mercadeo	43
Tabla 11. Liderazgo clásico vs modelo de liderazgo transformacional (prospección).....	45
Tabla 12. Liderazgo clásico vs modelo de liderazgo transformacional (Generalidades).....	48
Tabla 13. Viabilidad.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema binario de compensación.....	12
Figura 2. Tiempo de permanencia en la red de mercadeo.....	34
Figura 3. Modelo de Liderazgo Efectivo.....	39
Figura 4. Proceso de identificación de redes y productos.....	41
Figura 5. Ejes temáticos para capacitación.....	46
Figura 6. Herramientas tecnológicas.....	49

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI la sociedad ha experimentado una nueva manera de hacer negocios; un nuevo modelo conocido como *Network Marketing*, Mercadeo en Red o Negocios Multinivel. Existe una gran acogida a este modelo gracias a las transformaciones laborales y económicas que ha generado (Barreto, 2015).

Las Empresas de Mercadeo en Red es un modelo de negocio y de distribución de productos en el cual los afiliados o *networkers*, pueden asociarse a otros distribuidores para obtener ingresos residuales por las ventas de su red. El propósito de estas empresas multinivel es alcanzar una libertad financiera y un desarrollo de habilidades. Esto hace que quienes ingresan tengan como razón cambiar su situación económica y convertirse en un líder o referente para más personas (Maisterrena, 2014).

“Modelo de liderazgo efectivo en empresas de Mercadeo en Red, en la ciudad de Latacunga”, es la temática propuesta como un aporte de desarrollo a las empresas y personas que realizan esta actividad en la localidad. La investigación se suscribe bajo una línea de estudio de Administración y economía para el desarrollo social y una sublínea de Mercadeo. Las empresas que trabajan bajo la modalidad de redes fundamentan su administración en actividades de mercadeo, siendo las mismas personas que empiezan desde un nivel bajo, quienes pueden alcanzar altos niveles; prácticamente solo dependen del nivel de esfuerzo, preparación y, en última instancia, volumen de ventas y cantidad de personas que aglutinen bajo su dirección. Así, se puede evidenciar, que la clave del éxito es el liderazgo, siendo quizás este, el aspecto fundamental de estas empresas.

Al evidenciar el desconocimiento sobre un estilo efectivo de liderazgo representa una **problemática** para los *networkers*. Así, para quienes emprenden por primera vez en redes de mercadeo provoca una confusión. Hay personas que lo hacen con el afán de liderar y el deseo de obtener un alto reconocimiento, hay quienes lo hacen como última opción por ganar dinero, también hay quienes ven un negocio simple y rentable por recomendar un producto o servicio.

Este desorden por la carencia de un modelo de liderazgo provoca mala imagen de los negocios multinivel, incumplimiento de las metas en la organización, baja rentabilidad y desatino en la retención de miembros de la red. Siendo el liderazgo un aspecto fundamental en este tipo de negocio, se ha identificado que, al no existir el desarrollo de un modelo efectivo la relación y comunicación entre líderes y afiliados se derriba, no da paso al crecimiento de nuevos líderes y a que estos trabajen eficientemente en todo momento.

Al no existir localmente un modelo de liderazgo que permita mantener una organización referente que perdure en el tiempo trabajando por un objetivo común, duplicando líderes y aplicando un trabajo conjunto, el **objetivo general** de esta investigación es identificar el modelo efectivo liderazgo que actualmente ejercen las empresas de Mercadeo de Red, en la ciudad de Latacunga y validar si este es correcto o no. Para llevar a cabo este objetivo, es necesario:

- Definir la base teórica conceptual sobre la evolución de la organización, el liderazgo y la industria de mercadeo en red.
- Diagnosticar los diferentes estilos de liderazgo que aplican las empresas de mercadeo en red en la ciudad de Latacunga.
- Implementar un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga.

El cumplimiento de los objetivos planteados demandará la realización de las siguientes tareas:

Tabla 1 Tareas referenciales con base a los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Actividades
Objetivo específico 1: Definir la base teórica sobre la evolución de la organización, el liderazgo y la industria de mercadeo en red.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar bases teóricas relacionadas con el tema. • Mediante la literatura revisada, conceptualizar las variables de la investigación.

Objetivos Específicos	Actividades
<p>Objetivo específico 2:</p> <p>Diagnosticar los diferentes estilos de liderazgo que aplican las empresas de mercadeo en red en la ciudad de Latacunga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describir los diferentes estilos de liderazgo que aplican las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga y determinar el estilo predominante. • Comparar los estilos de liderazgo que manejan actualmente las distintas empresas multinivel, en la ciudad de Latacunga
<p>Objetivo específico 3:</p> <p>Implementar un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un modelo de liderazgo efectivo para las compañías que aplican un estilo de liderazgo empírico, con el propósito de mejorar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva **macro** Viltard menciona que, el tema de desempleo se ha vuelto angustiante en los últimos años, especialmente en personas de edad joven. Según la Organización Internacional de Trabajo las propuestas para aumentar el empleo son débiles, las personas se encuentran desmotivadas al realizar tareas remuneradas y a la gente joven se les excluye en nuevas oportunidades de trabajo (2018, p. 109).

La automatización del trabajo, volatilidad de los mercados, economías emergentes, reducción de recursos naturales, entre otros factores, provocan que las plazas de mercado se vean afectadas en algunos países, lo que se traduce en menos empleos ofertados y lo que es peor despidos. Las empresas grandes, con una estructura convencional de niveles directivos y empleados, están supeditadas que en cualquier momento, por motivos financieros, se vean en la necesidad de reducir personal, como mecanismo para sobrevivir empresarialmente.

Situación similar pasa a nivel **meso** en Latinoamérica y el Ecuador. Para nuestro país, la situación no ha sido del todo distinta, en la actualidad se viven problemas económicos, que son atribuibles a un manejo inadecuado del gobierno anterior; el resultado: deflación, reducción de personal en el sector público, contracción de actividades fundamentales del sector privado, despidos, etc. En la parte social se palpa la inseguridad, un alto nivel de violencia, hacinamiento penitenciario, entre otros (Viltard, 2018).

La ciudad de Latacunga, como nivel **micro** sufre también de los efectos de la realidad nacional. Es una ciudad con un bajo desarrollo empresarial que además se ve influenciada por otros factores preponderantes como es el inminente riesgo volcánico. De cualquier manera, existe la percepción de que en el sector privado de la ciudad existen pocas plazas de trabajo y que de hecho son muy ínfimas las que se generan, que el sector público está reduciendo personal y que ingresar a él demanda más que conocimientos y experiencia. Las innovaciones y emprendimientos son muy poco conocidos y valorados. La cultura aporta con pocos espacios para el desarrollo de nuevos paradigmas sociales y económicos.

Pero por otro lado, se mantiene la expectativa de hacer de Latacunga una ciudad moderna. Se evidencia una creciente aparición de emprendimientos relacionados con productos cosméticos, alimenticios, turísticos, artesanales entre otros. Muchas personas en la localidad y, ante la necesidad de generar ingresos, han optado por una modalidad de comercialización de bienes y servicios, denominada redes de mercadeo o multiniveles, la mayor parte bajo la tutela de firmas asentadas en países extranjeros.

Las redes de mercadeo están a nivel mundial y cada vez prueban con sobradas demostraciones, que cumplen con lo que prometen, sobre todo en la parte financiera, es decir los ingresos de sus distribuidores. Algunas de las marcas reconocidas a nivel local son *Avon*, *Herbalife*, *Four Life*, *Forever*, *Tupperware*, *TLC*, *Rainbow* y *Royal Prestige*.

Independientemente de la marca, el desarrollo de una empresa de la industria de redes de mercadeo depende de la aplicación de un modelo efectivo de liderazgo, considerando que, el liderazgo es la capacidad de influenciar sobre el

resto de las personas; estas empiezan a seguir y como efecto, un equipo de trabajo se alinea a un solo objetivo.

El desarrollo de la presente investigación y posterior propuesta se **justifica** por cuanto existe un gran número de personas que optan por la modalidad de redes de mercadeo. Al poner sus expectativas sobre una actividad de la que conocen muy poco cómo se maneja, ponen en juego no solo las inversiones que realizan, sino su estabilidad emocional. Un liderazgo egoísta puede fácilmente llevar a las personas a experimentar situaciones muy desagradables con el mercadeo en red, lo que perjudica no solo a la red que recibió a un individuo, sino a todas las redes, por una aberración que se adquiere hacia este tipo de sistema comercial.

Con la presente investigación se busca por una parte conocer sobre el tipo de liderazgo actual que desarrollan los *networkers* de la ciudad de Latacunga para identificar las oportunidades y habilidades en común; y, por otra parte, diseñar un programa de liderazgo para las empresas de mercadeo en red y sus equipos.

Así, a corto plazo se espera guiar, alinear, alimentar, apoyar y motivar a un grupo determinado de personas líderes de redes de mercadeo en temas de liderazgo. Luego a mediano plazo, la expectativa gira en torno a la creación de redes fuertes y sostenibles, donde su líder y sus miembros están de igual forma capacitados en los mecanismos y sistemas con los que opera su red, cooperando y no compitiendo entre sí. Finalmente, a largo plazo se proyecta que la ciudad de Latacunga cuente con redes de mercadeo fortalecidas, con líderes con conocimientos y capacitaciones a nivel nacional e internacional, mismos que empezaron desde abajo, pero que durante el transcurso del tiempo fueron desarrollándose e incentivando a nuevos líderes, y que gracias a las redes formadas pueden ofrecer una opción de negocio seria y segura, mediante la oferta de bienes y servicios de calidad mundial.

En la parte **metodológica** este proyecto responde a un enfoque cuantitativo, pues se realizó un estudio a personas asociadas a las diferentes empresas de mercadeo en red a partir de sus experiencias, vivencias, de lo que hacen y piensan. Se empleó una investigación de tipo cuantitativa a nivel exploratorio-descriptivo, para conseguir una visión general de la realidad de los modelos de liderazgo en las

empresas multinivel de la ciudad. Se realizó un estudio interpretativo ya que trasciende a un sujeto social para comprender y explicar hechos sociales. Se usaron como técnicas: la encuesta, a través de herramientas como cuestionarios.

Para determinar el tamaño de la muestra se partió de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. Así, según la proyección poblacional del INEC, el Ecuador tendría en el año 2019 alrededor de 17.270.005 habitantes, de los cuales unas 800.000 personas (4,63%) formarían parte de una red de mercadeo. El cantón Latacunga tendría una población de 205.624 habitantes en 2019. Si se aplica la proporción nacional de afiliados a una red de mercadeo, se tiene que en el área geográfica descrita habría 9.525 personas trabajando en este tipo de negocios.

Las encuestas directas se realizaron a 369 personas; muestra determinada con los datos proyectados del INEC y la aplicación del método Gaussiano, de tal modo el 95% de las veces los datos medidos están en un rango de $\pm 5,00\%$ de lo observable en cada pregunta planteada.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

En el trabajo desarrollado por Ruiz (2016) se analizan a las empresas multinivel desde una perspectiva científica y comparativa. Se describen las características de este tipo de empresas y se reconocen las ventajas competitivas frente a los modelos de negocios tradicionales que mantienen las organizaciones.

Ruiz (2016) concluye que las redes de mercadeo son opciones económicas para emprender un negocio propio o para generar ingresos monetarios extras. Luego, las personas que optan por estos tipos de negocios brindan las mismas oportunidades a más personas a través de ventas directas o formación de equipos de mercadeo. Para el autor las premisas más importantes en una red de mercadeo son: liderazgo, bienestar y salud, estabilidad e identidad.

Por su parte, la investigación de Salgado (2017) estudia las estrategias de sostenibilidad sobre en la estructura de venta directa y *marketing* multinivel de empresas del sector cosmético. Aquí se determina, entre otras cosas, que se trata de negocios que potencializan el desarrollo económico del país con la generación de fuentes de empleo y aporte al PIB nacional. Además, el autor concluye que el modelo de negocio de las redes de mercadeo se puede aplicar a cualquier tipo de negocio siempre y cuando este se base en pilares fundamentales como: liderazgo, plan de compensación, crecimiento personal y sueños.

