

**EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN COMO
FACTOR ESENCIAL EN EL ÉXITO DEL MODELO DE VENTA DIRECTA**

Ensayo

Presentado por:

Luisa Fernanda Rodríguez Serrato

D0104943



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2017

**EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO Y LA MOTIVACIÓN COMO
FACTOR ESENCIAL EN EL ÉXITO DEL MODELO DE VENTA DIRECTA**
Ensayo

ii

Hernán Guillermo Salazar Morales Mg.
Docente tutor

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
Bogotá, D.C.
2017

A Dios, por guiarme y sostenerme hasta la meta, a mi esposo, por su amor expresado en apoyo incondicional, a mi hijo, por su comprensión y ternura infinita, a mis padres, por su amor y respaldo, a mis hermanas y sobrinos, por ser una fuente de motivación, y a mi tutor, por demostrar su vocación por la docencia.

Introducción.

1. La Venta Directa y sus generalidades.

1.1.1 Historia de la Venta Directa.

1.1.2 Tipos de venta directa y sus diferencias.

1.2 Estructura comercial del modelo de venta directa.

1.3 La Venta Directa a nivel global y local.

1.3.1 Cifras puntuales según el ranking mundial.

2. Desarrollo y motivación del talento humano y sus generalidades.

2.1 Métodos para el desarrollo del talento humano y la motivación.

2.1.1 Ventajas.

3. Desarrollo y motivación del talento humano en Venta directa.

3.1 Métodos aplicados en venta directa y ejemplos en empresas reales.

3.2 Relación comercial y no laboral en el modelo de venta directa.

3.2.1 Ventajas y desventajas de la relación comercial y no laboral de la venta directa.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Lista de gráficos

v

Gráfico 1. Tipos de venta directa y sus diferencias.....	6
Gráfico 2. Estructura comercial usual en empresas de venta directa.....	7
Gráfico 3. DSN Announces the 2017 Global 100.....	9
Gráfico 4. Estilos de aprendizaje en adultos.....	11
Gráfico 5. Algunos de los principales métodos para el desarrollo.....	12

Tabla 1. Comparativo estrategias para consultores entre Natura Cosméticos y Belcorp.....14

Tabla 2. Comparativo estrategias para líderes entre Natura Cosméticos y Leonisa.....18

Resumen

El presente documento nos permitirá ver a la venta directa y sus alcances desde el punto de vista social y empresarial. De ella se puede decir que es una modalidad de negocio incluyente, flexible y de carácter motivador. Se basa en la independencia y el compromiso para alcanzar las metas propias y si se desea, poder ayudar a otros a conquistarlas. Su historia es inspiradora y se remonta a siglo XIX en Europa. Dentro de las compañías más destacadas en el mundo están Amway, Avon, Mary Kay, Natura, Belcorp y Leonisa entre muchas otras. Entre los principales tipos de venta directa están la estructura de compensación o método de enfoque. En el área comercial su estructura es mixta, ya que cuenta con empleados con vínculo laboral y con independientes de vínculo comercial. La venta directa tiene un gran peso a nivel mundial y cada día registra un mayor crecimiento de acuerdo con las estadísticas publicadas por la World Federation Direct Selling Associations. Su pilar fundamental es la independencia por lo tanto ha tenido la necesidad de desarrollar estrategias de motivación especializadas, que han comprobado su eficiencia. Dentro de sus métodos más frecuentes podemos observar la capacitación que genera empoderamiento, el reconocimiento constante brinda realización personal, el acompañamiento frecuente que permite el crecimiento y desarrollo social. Dentro de sus mayores retos está concertar con su fuerza de ventas independiente aspectos claves de los riesgos ocupacionales a los que ellos están expuestos en el día a día.

Introducción

Es común ver a personas que se dedican de manera parcial o completa a vender productos por medio de una revista de las que salen en los comerciales de televisión, tipo Avon, Yanbal, Esika, entre otras. Sin embargo pocas personas conocen realmente el inmenso poderío económico de esta actividad. Y es que según estadísticas de Direct Selling News, el año pasado Avon reportó ingresos por \$5.70 billones de dólares, una cifra con la que apenas soñamos las personas del común (Direct Selling News , 2017). Para el caso de Colombia ACOVEDI estima que más de 650.000 personas devengan ingresos por la modalidad de venta directa (ACOVEDI, 2017). Dicho lo anterior y teniendo en cuenta que en la venta directa los vendedores son totalmente independientes, y que los únicos empleados directos son los gerentes de zona o sector (Ongallo, 2013). Cabe cuestionar ¿Cómo logran los gerentes motivar y comprometer con el cumplimiento de metas a personas que no tiene ningún vínculo laboral?