En cualquier caso, estas investigaciones estudian las redes de mercadeo desde una perspectiva financiera y la contribución que hacen a las familias de los asociados y a la economía del país. Además, reconocen el potencial comercial de las redes de mercadeo pues rompen un paradigma de temor asociado con las

mismas, que lejos de ser una opción secundaria a un trabajo formal, pueden ser la primera alternativa cuando se decide por una opción laboral.

En el trabajo de investigación que Plata (2017) realizó a una muestra de 153 alumnos de la escuela de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas, el autor concluye que, las redes de mercadeo son actividades laborales ideales para estudiantes universitarios pues les permite generar ingresos mientras estudian. Sin embargo, la mayor parte de los estudiantes investigados mencionan que desconocen sobre los beneficios que ofrecen las redes de mercado y prefieren no involucrarse en estas actividades.

Las redes de mercadeo son una excelente opción laboral, requieren una inversión mínima, ofrecen libertad financiera y permite desarrollar mejores competencias personales a quienes pertenecen a este tipo de negocios.

Los factores que influyen en las personas al momento de decidir si pertenecer o no a una red de mercadeo son (Maisterrena, 2014):

- *Quién los invita:* regularmente el líder o socio de un grupo invita a su círculo social más cercano.
- *Liderazgo:* es el factor más influyente al momento de la inserción de un nuevo miembro al equipo. Un líder es quien tiene la capacidad de dirigir, persuadir o influir sobre otra persona.
- *Sueños:* se trata de objetos palpables que se pueden comprar con dinero. Esto resulta motivante para nuevos socios.
- *Plan de compensación:* forma de pago o retribución al hacer negocios.

Es común que en las redes de mercadeo se enseñe a las personas a ser líderes, de forma que cada persona esté en la capacidad de crear un grupo de distribución y crear estrategias de ventas para alcanzar los “sueños” que los motivó a estar dentro (Chávez, 2006).

Es necesario conocer e implementar un estilo efectivo de liderazgo, a través de la identificación de las oportunidades y habilidades de cada integrante. Esto permitirá guiar, alinear, alimentar, apoyar, y motivar a un grupo determinado de

personas. Todo esto a fin de producir un resultado a corto, mediano y largo plazo de una visión y meta particular.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1. Mercadeo en red

Las empresas buscan captar el mayor número de clientes o usuarios de sus productos o servicios, para lo cual recurren a diversos mecanismos que permiten cumplir este objetivo. Estas acciones podrían definirse como estrategias de mercado, entre las más comunes y efectivas están la publicidad y la logística. Lo anterior implica egresos de dinero para las empresas que en muchos casos son un rubro alto del costo de producir un producto o de comercializarlo, incluso se puede hablar de que, en muchas organizaciones el cliente al final termina pagando más por la publicidad implícita de un bien que por lo que recibe tangiblemente.

Ante esta realidad otras empresas funcionan de manera distinta, básicamente el concepto es que muchos de estos costos y gastos se trasladen a otro sector, en este caso a los canales de distribución, por ejemplo, se evita contratar publicidad para así poder recompensar a quienes finalmente venden el producto. Cuando esto sucede se abre también una posibilidad para las personas que buscan un empleo o una fuente de ingresos, con la diferencia que, los términos en los que se involucran no son como empleados, sino más bien como una especie de socios (Angulo, 2020).

De esta forma aparece el mercadeo en red, redes de mercadeo, *marketing* multinivel, *marketing* de referidos, *network marketing* (todos el mismo); en el cual los asociados no solo ganan por las ventas hechas por ellos mismos, además son retribuidos por las ventas realizadas por aquellos miembros que se encuentren en su estructura en red, animando a más personas a unirse al equipo (Salazar, 2018)

Históricamente el mercadeo en red tiene su comienzo con el nacimiento de la venta directa en 1903, cuando la empresa de esencias *Watkins Products* fue la primera en dejar que un individuo compre al mayoreo para vender al menoreo. Después en 1942, se incorpora a la industria *California Vitamins*, la cual permitía además de la venta directa, el reclutamiento de otras personas para venderlas con

apenas dos generaciones de comisiones. Para 1949 cambió su nombre a *Nutrilite*, además dos personajes muy influyentes en la industria ingresaron a la compañía, Rich DeVos y Jay Van Andel, quienes en 1959 deciden dejar *Nutrilite* para formar su propia empresa *The Amway Corporation*. *Amway* fue considerada la compañía pionera del mercadeo en red y pagó a tres generaciones de comisiones. Hasta 1972, tuvo un crecimiento desmesurado, puesto que en tal año generaba más de 600 millones de dólares en ventas (Villegas, 2013).

Nuskin aparece en 1982, siendo la primera en pagar a seis generaciones de comisiones admitiendo la falta de líderes en esta industria. En 1990 enfrenta una demanda por la creencia de ser una estructura de pirámide, se enfrentó a esta demanda y ganó gracias al cierre de *Amway* y también a la verificación de que una persona que está bajo del auspiciador pueda también ganar más que el mismo.

Herbalife nace en 1984 y es la segunda después de *Amway* en batir récords de volumen y mantenerse de tal forma; en 2014 fue investigada por presunto uso del esquema piramidal en su reclutamiento. El caso se cierra en 2016 definiendo que el esquema utilizado no es piramidal pero que debería ser reestructurado.

Con el pasar del tiempo han surgido cientos de compañías utilizando la estrategia del mercadeo en red, entre ellas *NSA*, *Monavie*, *Zrii*, *Oriflame* y entre las más 5 importantes de los últimos años están *Amway*, *Avon*, *Herbalife*, *Infinitus* y *Vorwerk* (Villegas, 2013).

En el caso de unir todas las empresas del mundo que utilizan el mercadeo en red se obtiene una tasa de ingresos anual de 178 billones de dólares que comparada con la industria de la música con un ingreso anual de 16 billones de dólares y la industria del cine con 80 billones de dólares, se puede apreciar lo impresionante y funcional que puede ser este tipo de esquema. De este monto, el 40% son retribuciones para comisiones equivalente a 71 billones de dólares anuales, 6 billones al mes o 200 millones al día (Azinpa, 2019).

Las redes de mercadeo no han dejado de estar en el ojo de la tormenta; Linares (2015) recoge una serie de publicaciones que evidencian la complejidad en el liderazgo, administración, funcionamiento y reales beneficios para todos sus asociados de este tipo de negocio.

Cuando alguien es miembro de una red mercadeo debe estar consciente que no todo es como aparenta y una buena dosis de incredulidad es saludable. Realizar este tipo de negocio demanda un riesgo como cualquier otro tipo de actividad económica, empezando por la inversión inicial en el mismo, ya sea en la compra de mercadería para la venta o para consumo; este último muy utilizado como estrategia de *marketing*: “pruebe el producto, para luego promocionarlo”. Muchas redes de mercadeo no manejan tangibles o productos que sean de consumo masivo, lo que ocasiona que los asociados realicen inversiones en productos que a la final no se van a poder vender, como es el caso de manuales de turismo, guías y en general instructivos que terminan yendo al desecho.

La experiencia tanto de las redes de mercadeo y de los testimonios de los asociados indica que el potencial de estas es grande, sin embargo, se debe evaluar la fortaleza de las empresas, sus tangibles de comercialización, y un sistema de compensación sólido y realista, antes de involucrase con cualquiera de ellas.

1.2.1.1. Sistemas de compensación

Las empresas de mercadeo adoptan la idea de que las personas buscan ingresos que garanticen estabilidad económica presente y futura. El *network marketing* está preocupado porque sus asociados puedan gozar de un nivel de ingresos que los despreocupe de su futuro, este fin noble también tiene una razón implícita que es la supervivencia de la compañía. Cualquiera que sea el caso, las redes de mercadeo proponen sistemas de ingresos residuales; así, una vez que se tiene un activo que pueda generar un ingreso pasivo o residual, la persona tendrá más tiempo libre gracias a que el activo trabaja y produce ingresos económicos de forma indirecta (Salazar, 2018, p. 18).

Es decir, la formación de redes, que no son otra cosa que equipos de trabajo, constituye la creación de activos que generan ingresos. Independientemente de la compañía, se puede describir que todas trabajan bajo la misma modalidad, una persona ganará del trabajo de quienes estén bajo su red hasta un cierto nivel. Esto genera una relación de cooperación, quien está arriba está interesado en ganar regalías por la gente, por lo cual le es conveniente apoyarlos y guiarlos en todo

sentido, mientras que para los asociados bajo la red les apropiado dejarse conducir por quien se asumen tiene mayor experiencia en la compañía.

Uno de los sistemas de compensación más conocido es el del tipo binario, esto quiere decir que el asociado deberá incluir bajo su nivel a dos personas y cada una de ellas deberá hacer lo mismo. Esta estructura es la misma tanto ascendentemente como descendentemente y los niveles variarán de acuerdo con cada empresa que adopte este sistema (Beas, 2007).

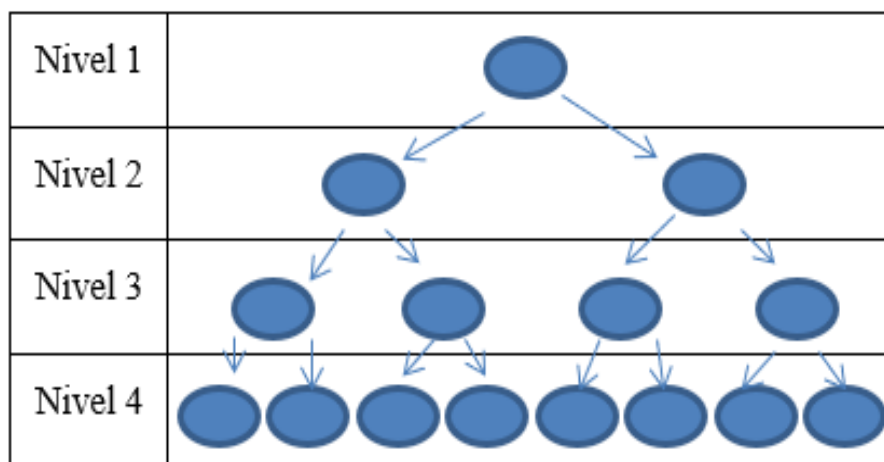


Figura 1. Sistema binario de compensación
Fuente: Elaboración propia

Los críticos de las redes de mercadeo realizan un cálculo hipotético de que, con este sistema, en relativamente pocos niveles, se alcanzaría a asociar a todas las personas de una región. En la Tabla 2 se muestra un ejemplo de cálculo de personas que se alcanzan en una red con un sistema de compensación binario y quinario. Por ejemplo, en un país pequeño como el Ecuador, asociar a toda la población llevaría 24 niveles en una red binaria y entre 11 a 12 niveles en una red quinaria.

Esta simulación de cálculo no evidencia la complejidad de este tipo de negocio pues, normalmente, entran otras variables como el nivel de deserción y la cantidad de redes dentro de un mismo segmento de mercado; datos que al fin de cuentas las redes no los tienen o los manejan con mucho hermetismo frente a sus asociados y la sociedad en general.

Tabla 2 Cálculo de personas dentro de una red binaria y una quinaría

	Red Binaria		Red Quinaría	
	Cantidad de personas	Total personas acumuladas	Cantidad de personas	Total personas acumuladas
Nivel 1	1	1	1	1
Nivel 2	2	3	5	6
Nivel 3	4	7	25	31
Nivel 4	8	15	125	156
Nivel 5	16	31	625	781
Nivel 6	32	63	3 125	3 906
Nivel 7	64	127	15 625	19 531
Nivel 8	128	255	78 125	97 656
Nivel 9	256	511	390 625	488 281
Nivel 10	512	1 023	1 953 125	2 441 406
Nivel 11	1 024	2 047	9 765 625	12 207 031
Nivel 12	2 048	4 095	4 8828 125	61 035 156
Nivel 13	4 096	8 191		
Nivel 14	8 192	16 383		
Nivel 15	16 384	32 767		
Nivel 16	32 768	65 535		
Nivel 17	65 536	131 071		
Nivel 18	131 072	262 143		
Nivel 19	262 144	524 287		
Nivel 20	524 288	1 048 575		
Nivel 21	1 048 576	2 097 151		
Nivel 22	2 097 152	4 194 303		
Nivel 23	4 194 304	8 388 607		

Fuente: Elaboración propia

1.2.1.2. Mecanismos de marketing

De acuerdo con Salazar el *network marketing* es un negocio actual que permite generar dinero de una manera rápida, cómoda y que requiere poca inversión, y mejor aún si utiliza técnicas de *marketing* por internet (2018, p. 11). Es evidente que el mercadeo por internet ha ido evolucionando de forma exponencial e increíblemente dinámica, la herramienta típica que usan empresas y personas son las páginas web. Cualquier empresa aprovecha del *marketing* digital como un sistema interactivo que usa sistemas telemáticos para promocionar, publicitar y vender cualquier producto.

Las redes de mercadeo en el nivel empresarial cuentan con páginas internacionales y dentro de los países en los que realizan operaciones. El hecho es que, las páginas web constituyen un mecanismo básico para una red, plataformas desde las cuales los clientes y potenciales consumidores pueden acceder a información sobre los productos ofrecidos, ofertas, precios, etc. Por otro lado, a los asociados se les permite realizar pedidos, consultar sobre ingresos recibidos (propios y de su red) y otras opciones dependiendo de cada empresa (Rivera, 2015).

El uso de *blogs* y *podcasts* es poco común y desactualizado, incluso muchas empresas en red no los permiten por ser herramientas que podrían llevar a desinformar a los clientes y futuros miembros de la empresa. Sin embargo, la popularidad de las redes sociales ha facilitado que la comunicación fluya. Aplicaciones como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Whatsapp*, entre otras, han permitido a quienes hacen mercadeo en red, tener un mayor acercamiento a sus clientes, asociados y prospectos de asociados. Si bien existe esta facilidad, también existe el riesgo que los asociados no lleguen con un mensaje adecuado o no sepan transmitir los mensajes y filosofía empresarial.

1.2.2. Liderazgo

Según Vázquez, Bernal y Liesa (2014), al hablar de liderazgo se hace referencia a un término que se caracteriza, esencialmente, por su complejidad. Los mismos autores mencionan que el concepto de liderazgo es tan infinito como las

personas que lo han tratado de definir y en muchas ocasiones se termina por crear problemas de entendimiento. Es por esta razón que se trata de dar una definición simple pero que dimensione para el contexto investigativo, lo que representa el liderazgo en una persona, es así que, se puede hablar como un conjunto de actitudes, comportamientos, ideas y procederes, intrínsecos o desarrollados, que en última instancia llevan a un grupo de personas a la consecución de objetivos de diversa índole.

Para que lo antes descrito se materialice, el líder tiene la capacidad de influenciar en su equipo. Las habilidades más destacadas son la delegación, evaluación, gestión, promoción, incentivo, convocatoria y toma de iniciativa.

Vázquez, Bernal y Liesa (2014) clasifican al liderazgo en las siguientes categorías:

1.2.2.1. Liderazgo según el desarrollo personal

Dentro de esta clasificación se encuentran los líderes autócratas, los cuales están presentes en todos los procesos que lleve su equipo, desde la planificación hasta la consecución de metas y objetivos, asumiendo todas las responsabilidades. Un líder emprendedor adopta una posición participativa donde pregunta al resto sobre las decisiones tomadas, sin embargo, no delega esta responsabilidad. El líder liberal delega a los subalternos la responsabilidad de tomar decisiones.

Otros líderes son los proactivos, quienes promueven el desarrollo del potencial de su equipo de trabajo. También están los líderes audaces que tienen la habilidad de relacionarse con muchas personas, persuasivos y críticos, investigan y piden opiniones antes de tomar una decisión. Esta última clasificación es la esperada en cualquier líder y está en función del compromiso que tenga la persona con su autodesarrollo, mismo que depende de diversos factores que en la actualidad están adquiriendo la real importancia que tienen, ellos son: alimentación, descanso adecuado, ejercicio, lectura, buena administración del tiempo libre, preocupación por su espiritualidad, entre otros relacionados.

1.2.2.2. Liderazgo según la formalidad de elección

En la mayoría de casos los líderes son seleccionados mediante procesos sistemáticos, más aún cuando son organizaciones empresariales en las cuales se los contrata en función de su perfil profesional, experiencia y obviamente capacidad de liderazgo; en estas circunstancias se hablaría de un líder formal. Sin embargo, también hay líderes informales que son productos emergentes de las circunstancias y que aparecen cuando existe algún tipo de presión; por lo general este tipo de líderes son aupados por el resto del equipo en función de sus habilidades, no persiguen algún tipo de remuneración, porque su afán principal es sacar adelante al equipo en el objetivo o necesidad presente. Un liderazgo inteligente debe estar consciente de que, si fue elegido de manera formal, debe hacerse merecedor del respeto del equipo al cual va a dirigir y esto se obtiene con liderazgo audaz.

1.2.2.3. Liderazgo según las relaciones que mantenga el líder

Esta clasificación tiene que ver más con la personalidad del líder, así pues, se puede hablar de quienes ejercen su liderazgo como un dictador, es decir forzando sus ideas con inflexibilidad y destruyendo la creatividad del grupo. Un líder autocrático toma las decisiones sin justificaciones con comunicación unidireccional, de él hacia sus subordinados. El líder democrático toma decisiones tras discusión y consenso, agradece opiniones, tiene criterios de evaluación explícitos y da una serie de posibilidades. Un líder onomatopéyico reflexiona sobre su visión de trabajo en equipo, se expresa a través de onomatopeyas, alienta y entusiasma. Cuando se habla de un líder paternalista es aquel que no tiene confianza en sus seguidores, solo esta persona puede tomar las decisiones y trabaja en función de recompensas o castigos. El líder liberal toma un papel pasivo al abandonar el poder frente el grupo, no evalúa criterios ni juzga a sus seguidores, quienes tienen total libertad. Solo interviene cuando su ayuda es solicitada. Un líder emocional impone un estilo de liderazgo basado en sus emociones.

1.2.2.4. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Una de las principales características u objetivos de un líder es influenciar a su equipo de trabajo, de forma positiva o negativa. En cualquier caso, se pueden encontrar: líderes transaccionales, transformacionales, auténticos, laterales o longitudinales.

Los líderes transaccionales son a quienes los miembros del equipo consideran una autoridad en base a que proporcionan los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades. Un líder transformacional o carismático es quien tiene la capacidad de modificar positivamente la escala de valores de su equipo de trabajo, las actitudes y creencias de los miembros a través de discrepancias, alternativas prometedoras, innovación, autocrítica, ingenio y creatividad. Un líder auténtico es aquel que se lidera a sí mismo, tiene mucho autoconocimiento, es ecuánime, compasivo y generoso; busca liderar primero su mente. El líder lateral es quien se relaciona entre personas del mismo rango y busca influenciar o recibir de ellos insumos de información, con el fin de lograr objetivos comunes organizacionales. Finalmente, un líder longitudinal o piramidal es aquel que funciona en rangos jerárquicos, por lo general en política o milicia.

1.2.2.5. Otras clasificaciones

Como se había mencionado antes, los estilos de liderazgo son tan amplios como las características mismas de cada líder y en cada uno de ellos se pueden presentar varias tipologías descritas. Así, por ejemplo, existen líderes carismáticos, a cuya causa se entregan sus seguidores; un líder servidor es aquel que prioriza satisfacer necesidades sociales; líder transformador es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales. Un líder estructural se caracteriza por proponer maneras de organización, centrado en la gente apoyando y gestionando relaciones, emociones, conflictos y esperanzas.

El liderazgo no es plano, se aplica de distinta forma dependiendo del lugar en el que se desarrolla o en el momento; sin embargo, muchos estudios han remarcado una gran prominencia sobre el quien, del liderazgo, esto quiere decir que una de las variables en el liderazgo también es quien lo ejerce. Otro factor a

considerar también es que en su mayoría el género femenino tiene un poder blando y el género masculino un poder duro, generalmente asociando al varón con un tipo de liderazgo autocrático y a la dama con un tipo de liderazgo democrático, estas observaciones han llevado a establecer estereotipos y prejuicios de género, pero para el verdadero desarrollo de las distintas capacidades de liderazgo en las personas se necesita una cultura organizacional comunicativa, participativa y democrática.

1.2.2.6. Liderazgo para la calidad

De acuerdo con Ramos (2019) el liderazgo enfocado a la calidad realiza actividades de organización y planificación por una sola vez. De esta forma, todas las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad se realizan de forma constante infundiendo un espíritu de mejora continua. Según la autora citada un liderazgo principal requiere de un liderazgo de apoyo, para lo cual se requiere:

- Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones.
- Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico.
- Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos.
- Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende.
- Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo y uniformidad.

1.2.3. Liderazgo en las redes de mercadeo

En las redes de mercadeo se diferencian tres tipos de personas: los líderes, los distribuidores y quienes desisten; Siendo estos últimos los más numerosos. Los líderes constituyen el grupo de gente comprometida en hacer crecer el negocio, entregan más horas de su tiempo, trabajan arduamente y nunca abandonan su esfuerzo (Poe, 2000).

El liderazgo marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier emprendimiento, y en el caso del *network marketing*, establece el cumplimiento o

no de objetivos tras influenciar a otras personas. Esto quiere decir que la única manera en ayudar a todo el grupo de colaboradores a cumplir sus sueños brindando un liderazgo poderoso y preciso (Fernández, 2016; Poe, 2000).

En las redes de mercadeo el liderazgo no solo implica tener seguidores o dirigir un grupo, sino también de ser inspiración para que sus colaboradores trabajen constantemente hasta alcanzar las metas, cumplir sueños y aportar con su crecimiento profesional y personal (Fernández, 2016). El liderazgo que se promueve es el de ganar con ayuda mutua y desinteresada entre líderes y seguidores; esto permite que se aplique cualquier estilo de liderazgo, siempre y cuando se sepa adoptar aspectos positivos y descartar los negativos.

Las características esperadas de un líder en *network marketing* son las siguientes:

- Motivación: el líder dentro de una red de mercadeo debe estar muy motivado y dicha sensación proviene de la comprensión total de las razones por la cuales está dentro de una red. El líder es aquel que se siente identificado con su red, conoce perfectamente los productos, los ha probado y se ha “enamorado” de ellos, tiene la convicción de que a pesar de que pueda haber otras redes, el plan de compensación es lo suficientemente agradable para quedarse en ella y como producto de todo lo anterior, se siente muy motivado (Christensen, 2012).
- Persistencia: como en cualquier negocio la falta de persistencia puede conducir al fracaso. El éxito en redes de mercadeo se alcanza luego de un esfuerzo constante, de mantener un rumbo y estar enfocado a la meta a pesar de cualquier dificultad que se atravesase. La constancia en la colocación (venta) de productos asegura al líder la conexión con la parte tangible de la empresa, no se puede crecer dentro de una red si no se toma en cuenta que el fin de la empresa es comercializar algún tipo de producto o servicio (Fernández, 2016; Salazar, 2018).
- Capacidad de aprendizaje: por medio del cual se pretende conectar con el mundo, de reconocer que muchos problemas son resultado de acciones propias y no por fuentes eternas. En redes de mercadeo el aprendizaje es

continuo y las personas descubren como crear su propia realidad (Poe, 2000).

- Actitud positiva: para poder inspirar a más personas lo principal es tener un pensamiento positivo, optimista, alentador y alegre. Poe (2000) menciona que la velocidad en la que trabaje y despegue un equipo depende de la velocidad y el entusiasmo del líder. Esto indica que el estado y poder mental define el rendimiento del grupo de trabajo.
- Visión: en general la visión es la imagen esperada a futuro y se construye con el planteamiento y cumplimiento de objetivos, valores y misiones compartida con todo el equipo.

1.2.3.1. Liderazgo formacional (capacitación)

La primera línea para construir un equipo de trabajo sólido dentro de una red de mercadeo es la capacitación; a continuación, se mencionan los puntos fundamentales que Córdoba (2019) considera importantes:

1. Entender el funcionamiento básico de la red, incluidos la parte comercial, productos y los sistemas de compensación. Estar consciente, de acuerdo con ellos y sobre todo motivado a realizar la actividad.
2. Familiarizarse con los sistemas de capacitación propios de la organización, participar constante y activamente de los mismos.
3. Auto capacitarse por medios propios, distribuyendo el tiempo en todos los aspectos que implican el conocimiento y experiencia en la empresa.
4. Formarse continuamente en liderazgo y animar a los miembros del equipo a ser también líderes.

Independientemente de la red de mercadeo, las capacitaciones tienen formatos muy similares, que se pueden generalizar de la siguiente manera:

- Capacitaciones dentro del equipo de trabajo, las cuales pueden ser una o varias veces a la semana. Su objeto principal es crear confianza entre los miembros que están bajo la dirección de un líder. A largo plazo y

conforme el equipo crece, la expectativa es que se creen otros equipos bajo la conducción de líderes emergentes.

- Capacitaciones periódicas locales o regionales cada mes, dos meses o tres meses. El objetivo de estas reuniones es agrupar varios equipos o redes en salas de tamaño promedio, en donde básicamente reciben motivación, información sobre los productos y beneficios de los mismos, testimonios de líderes que han adquirido buena experiencia dentro de la red y explicaciones sobre los sistemas de compensación.
- Capacitaciones especiales a nivel nacional e internacional. Con un formato idéntico a las capacitaciones locales, estas tienen como objetivo afianzar la imagen de la compañía y fortalecer el sentido de pertenencia a una red de mercadeo. Para llegar a un evento de estas características el asociado debe trabajar muy duro creando equipos de trabajo sólidos y bien estructurados; esta es su recompensa. Un encuentro internacional es en dónde realmente se puede asimilar la magnitud, capacidad y poder de colocación de productos en el mercado, de una marca.

1.2.3.2. Liderazgo práctico (ventas)

La capacitación en ventas implica el entendimiento de que no se es un simple vendedor, el momento en que una persona se convierte en asociado a una red de mercadeo, pasa a ser un representante independiente de la empresa. Esta persona trabaja por su cuenta, asesora a los clientes sobre los productos o servicios que la empresa oferta, comparte experiencias propias y cualquier otra información relevante que influya sobre la decisión de compra.

Para lograr ventas exitosas se necesita un liderazgo transaccional, en el que por cada venta realizada se tiene un porcentaje de ganancia. Hasta ahí nada nuevo porque cualquier organización de carácter comercial va a operar de forma muy similar, sin embargo, las redes de mercadeo funcionan de acuerdo con un principio de volúmenes. Así, mientras más personas estén dentro de un equipo y las ventas sean considerables, se obtienen mejores niveles de descuento. Esto se

traduce en un mayor margen de ganancia y la generación de regalías, es decir, dos formas de ganar dinero.

Existen tantas redes de mercadeo como productos imaginables. Hace algunos años atrás las redes acudían hacia un potencial asociado y este de cierta forma “no tenía opción”, sin embargo, las cosas han cambiado y ahora si una persona opta por realizar *network marketing*; puede buscar fácilmente por la *web* las opciones que más se acerquen a los productos que desearía vender y optar por la red que mejor le convenga.

1.2.3.3. Liderazgo práctico (reclutamiento)

El orden en el que se maneja el liderazgo es crucial, es decir primero capacitación, luego ventas y por último reclutamiento. Reclutar personas constituye la acción más trascendental dentro de una red de mercadeo y su ejecución representa una especie de graduación del asociado cuando el líder y el socio sienten la suficiente responsabilidad para hacerlo. En otros términos, el liderazgo culmina en este paso y abre las puertas a un nuevo proceso, dentro de un círculo virtuoso. El liderazgo en reclutamiento contiene los siguientes aspectos:

- Tener suficiente conocimiento de la empresa, los productos, sistemas de compensación y mercadeo en general.
- Adquirir la habilidad para identificar nichos de mercado.
- Trabajar en perfiles que cumplan los requerimientos del equipo. En este sentido el líder debe adquirir la habilidad de identificar a las personas que actúen de forma proactiva.
- Reclutar con base a la predisposición del futuro asociado a ser adiestrado y a aprender hacer el negocio, más no por el beneficio económico a corto plazo que puede derivar de aquello.
- Mantener siempre un espíritu de servicio y de bien común, como garantía de éxito y de expansión.

Otras actividades del liderazgo en reclutamiento incluyen:

- Realizar seguimiento a los prospectos. En muchas ocasiones se pierden personas con un gran potencial para hacer redes, por no haber hecho un seguimiento adecuado.

Córdoba señala que el 95% de quienes ingresan a una red fracasan, sin embargo, las estadísticas indican que aquel minúsculo 5% de los que logran el éxito lo hacen manteniendo un denominador común: la disciplina al cumplir a cabalidad los aspectos señalados en cuanto al liderazgo (2019).

1.2.4. Instrumento de medición del liderazgo. La escala multifactor de liderazgo (MLQ)

El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) es un cuestionario que se emplea para medir el liderazgo en ámbitos psicológicos organizacionales. Fue desarrollado por Bass y se dio a conocer en 1985 (Vega y Zavala, 2004). Este cuestionario se basa en la creencia de dos tipos de liderazgos, el transaccional y el transformacional.

El primer tipo de liderazgo que defiende Bass, el transaccional, indica que existen retribuciones (económicas especialmente) entre el líder y sus seguidores. Tiene un efecto positivo reflejado en la satisfacción y en el desempeño de empleados; aunque existen equipos en los que se ha logrado crear actitudes, creencias y valores extraordinarios en los miembros de un equipo. Se cree que estos efectos van de la mano de la aplicación del liderazgo transformacional por lo cual Bass incluyó en la psicología empírica estos ideales transformacionales y los evaluó en el cuestionario MLQ (Vega y Zavala, 2004) cuya existencia data de hace más de dos décadas atrás.

Desde su creación el cuestionario MLQ ha sido modificado constantemente, por ello se lo encuentra en diferentes versiones. Bass y Avolio modificaron el cuestionario inicial en el año de 1977 y ésta es la última versión corta disponible conocida como MLQ-5X (*short form*); la misma que consta de 45 puntos y de estructura factorial.

1.3. Fundamentación del estado del arte

Fernández (2016), en su trabajo denominado “*Análisis del Estilo de Liderazgo y Cultura Organizacional como Factor Influyente de Éxito en las Redes de Mercadeo de Amway de Venezuela*”, hace referencia que el modelo de negocio del *network marketing* constituye un estilo de venta y de actividad empresarial con mucho éxito, al punto de que grandes negocios o empresas tradicionales toman y aplican sus mejores características para ejecutarlas en sus labores operacionales (p. 1), con lo cual confirma el hecho de que las empresas están tornando su mirada hacia los beneficios que este tipo de negocio ofrece, muchas de ellas convirtiéndose en redes de mercadeo, otras combinado sus modelos de negocio y algunas más adaptándolo; considerando que hace algunos años atrás el *network marketing* fue visto como un modelo extraño hasta convertirse quizás en el modelo de negocio más exitoso para colocar bienes y servicios a escala mundial. A parte del liderazgo en las personas, se resalta como factor crucial en una red la cultura organizacional y su inseparable relación como garantía de éxito, en otras palabras, define al liderazgo como la capacidad de crear una cultura y filosofía de negocio enmarcada en un círculo virtuoso que de regreso reproduce buenos líderes, manteniéndose así un proceso que se sostiene en el tiempo.

El estudio realizado por Fernández (2016) analiza el estilo de liderazgo y cultura organizacional como elemento influyente de éxito en el *networker* de *Amway*. El trabajo realiza un estudio de alcance exploratorio y posteriormente, realiza estudios correlacionales. La población objeto de estudio fue de 41 distribuidores independientes de los diferentes niveles.

En dicha investigación Fernández (2016) menciona que es necesario saber distinguir los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con la interacción líder y seguidor, y cómo los distribuidores de la organización influyen en ella y se detecta en sus resultados.

Para ello utiliza la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento. Con el mismo determinó que los estilos de liderazgo aplicados son: transformacional y transaccional, y los tipos de cultura organizacional la amistosa/colaboradora y familiar.

En los resultados el autor determina que el liderazgo transformacional “transforma” a sus seguidores y así se motivan a desarrollar sus habilidades para lograr sus metas.

El autor concluye que, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional junto a una cultura amistosa/colaboradora que aplican las empresas de mercadeo en red, permite que varias compañías se mantengan entre las mejores y destacadas empresas de *network marketing* de la actualidad.

No se han encontrado investigaciones sobre el liderazgo en personas que estén involucradas en redes de mercadeo en la ciudad de Latacunga.

Viltard (Octubre, 2018) publica “*El Marketing Multinivel: Una Herramienta para el Desarrollo de los Mercados de Menores Recursos*” en el cual concluye que el modelo de redes de mercadeo “es una herramienta que puede ayudar a aliviar/ erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de gran parte de la población mundial” (p. 123). Las redes de mercadeo parten de la premisa de que se debe ofrecer tangibles que permitan llegar a un segmento de la población con productos o servicios de calidad que puedan ser comercializados con facilidad y seguridad para los consumidores.

Las empresas de *network marketing* se ocupan de la ingeniería de productos y el mercadeo; el asociado de la comercialización; este complejo sistema resumido en el precepto anterior, busca evidenciar el hecho de que al afiliado no tiene que preocuparse de emprender o crear algo, más importante es la preparación individual y colectiva. Por otro lado, el canal de comercialización es directo prácticamente: el asociado recibe el producto de la empresa y este lo pone en las manos del usuario o consumidor, lo que se traduce en reducción de costos.

El resultado final: empresas (redes) en constante expansión a nivel mundial, equipos de trabajo capacitados constantemente, gente comprometida con su organización y trabajo personal como herramienta de desarrollo; algo muy deseable para sectores de la población con bajos niveles de ingresos. Pero no solo estos sectores se benefician, lo interesante de las redes de mercadeo es que buscan socios o afiliados de cualquier estrato social y nivel académico, la única diferencia

es el aporte que puede realizar cada persona y sobre todo la predisposición al trabajo.

Maisterrena (2014) *“Las Empresas Multinivel como Modelo Distópico: Estudio de Representaciones Sociales”*. El estudio referenciado contrasta la utopía de los modelos de redes de mercadeo, como sistemas probablemente inmejorables. Cuestiona sobre todo el adoctrinamiento del que serían parte quienes se involucran, y lo asimila con el que recibirían quienes son parte de sectas o cultos religiosos, asumiendo una notoria peligrosidad con estas prácticas. La mecánica fundamental del network marketing es capacitar a sus afiliados en dos áreas, ventas y creación de redes con la inminente afiliación de más personas en forma vertical. El problema radica el momento de decidir cómo se capacita; básicamente se podría hablar de dos extremos, el uno, dejar que el afiliado “adapte” según sus necesidades y gustos, la forma como trabajará dentro de la red; y el otro, practicar con sumisión todas las instrucciones que de la red, aun así esto esté en contra, incluso de los valores del individuo.

Este problema ha sido tema de constante debate dentro de los altos mandos de las empresas de mercadeo directo y básicamente se ha optado por inclinarse al extremo de hacer que los asociados sean más disciplinados y obedientes a los mecanismos calificados como ya probados, olvidando que para determinar algo como eficiente, tuvieron que pasar por procesos de prueba y error, y lo que algún momento pudo parecer inadecuado, en otro funcionó y en cierto tiempo, puede dejar de hacerlo. El hecho es que la vía más sencilla ha sido no permitir al asociado que invente o improvise, cuando todo (supuestamente) ya está definido, más aun cuando muchas de las personas que se involucran con redes, tienen un nivel educativo, se podría decir bajo. El resultado: adoctrinamiento; es mejor al afiliado decirle que hacer, a que este opine.

1.4. Conclusiones

- Los trabajos de titulación encontrados en las instituciones educativas del país reconocen el potencial de las redes de mercadeo. La percepción de las personas ha ido evolucionando desde la aversión, miedo, recelo; a la aceptación, admiración y deseo de pertenecer a una red; en si el modelo es replicable y de fácil adaptación para la creación de nuevas redes que surjan de la creatividad de personas emprendedoras, siendo un reto para graduados de carreras administrativas o cualquier persona en general. Es así como las empresas multinivel constituyen un aporte fundamental a la economía del Ecuador y a escala mundial.

- Los conceptos obtenidos han permitido entender mejor el funcionamiento básico de las redes de mercadeo, el cual se basa en la comercialización de productos, directamente por los asociados, ahorrando costos de publicidad, logística, entre otros. La capacitación personal juega un papel preponderante en el sistema de redes, en donde cada asociado es de una u otra forma un representante de la compañía y por tanto debe reflejar la filosofía, misión y visión de esta. El liderazgo transformacional está presente en muchos tópicos a lo largo del análisis de la fundamentación epistemológica, en cuanto muestra la capacidad de un líder en convertir a los asociados en buenos vendedores, con un alto nivel de capacitación en diversas áreas, con un poder adquisitivo digno y en última instancia en personas conscientes, útiles para la sociedad y felices.

- En la actualidad las empresas de mercadeo en red se consideran como una opción seria, legal y muy atractiva para practicarlas como actividad laboral, contribuyen al desarrollo de sectores vulnerables de la población y al nivel de vida de cualquier persona que decida optar por una actividad flexible en horarios.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

“Implementación de un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga”.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Implementar un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de redes de mercadeo de la ciudad de Latacunga.

2.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los diferentes estilos de liderazgo que aplican las empresas de mercadeo en red en la ciudad de Latacunga.
- Implementar un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga.

2.3. Justificación

El liderazgo en las redes de mercadeo es distinto del liderazgo en los modelos tradicionales de negocio. En las empresas de mercadeo en red se aplica un estilo de liderazgo que a más de dirigir un grupo específico de personas las inspira, pero sobre todo está las ayuda a desarrollar su máximo potencial para lograr sus metas, cumplir sus sueños y a la vez crecer a nivel personal.

En el mercadeo en red el liderazgo significa ganar para ganar, es decir, con el trabajo entre líderes y afiliados colaboran y trabajan entre sí para ayudar a

alcanzar niveles altos a su equipo de seguidores, con ello se ayuda a alcanzar niveles altos a los patrocinadores y finalmente, hay un incremento de ganancias mutuo.

Con la presente investigación se identificó el estilo de liderazgo que predomina o es aplicado en las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga, mediante lo cual se logró conocer el nivel de aplicación de los estilos de liderazgo recomendados para el tipo de empresas multinivel.

La ejecución de la propuesta servirá como fuente de información a otros estudios, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados. Incluso, puede servir como fuente de información para la toma de decisiones en los equipos de redes de mercadeo de la ciudad y el mejoramiento continuo por parte de sus miembros.

2.4. Desarrollo de la propuesta

2.4.1. Elementos que conforman

En el estudio realizado por Fernández (2016) determina que los estilos de liderazgo que predominan en redes de mercadeo son el transformacional y el transaccional, siendo su población de estudio una ciudad de Venezuela. Con este antecedente y por las características que asocian, se evaluaron las dimensiones para estos dos tipos de liderazgo y sumado el liderazgo correctivo / evitador, en las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga.

El estilo transformacional evalúa las dimensiones: motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada (atribuida o de comportamiento) y consideración individualizada. El liderazgo transaccional tiene como dimensiones la recompensa contingente, la gestión activa por excepción y la gestión pasiva por excepción (Rowold, 2005). El liderazgo correctivo evitador analiza la dirección por excepción activa y el estilo Laissez-Faire.

En la Tabla 3 se presenta las características de las dimensiones de los liderazgos transaccionales, transformacionales y correctivo-evitador.

Tabla 3 Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional

Liderazgo	Dimensiones	Características
Transformacional	Motivación inspiracional	Los seguidores enfrentan desafíos propuestos por sus líderes, quien les motiva de forma optimista y con visión a cumplir sus objetivos. El líder promueve una visión organizacional, haciendo énfasis en objetivos deseables para el equipo, y el cómo lograrlas, gracias a ello el equipo se siente más poderoso.
	Estimulación intelectual	Desafía las falsas creencias de los seguidores, analizan problemas y generan soluciones en conjunto. El líder ayuda a los seguidores a discutir de manera positiva las formas de resolver problemas y a manejar los métodos que utilizan para resolverlos.
	Influencia idealizada	Atribuye al carisma del líder. Los seguidores siguen el comportamiento del líder, motivados por lazos emocionales entre ellos y valores en común. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
Transaccional	Recompensa contingente	El líder se enfoca en asignar tareas definidas a sus seguidores y ellos son recompensados al cumplimiento de estas. El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.
	Consideración individualizada	Se enfoca en el crecimiento profesional de los seguidores. El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de estos.
Liderazgo correctivo-avoidante	Dirección por excepción activa	El líder monitorea las tareas y busca errores o fallas a fin de corregir y mantener el nivel de desempeño. El líder se enfoca en el monitoreo de la ejecución de las labores en busca de errores, para reorganizar ideas y para mantener los niveles de desempeño esperados.
	Laissez-Faire	El líder interviene cuando haya incumplimiento de reglas o estándares. El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto.

Fuente: Rowold, 2005

2.4.2. Variables de investigación

Para determinar el estilo de liderazgo predominante en *networking* de la ciudad de Latacunga se realizó una encuesta dirigida a asociados de diferentes redes de mercadeo. Se adaptó el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ (Bass y Avolio, 2005) y se evaluaron las dimensiones de 3 tipos de liderazgo, la estructura involucra las siguientes variables:

Tabla 4 Variables de dimensiones del liderazgo

Liderazgo	Variables
Transformacional LTF	Influencia idealizada atribuida (IIA) Influencia idealizada conductual (IIC) Motivación inspiracional (MI) Estimulación intelectual (EI)
Transaccional LTR	Consideración individualizada (CI) Recompensa contingente (RC)
Correctivo / Evitador LCE	Dirección por excepción activa (DPEA) Laissez-Faire (LF)

Fuente: Elaboración propia

Con base a las variables a evaluar y al cuestionario MLQ se adaptaron las siguientes preguntas que fueron base para encuestar a los líderes y seguidores de redes de mercadeo de Latacunga. Las 20 preguntas del cuestionario corresponden a diferentes dimensiones del estilo de liderazgo, los mismos que se analizaron como variables (Ver Tabla 5) a través del software IBM SPSS Statics 25. La evaluación se realizó a través de la escala de Likert desde 1 a 5, donde:

- 1 = Muy frecuentemente
- 2 = Frecuentemente
- 3 = Ocasionalmente
- 4 = Rara vez
- 5 = Nunca

Tabla 5 Correspondencia de las encuestas con las variables de estilo de liderazgo

	Pregunta	Variable Directa
1	¿Su patrocinador hace todos los procesos y toma decisiones?	IIA
2	¿Su patrocinador socializa, escucha a su equipo de trabajo y toma una decisión para la red?	EI
3	¿Su patrocinador brinda confianza para que ciertas decisiones la tomen los miembros de su red?	IIA
4	¿Su patrocinador permite tomar decisiones e incluso incentiva a generar nuevas ideas de trabajo?	EI
5	¿Su patrocinador es creativo y se relaciona fácilmente con cualquier tipo de persona, les motiva a actuar como usted?	IIC
6	¿Su patrocinador impone sus ideas incluso por encima de las políticas propias de su red de mercadeo?	IIA
7	¿Su patrocinador cree que a los miembros de su red todo el tiempo hay que decirles que hacer?	EI
8	¿Su patrocinador crea un ambiente de camaradería en su red de asociados?	EI
9	¿Su patrocinador promueve en sus asociados el desarrollo emocional, crea expectativas, ilusiones y sueños por lograr?	EI
10	¿Su patrocinador premia los logros alcanzados por los miembros de su red?	RC
11	¿Su patrocinador utiliza algún tipo de castigo o recriminación por algún error cometido?	DPEA
12	¿Su patrocinador prioriza el ingreso de nuevos asociados que formar un equipo sólido?	CI
13	¿Su patrocinador acciona y reacciona en virtud de los incentivos que ofrece la red?	MI
14	¿Su patrocinador gestiona con eficiencia las normas, políticas y direccionamientos propios de la red en beneficio de sus asociados?	MI
15	¿Su patrocinador es hábil para solucionar conflictos y ver siempre lo mejor para sus asociados?	EI
16	¿Su patrocinador trata con respeto y consideración los criterios y puntos de vista de sus asociados?	EI
17	¿Su patrocinador estimula a pensar, aprender, investigar y conocer más sobre redes de mercadeo a sus asociados?	LF
18	¿Su patrocinador es creativo e incentiva la creatividad en sus asociados?	CI
19	¿Su patrocinador siente inspiración por el trabajo y acciones de sus asociados, le motiva a seguir adelante?	RC
20	¿Ve a su patrocinador como una persona digna de ser imitada?	IIA

Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Validación del Instrumento

Los resultados de las encuestas se analizaron con el software IBM SPSS Statistics 25. Para la validación del cuestionario se calculó el estadístico de fiabilidad o *Alfa de Cronbach*, los resultados se muestran en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6 Alfa de Cronbach de la variable liderazgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
$\alpha = 0,889$	20

Fuente: Elaboración propia

El *Alfa de Cronbach* calcula el coeficiente de fiabilidad del cuestionario aplicado, cuando este valor esté más cerca de 1 más consistentes serán los ítems entre sí (Barbero, 2010). El resultado expuesto en la Tabla 6 indica que esta investigación tiene un $\alpha = 0,889$; es decir, tiene una alta fiabilidad o una buena consistencia interna para esta escala.

2.4.4. Análisis e interpretación de resultados

Luego del proceso de investigación a través de encuestas se obtuvieron los siguientes resultados.

2.4.4.1. Redes de mercadeo en Latacunga

Con relación a las empresas de redes de mercado en la ciudad de Latacunga, los asociados encuestados pertenecen a las compañías Herbalife, Yanbal, TLC, For Ever y 4 Life.

Es importante considerar el tiempo y el rango que cada líder tiene representando en cada compañía. Herbalife en un período de 6 años y con un rango denominado Constructor del éxito. Yanbal bajo el título d Directora Super Senior y con 7 años de afiliación. La líder de TLC alcanza su rango de Directora

Regional en 3 años. En la empresa 4Life tenemos un rango de Diamante con 2 años de vida en la red.

2.4.4.2. Permanencia en redes de mercadeo

En el Figura 3 se observa la distribución de participantes de la encuesta en el tiempo de permanencia en las redes de mercadeo. Ahí se identifica que, en este caso, el 70% de la población está en una red de mercadeo por más de 5 años.

Esto indica el crecimiento progresivo y sólido de este tipo de negocios en la ciudad de Latacunga. No se ha encontrado personas con permanencias en *networking* menores a 1 año.

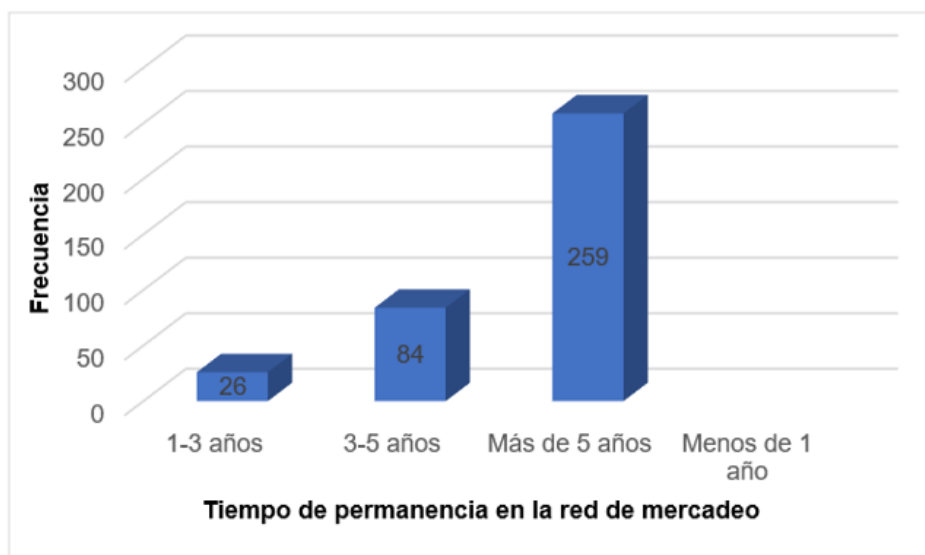


Figura 2 Tiempo de permanencia en la red de mercadeo
Fuente: Elaboración propia

2.4.4.3. Estilos de liderazgo

En la Tabla 7 se presenta el análisis estadístico descriptivo de las dimensiones de liderazgo.

En una muestra de 369 encuestados y, considerando la escala de Likert planteada, se encuentra que existe mayor inclinación por la dimensión de recompensa contingente y motivación inspiracional, mismas que pertenece al liderazgo transformacional y transaccional.

Por su parte, para la dimensión de dirección por excepción activa los resultados son más débiles y esta corresponde al estilo de liderazgo correctivo / evitador.

Tabla 7 Promedio de cada dimensión de liderazgo

Estadísticos descriptivos			
Dimensiones de Liderazgo	Media	Desv. Desviación	N
Motivación Inspiracional	1.8997	0.62726	369
Estimulación Intelectual	2.0023	0.51140	369
Influencia Idealizada	2.6043	0.20795	369
Consideración Individualizada	2.3930	0.42993	369
Recompensa Contingente	1.8760	0.73135	369
Dirección por Excepción Activa	4.2927	0.81825	369
Laissez Faire	1.9326	0.94267	369

Fuente: Elaboración propia

2.4.4.4. Correlaciones no paramétricas

Las variables en estudio se correlacionaron, considerando la suma de las preguntas que corresponden para cada tipo de liderazgo. Esta correlación se llevó a cabo con el coeficiente de correlación *rho de Spearman*. Este coeficiente permite ordenar las variables por rangos o jerarquías (Fernández, 2016).

A continuación, en la Tabla 8 se presentan las correlaciones de *Spearman* entre variables o dimensiones del liderazgo, calculados mediante el uso del software IBM SPSS Statistics.

A partir de los resultados de la Tabla 8 se observa que, entre liderazgo y motivación inspiracional se tiene una correlación buena y directamente proporcional con $\rho = 0,746$ y con $p < 0.01$ indica que la correlación establecida es muy probablemente cierta.

Tabla 8 Correlaciones de Spearman para las dimensiones del liderazgo

CORRELACIONES - RHO DE SPEARMAN (ρ)									
		Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada	Consideración Individualizada	Recompensa Contingente	Dirección Excepción Activa	Laissez Faire	Liderazgo
Liderazgo	ρ	.746**	.942**	.544**	.378**	.937**	.410**	.926**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	369	369	369	369	369	369	369	369
Motivación Inspiracional	ρ	1.000	.673**	.189**	.549**	.607**	.602**	.553**	.746**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369
Estimulación Intelectual	ρ	.673**	1.000	.532**	.350**	.864**	.391**	.862**	.942**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369
Influencia Idealizada	ρ	.189**	.532**	1.000	0.018	.599**	-.208**	.544**	.544**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.728	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369
Consideración Individualizada	ρ	.549**	.350**	0.018	1.000	.242**	.537**	.112*	.378**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.728		0.000	0.000	0.031	0.000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369
Recompensa Contingente	ρ	.607**	.864**	.599**	.242**	1.000	.241**	.917**	.937**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369

Dirección Excepción Activa	ρ	.602**	.391**	-.208**	.537**	.241**	1.000	.175**	.410**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.001	0.000
	<i>N</i>	369	369	369	369	369	369	369	369
Laissez Faire	ρ	.553**	.862**	.544**	.112*	.917**	.175**	1.000	.926**
	<i>Sig. (bilateral)</i>	0.000	0.000	0.000	0.031	0.000	0.001		0.000
	<i>N</i>	369	369	369	369	369	369	369	369

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).*

Fuente: *Elaboración propia*

Entre liderazgo y estimulación intelectual se encontró una relación lineal estadísticamente significativa muy alta y directamente proporcional ($\rho = 0,942$, $p < 0.01$), es decir, a mayor estimulación intelectual mayor es el liderazgo.

Con la dimensión influencia idealizada el coeficiente de correlación ρ es igual a 0.544 que indica una relación lineal estadísticamente significativa moderada y directamente proporcional ($p < 0.01$).

Con la dimensión recompensa contingente la correlación con liderazgo es alta y al tener un rho positivo indica que es directamente proporcional ($\rho = 0,937$, $p < 0.01$). En la relación liderazgo – dirección por excepción activa los datos demuestran que se trata de una correlación lineal estadísticamente significativa mínima ($\rho = 0,410$) y directamente proporcional con un nivel de confianza del 99%.

Para Laissez - Faire se tiene una correlación lineal estadísticamente significativa alta y directamente proporcional con la variable liderazgo proporcional ($\rho = 0,926$, $p < 0.01$).

Para resumir, la dimensión con correlación muy alta fue la de estimulación intelectual y que, además, es directamente proporcional con liderazgo. Los resultados indican que existe una correlación lineal entre ellas y permite establecer que en los *networkers* de Latacunga predomina el liderazgo transformacional.

2.4.5. Propuesta en correlación a las variables

2.4.5.1. Implementación de un modelo de liderazgo efectivo para redes de mercadeo de la ciudad de Latacunga

Del análisis efectuado se ha podido determinar que el modelo que más se utiliza para la conducción de redes de mercadeo es el del tipo transformacional, que, si bien en su forma genérica es común para las empresas en mención, cada una de ellas tiene una forma particular de llevarlo a cabo.

Ahora, el modelo que se plantea (basado en el liderazgo transformacional) pretende encaminar al lector con una herramienta que le permita en primer plano modificar su mentalidad para identificar las realidades que se presentan en una red, versus los mitos que manejan las personas. Finalmente se realiza una completa explicación de los factores que hacen del liderazgo transformacional, una práctica diaria.

El modelo de liderazgo planteado no puede obviar o dar por sentado ninguna de las etapas del proceso, si en realidad se pretende lograr un buen trabajo y obtener resultados trascendentales.

El análisis y posterior uso de este material serán válidos en distintas circunstancias, por ejemplo: personas que estén buscando empezar una actividad comercial, deseen cambiar de giro de negocio o se encuentren desempleadas; asociados en general a una red de mercadeo, líderes, emprendedores que quieran lanzar productos y comercializarlos por medio de redes de mercadeo, etc.

Basado en el estilo de Liderazgo Transformacional se propone la implementación de un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga estructurado de la siguiente manera:

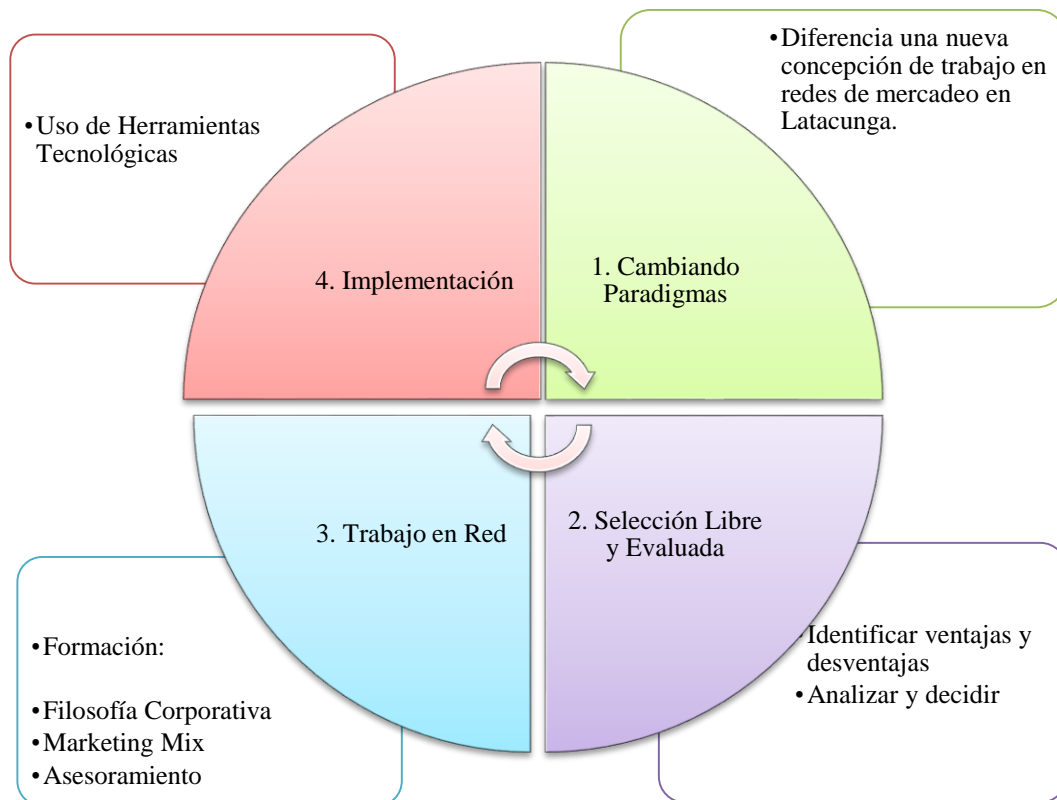


Figura 3 Modelo de Liderazgo Efectivo basado en el liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia

1.- Liderazgo Transformacional (Cambiando paradigmas)

Un verdadero líder sabe lo que quiere de su vida. Es la premisa fundamental para trabajar en una red, en función de esto vale la pena reconocer un paradigma antiguo y un nuevo paradigma para trabajar en redes de mercadeo en Latacunga, manteniendo siempre como base el liderazgo transformacional como eje transversal.

Tabla 9 Nuevo paradigma transformacional para liderar redes de mercadeo en Latacunga

Paradigma tradicional	Nuevo paradigma
Las redes de mercadeo son pirámides	Las redes de mercadeo impulsan productos tangibles, la mayoría de ellos de alta rotación.
Latacunga no es un buen mercado para realizar una red	Existen redes trabajando en la ciudad, algunas más exitosas que otras, incluso hay muchas redes que tiene mercado virgen en la localidad.
Llegar a una red constituye una opción no tan agradable de trabajo	Optar por una red constituye una magnífica oportunidad laboral, personal, intelectual, etc.
Trabajar en una red de mercadeo no brinda estatus	Las redes de mercadeo son una oportunidad que trasciende conceptos superficiales, brindando calidad de vida, preparación
En una red de mercadeo hay que ingresar muchos asociados y vender lo que más se pueda	En una red de mercadeo, hay que sentir pertenencia e identificación por los productos y/o servicios que se oferta, y formar equipos de trabajo comprometidos con la transformación grupal y personal.
Las redes de mercadeo son para realizarlas a medio tiempo	Las redes de mercadeo se pueden realizar a medio tiempo, pero su verdadero potencial se alcanza trabajando a tiempo completo.
Al trabajar en una red de mercadeo no podré progresar mucho	Las redes de mercadeo brindan la oportunidad de crear redes o equipos de negocio en otras ciudades e incluso otros países.

Fuente: Elaboración propia

2.- Liderazgo Transformacional (Realizando una selección libre y evaluada)

Eliminando de forma consciente todos los paradigmas, aversiones e incluso pretextos para realizar una red de mercadeo, se puede ver de forma más clara la oportunidad explícita. Dicha oportunidad es muchas veces distorsionada por falsos líderes que todavía manipulan las redes de mercadeo con los viejos paradigmas, por tal razón, aquí empieza el liderazgo al asumir las consecuencias o beneficios de su elección. Para tomar la mejor decisión posible, el líder de redes de mercadeo que está emergiendo, podrá utilizar el siguiente proceso, como una guía dentro de la aventura que le está por venir:

1. Identificar productos y/o servicios de interés
2. Conocer las redes de mercadeo
3. Comparar la información anterior
4. Decidir la red de su conveniencia

El líder transformacional en construcción debe seleccionar la red de su predilección. Por lo general, la invitación a participar en una red de mercadeo llega por medio de alguien conocido (familiar, amigo, compañero de trabajo) o por personas que promocionan su red en la ciudad de Latacunga. En el primer caso la ventaja es la cercanía y un aceptable grado de conocimiento de las actitudes, valores y capacidades de aquella persona, por lo cual es aconsejable emprender de esta manera cuando se tiene la certeza de que aquel individuo tiene las características del liderazgo transformacional, como para ser parte de su equipo de trabajo. En el segundo caso, se recomienda trabajar con una persona desconocida cuando no existe alguien de confianza dentro de la red preferida, manteniendo la consideración de siempre encontrar un líder transformacional que le guíe.

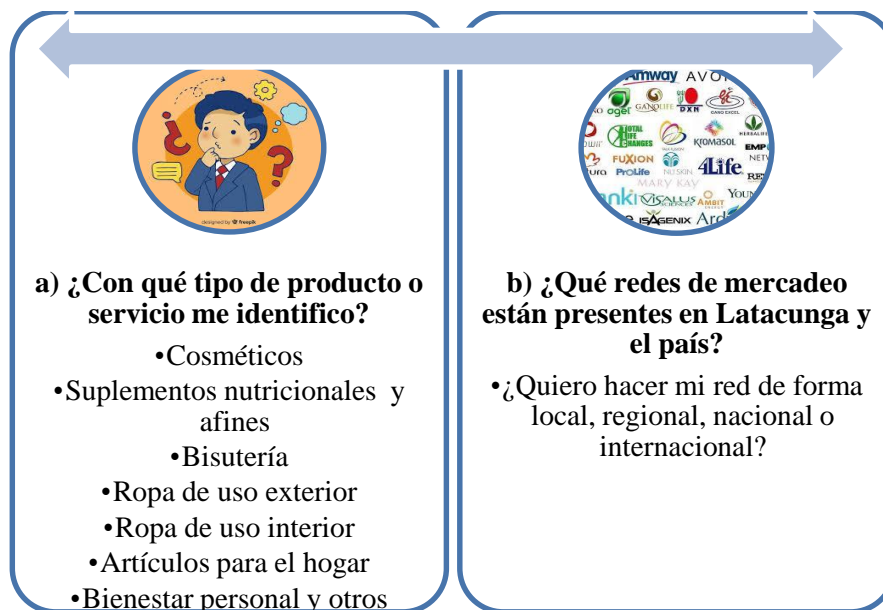


Figura 4 Proceso de identificación de redes y productos
Fuente: Elaboración propia

Este modelo, en cualquier caso, propone evitar que el proceso de decisión sea de forma inversa y/o manipulada, esto se refiere a las formas típicas de presión que todavía utilizan líderes alejados del modelo transformacional, en donde una persona prospecto es prácticamente obligada a realizar una red, produciendo la

distorsión en el mecanismo. Es decir, ingresan asociados para luego convencerlos de que los productos que ofertan son buenos y que tienen que venderlos. En este modelo se propone partir del conocimiento y la investigación de productos y empresas multinivel como estrategia para realizar el negocio de una forma técnica, ordenada y proyectada en el tiempo, que en tal caso puede ser complementada con la experiencia de un asociado, para de esta manera formar equipos de trabajo sólidos y bien estructurados.



3.- Liderazgo Transformacional (Trabajando la red)

Las redes de mercadeo fundamentan su razón de ser en los productos que ofertan, contrario a los sistemas convencionales de comercialización en donde la publicidad es protagonista. Se podría decir que existen productos tan malos, que bien publicitados se mantienen triunfantes en el mercado. Las redes de mercadeo no tienen espacio para permitirse ofrecer productos de mala calidad, por cuanto todo gira alrededor de ello y en torno a la recomendación positiva o negativa.

Este hecho proporciona, de entrada, al asociado, la ventaja de no tener que preocuparse por producir algo y que este producto sea de calidad, la mayoría de las redes de mercadeo llevan años de evolución e innovación de sus productos, con estándares internacionales. Este preámbulo es necesario para comprender la importancia del testeo, prueba, pero sobre todo consumo de los productos, para que la persona pueda desde su experiencia asesorar a otras personas, para evitar la frialdad de una venta con intereses netamente comerciales.

Luego de haber decidido por una determinada red y sus productos, y de que el líder transformacional en formación, haya generado el hábito de utilización o consumo de los mismos, lo esperado es que paralelamente exista un proceso de identificación con la empresa, para lo cual se propone dedicar tiempo a la asimilación de toda la parte conceptual y estratégica. Este proceso conjunto no debería tomar más de 1 mes, para lograr un compromiso serio.

Tabla 10 Formación inicial como líder transformacional en redes de mercadeo

	<p>Familiarización, enamoramamiento e identificación con los productos</p>	<p>Dimensión (Productos)</p>
	<p>Compromiso afectivo con la empresa y con la decisión tomada. Adopción de políticas, filosofía, valores, misión, visión y objetivos</p>	<p>Dimensión (Capacitación)</p>
	<p>Asesorar, explicar, entender desde la psiquis y la emocionalidad de la otra persona, lo que esta busca o necesita</p>	<p>Dimensión (Asesoramiento)</p>

Fuente: *Elaboración propia*

La capacitación es un factor permanente dentro de las redes de mercadeo. En este apartado no es la intención describir o conceptualizar el proceso, por cuanto con la información o las particularidades de cada red se podrían plantear tesis o propuestas completamente dedicadas a ese cometido.

Por ejemplo, por lo general las redes de mercadeo de suplementos alimenticios garantizan la capacitación de los afiliados para que mantengan una alimentación saludable en base a la ingesta de productos nutritivos, naturales e inclusive de origen vegetal, a más del consumo de los productos propios de la empresa. Sin embargo, es fundamental que independiente del tipo de red de mercadeo, los líderes transformacionales promuevan la buena alimentación.

Para el líder transformacional en redes de mercadeo de la ciudad de Latacunga, la capacitación es permanente, considerando que todas las redes manejan

programas bien estructurados al respecto, sin embargo, el modelo de liderazgo que se plantea propone las siguientes consideraciones:

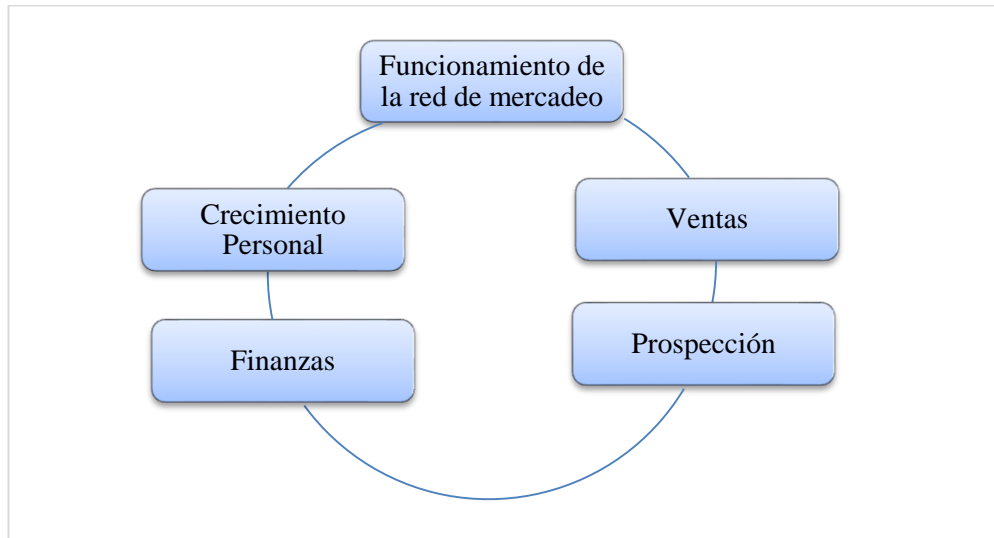


Figura 5 Ejes temáticos para capacitación
Fuente: Elaboración propia

Para el líder transformacional de redes de mercadeo en Latacunga, el primer paso dentro del proceso de prospección de ventas y formación de equipo, será determinar el círculo de conocidos, es decir familiares, amigos y compañeros de trabajo (de ser el caso). Un liderazgo anticuado separa o discrimina las personas, dividiéndolas entre las que podrían comprar los productos y aquellas que podrían ser parte del equipo. Por lo general esta clasificación parte de análisis muy subjetivos e incluso denigrantes, en dónde el líder clásico puede hacer las siguientes consideraciones:

Tabla 11 Liderazgo clásico vs. Modelo de liderazgo transformacional (prospección)

Liderazgo clásico en redes de mercadeo	Liderazgo Transformacional para redes de mercadeo en Latacunga
Busca gente con nivel adquisitivo alto para vender los productos, considerando que las personas con nivel adquisitivo bajo no van a comprar y que a ellas solo se les muestra la oportunidad de negocio porque necesitan	Asesora por medio de testimonio la utilidad de los productos, la venta es el resultado de un asesoramiento integral y personalizado. Cualquier persona es un potencial cliente y un potencial miembro del equipo
Pretende manejar objeciones (tanto en la venta como el reclutamiento) para persuadir al prospecto, incluso usando métodos violentos para la emocionalidad del individuo	Solventa de manera global todas las objeciones del prospecto, desde una perspectiva informativa y explicativa, concediéndole la libertad de tomar una decisión

Fuente: Elaboración propia

Entendido lo anterior, se elimina la discriminación señalada y se opta por definir a cuáles personas del círculo señalado les podrían ser útiles los productos que se ofrece, insistiendo en la necesidad de tener una experiencia suficiente con el uso de estos.

Como último punto, el líder transformacional se convierte en un asesor de sus asociados y clientes. Este factor reúne toda la preparación de los ítems anteriores para consolidar relaciones a largo plazo. En el caso de las redes de mercadeo de productos de alta rotación, como es el caso de suplementos nutricionales y cosméticos, la retroalimentación de las experiencias tiene que ser constante, en virtud de que el uso o consumo es en la mayoría de los casos a diario, lo que implica generación de información de forma permanente; el líder transformacional deberá monitorear a sus clientes, indagando su satisfacción, pero sobre todo asesorando en cualquier problema, inquietud o duda que pueda existir. Por otra parte, están los asociados que no hay que olvidar que son líderes

transformacionales en construcción, los cuales necesitan apoyo todo el tiempo posible.

Tabla 12 Liderazgo clásico vs modelo de liderazgo transformacional (Generalidades)

Liderazgo clásico en redes de mercadeo	Liderazgo Transformacional para redes de mercadeo en Latacunga
El líder promociona a su red como la mejor que hay y discrimina al resto de redes	El líder invita a participar dentro de su red, pero sobre todo dentro de su equipo de trabajo. Reconoce la valía e importancia de la existencia de otras redes en el mercado
El líder cree que los productos que promociona son únicos e incomparables	El líder prueba sus productos, se enamora de ellos, los promociona por testimonio. Respeta la posibilidad de que otros productos puedan ser de igual calidad e incluso mejores

Fuente: Elaboración propia

2.4.6. Premisas para su implementación

2.4.6.1. Uso de herramientas tecnológicas

En este apartado no es el propósito describir el funcionamiento de las herramientas tecnológicas, lo que se pretende es proponer usos más estratégicos:

Así, para redes sociales y aplicaciones, se propone fusionar la actividad personal con la que se lleva en la red, el líder transaccional mantiene coherencia en todos los planos de su vida, integrando la vida familiar con la personal, de una manera armónica.

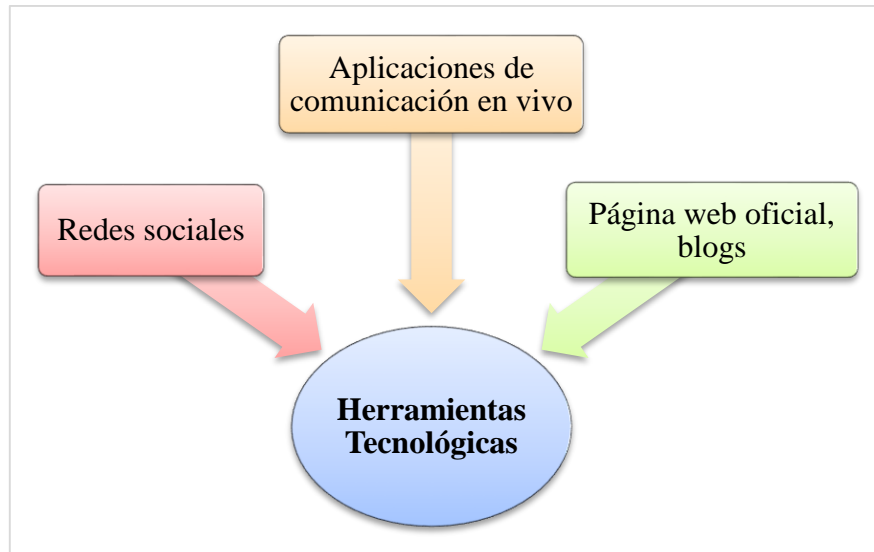


Figura 6 Herramientas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia

Además, es importante mantener actualizadas las redes sociales por lo menos cada 2 días y siempre que exista una actividad o evento de cualquier índole.

En lo que se refiere a aplicaciones de comunicación en vivo, se conoce que en la actualidad existen algunas plataformas que se han ido desarrollando a través del tiempo, sin embargo, se reconocen a las más relevantes:

- *Facebook live*; permite compartir videos en vivo. Sugerido para transmitir información de la red a un público previamente invitado.
- Video llamada de *Whastapp*; facilita la comunicación hasta con 4 personas de la lista de contactos telefónicos, permitiendo comunicar promociones o cualquier tipo de información de forma práctica.
- *Zoom*: aplicación de gran utilidad y uso en la actualidad, porque permite organizar conferencias con una gran cantidad de personas, con buena calidad de imagen.

El uso de páginas *web* oficial o *blogs* es útil al aprovechar para direccionar a las personas a la página oficial de cada red, por cuanto se encuentra información y se genera una imagen positiva de la marca.

2.4.6.2. Viabilidad

La propuesta es viable económicamente, al ser prácticamente accesible la erogación de dinero para llevar a cabo su ejecución. En este sentido, es más importante la predisposición que muestren los líderes de redes de mercadeo en Latacunga para adoptar este documento como un material complementario a las herramientas y literatura que ya manejan.

Tabla 13 *Presupuesto*

Capacitación	Inversión	Ingresos en función de la inversión
Una capacitación de manera mensual o trimestral.	30 dólares	400 dólares.
Difusión en redes sociales	20 dólares	800 dólares.
Documento informativo	25 dólares	80 dólares.

Fuente: *Elaboración propia*

2.5. Conclusiones Capítulo II

- Se determinó que el liderazgo transformacional es un estilo que de forma implícita utilizan las empresas en modalidad red de mercadeo en todos los procesos, por más simples o sencillos que sean, por cuanto se busca que desde la transformación integral y la satisfacción personal, se contribuya al desarrollo familiar y social, respetando la individualidad y el libre albedrío.
- Se concluyó que el liderazgo transformacional se trata de llevar de la mano a los afiliados al éxito. De ayudar a transformar a la persona y ser un líder que todos desean seguir, por elección y motivación propia.
- Se pudo determinar que la formación como líder transformacional en los nuevos asociados será un conjunto de soluciones de desarrollo de habilidades, herramientas y conocimientos para dirigir a los equipos de las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga para alcanzar los objetivos y resultados que cada uno busca.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se tomó en cuenta a 2 profesionales con la experiencia pertinente para obtener el aval del tema planteado “Modelo de Liderazgo Efectivo para empresas de Mercadeo en Red, de la ciudad de Latacunga”.

Mientras que para la validación de usuarios se tomó en cuenta a 1 empresaria en redes de mercadeo del cantón Latacunga.

3.2 Informe de validez

En cuanto a la validez del contenido, la encuesta fue sometida al criterio y juicio de expertos en el área de Marketing de dos prestigiosas Instituciones Educativas de la Provincia, y una Distribuidora Independiente de la Red de Mercadeo de la empresa Herbalife; se les entregó un instrumento que consta de tres componentes y diez ítems con 3 preguntas y sus respectivas instrucciones para la calificación.

3.3 Matriz de consolidación de expertos

Una vez culminada la respuesta individual de los expertos, se diseñó una matriz consolidando todas las respuestas de los expertos, en la que se establece los puntajes por componente y porcentajes por componente de cada experto para luego obtener el promedio general de puntaje por componente y el porcentaje general por componente, si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 15 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

COMPONENTES A EVALUAR	EXPERTO 1		EXPERTO 2		USUARIO	
	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP	PUNTAJE X COMP	% X COMP
COMPONENTE 1: POTENCIAL FINANCIERO Y FACTIBILIDAD	12	30%	12	30%	12	30%
COMPONENTE 2: POTENCIAL DE IMPACTO CIENTÍFICO-SOCIAL	5	22%	6	27%	4	18%
COMPONENTE 3: EVALUACIÓN ÉTICA, AMBIENTAL y SUSTENTABILIDAD	7	23%	7	23%	6	20%
TOTAL	24	75%	25	80%	22	68%
PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO PUNTAJE X COMPONENTE			PROMEDIO % X COMPONENTE		
	24			74%		

Los dos expertos y el usuario señalan una aprobación con un puntaje mayor a 15 y un porcentaje mayor al 50 % en los componentes analizados, por lo tanto, se consideró como validada la propuesta.

Información sobre los Expertos

Información sobre el Experto 1	
Sexo	Femenino
Nombres	Ing. Mg. S. Eliana Palma
Cargo	Docente
Años de experiencia laboral	9 años
Institución a la que representa	Universidad Técnica de Cotopaxi
Información sobre el Experto 2	
Sexo	Masculino
Nombres	Ing. Diego Suárez Cruz
Cargo	Docente y Administrativo en Área de Marketing
Años de experiencia laboral	6 años
Institución a la que representa	Instituto Vicente León
Información sobre el Usuario	
Sexo	Femenino
Nombres	Ing. Marybel Calle
Cargo	Empresaria Independiente
Años de experiencia laboral	6 años
Institución a la que representa	Red de Mercadeo Herbalife

Fuente: Elaboración propia

3.3 Conclusiones del III capítulo

- El juicio de expertos fue útil para verificar la fiabilidad de la investigación siendo así una opinión informada por personas con trayectoria en el tema, y que pueden dar información, evidencia, juicio y valoraciones cualificadas.
- La validación por parte de expertos se enfoca a evaluar la calidad científico-tecnológica, grado de innovación, impacto potencial, impacto económico, impacto social mediante sus componentes y estos divididos en ítems.

Conclusiones Generales

- En la indagación bibliográfica se observó que existen varios estudios, publicaciones y tesis en relación al liderazgo, que demuestra los estilos de liderazgo y sus dimensiones. Se estableció que el problema de investigación, es el desconocimiento de un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de redes de mercadeo. Con el desarrollo de la investigación se confirma la importancia de un estilo de liderazgo cierto para las empresas de mercadeo en red y su crecimiento.
- Se diagnosticó los diferentes estilos de liderazgo de las empresas de mercadeo en red en la ciudad de Latacunga, siendo el estilo de liderazgo transformacional el que predomina. El liderazgo transformacional es un requisito en los nuevos tiempos; una cualidad deseada en la industria de Networkmarketing para que tengan la habilidad de dirigir sin que se sienta imposición, sino mediante la motivación hacia el resto de personas.
- Se diseñó un modelo de liderazgo efectivo para las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga. Una herramienta que se podrá aplicar a fin de que en esta industria no solo se forme a las personas en base a la recomendación entusiasta y sistemática de algún producto; sino que exista un trabajo en equipo, para el logro de metas ya sean individuales o grupales.

Recomendaciones

- Se recomienda que para que los equipos de las diferentes empresas de mercadeo en red mejoren su competitividad, fomenten en todos sus niveles de asociados un programa de liderazgo transformacional, ya que ello es una forma de inspirar una perspectiva para lograr mejores resultados y mejores niveles de desarrollo.
- Se recomienda a los líderes de las empresas en mercadeo en red ejecutar un estilo de liderazgo que tenga ideales y proponga acciones a su gente, basado en el carisma, la estimulación intelectual, una consideración personalizada, y sobre todo la motivación inspiracional.
- Se sugiere poner en marcha la propuesta del Modelo Efectivo de Liderazgo, que permita fortalecer la relación del liderazgo entre patrocinadores y asociados en las empresas de mercadeo en red de la ciudad de Latacunga. Siendo esto una herramienta que no solo permita el crecimiento de los diferentes equipos de trabajo, sino que se dé a conocer la industria multinivel desde una visión amplia.

REFERENCIAS

- Angulo, S. (2020). La venta por catálogo es una salida ante la falta de empleo. Diario Expreso. Recuperado de: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/venta-catalogo-salida-falta-5300.html>.
- Azinpa. (2019). *Las Redes de Mercadeo a través de la Historia*. Recuperado de Azinpa: <https://www.azinpa.com/las-redes-de-mercadeo-atraves-de-la-historia>
- Barbero, M.I. (2010). *Psicometría (teoría, formulario y problemas resueltos)*. Madrid: Sanz y Torres.
- Barreto, M. (2015). La industria del network marketing y la producción de nuevas subjetividades. Universidad Central. Revista Nómadas. Vol. 43 (1): 75-93.
- Beas, Miguel Angel. (2007). *Millonarios por Multinivel*. Victoria: Trafford, 2007.
- Chávez, M. (2006). *Las ventas multinivel: Análisis de las formas de trabajo asociadas*. México, UAA/UMSNH.
- Christensen, M. (2012). *Sea Un Auspiciador Estelar*. Florida, EEUU: Taller del Éxito.
- Córdoba, Á. (2019). *Redes de Mercadeo: Qué son y cómo funcionan 2019*. Recuperado el 05 de Oct de 2019, de Córdoba MLM: <https://angelcordoba.online/redes-de-mercadeo/>
- Fernández, B. (2016). *Análisis del Estilo de Liderazgo y Cultura Organizacional como Factor Influyente de Éxito en las Redes de Mercadeo de Amway de Venezuela Llc*. (Tesis de Posgrado). Lisboa, España: ISEC.
- Linares, Á. (2015). *Marketing Multinivel*. Recuperado el 05 de Oct de 2019, de Álvaro Linares: <http://alvaro030.blogspot.com/2015/11/marketing-multinivel-el-marketing.html>
- Maisterrena, M. (2014). Las empresas multinivel como modelo distópico: Estudio de representaciones sociales. *Aposta Revisa de Ciencias Sociaes*. Vol. 62 (1): 1-27.
- Plata, G. (2017). *Análisis de la percepción de los Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*

- Sede Esmeraldas Sobre las Redes de Mercado como Modelo de Negocio. (Tesis de posgrado), Universidad Católica. Esmeraldas, Ecuador.
- Poe, R. (2000). *El Liderazgo Al Estilo Ola 4: Construyendo Redes*. (Trad. F. Angurria). Buenos Aires, Argentina: En Time & Money Network Editions, *The Wave 4 Way to Building Your Downline*. (1era ed. al español 2005).
- Ramos, L. (2019). La filosofía del liderazgo. Recuperado el 05 de Oct de 2019, de Academia:
https://www.academia.edu/32834556/La_Filosof%C3%ADa_del_liderazgo
- Rivera, M. (2015). La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España. Recuperado de: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22498/rosario_rivera_tesis.pdf
- Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Recuperado de: <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Ruiz, K. (2016). Plan de negocios basado en redes de mercadeo. (Tesis de posgrado), Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Salazar, D. (2018). La 15 excusas más comunes en el multinivel. Quiriquiri, Venezuela: RegProEd.
- Salgado, C. (2017). Análisis de la venta directa y marketing multinivel y su incidencia en el desarrollo productivo del Ecuador. (Tesis de posgrado), Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Vázquez, S., Bernal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12, núm. 5, 79-97.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Villegas, A. (2013). La Expansión de la Economía en Red. Recuperado el 05 de Oct de 2019, de proyectonetworkmarketing: <http://proyectonetworkmarketing.blogspot.com/2013/01/la-historia-del-network-marketing.html>

Viltard, L. (2018). El Marketing Multinivel: Una Herramienta Para el Desarrollo de los Mercados de Menores Recursos. Revista Científica de la Contabilidad, 107-126. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5843/7336>.