1. La Venta Directa y sus generalidades.

La venta directa se puede definir como la comercialización de bienes materiales o inmateriales de persona a otra. Dicha actividad se genera en espacios no convencionales (Entiéndase convencionales las tiendas, almacenes o supermercados entre otros.) y la principal vitrina de exhibición es una revista o catálogo físico o virtual, dicho proceso de venta va acompañado generalmente de demostraciones que permiten conocer personalmente las cualidades y ventajas del servicio o producto que ofrecen. La World Federation Direct Selling Associations (WFDSA), la define como un canal de distribución utilizado por las mayores marcas globales y también por pequeñas empresas emprendedoras, para comercializar todo tipo de bienes y servicios. Estos suelen ser joyería, utensilios de cocina, productos nutricionales, cosméticos, artículos para el hogar, energía, seguros, y muchos más. También la menciona como una avenida donde las personas con mentalidad emprendedora, pueden construir de manera independiente un negocio, con una baja inversión. (WFDSA, 2017).

La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, y siempre por fuera de locales comerciales establecidos (ACOVEDI, 2017). Usualmente se realiza a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.

Podemos destacar entonces que la venta directa es una modalidad de negocio de persona a persona que usualmente utiliza la demostración como mecanismo de venta, y en la cual el vendedor independiente obtiene ganancias por las ventas de los productos y servicios que ofrece. Dichas ganancias varían según la habilidad personal y la cantidad de tiempo dedicado a la actividad.

No obstante cabe anotar que la mayoría de personas que llegan a la venta directa la ven como una oportunidad de obtener un ingreso adicional con una mínima inversión inicial y sin necesidad de dedicarse a ella de manera exclusiva.

1.1 Historia de la Venta Directa y principales empresas que operan en Colombia

La historia de la venta directa es quizás más remota, que la misma historia de la venta retail, ya que data desde los tiempos en los cuales se hacían trueques. Sin embargo se da de forma más palpable en la edad media con los Chapmen, quienes se abastecían en los mercados de Inglaterra y Escocia, y luego distribuían la mercancía puerta a puerta por varias regiones de Europa. Dichos vendedores eran independientes y no estaban organizados, sin embargo en el año de 1851, Mr. Singer decidió impulsar su empresa enviando a sus vendedores a las casas de sus potenciales clientes con el fin organizar pequeñas demostraciones personalizadas, en las cuales las familias y vecinos podían conocer las ventajas de sus máquinas de coser, y los posibles usos en sus hogares. Este método resulto ser muy bien recibido en la comunidad y permitió concretar ventas eficazmente. (AEVD, 2017)

Para el año 1886 Mr. McConnell deja de vender libros e inicia con la venta de perfumes, así da inicio a la gigantesca compañía AVON (AEVD, 2017). Otra empresa muy destacada en el mercado Estadunidense es Mary Kay, que nace en el año 1963 de manos de Mary Kay Ash, quien después de trabajar exitosamente por 27 años en Word Gift, fue ignorada para el cargo que siempre soñó y en su lugar fue nombrado un hombre, que era también su asistente, por lo que decide emprender un proyecto especial en el cual las habilidades de las mujeres en los negocios sean tan apreciadas como las de un hombre. Su pequeño proyecto logro en tan solo 13 años, conquistar la Bolsa de Valores de Nueva York, llevándose el honor de ser la primera compañía dirigida por una mujer en ingresar a la bolsa. (Gross, 2011)

No se puede hablar de la historia de la venta directa y olvidar a una de las compañías más revolucionarias del mundo. Su nombre es Natura Cosméticos, quién nace en el año de 1969 en Brasil, con el fin de combinar la cosmética sustentable y las relaciones humanas.

Entre sus principales logros están; la reducción de plástico en un 54% en los envases utilizados desde el año 1983, el uso de gas natural en su transporte en Brasil en el año 1997, la creación de su marca insignia EKOS, que contiene activos de la biodiversidad Brasileña y trabaja de la mano de las comunidades indígenas locales para lograr el equilibrio corporativo, social y medio ambiental. (Natura Cosméticos, 2017).

Otro revolucionario avance para la industria de la venta directa se da cuando en el año 2001, Natura implementa el poco conocido sistema de LCA (Life Cycle Assessment o Evaluación del Ciclo de Vida) que usa los empaques desecho en la elaboración de nuevos productos. Para el año 2006 esta compañía decide implementar tecnología de punta que les permita no tener que depender de la experimentación en animales para garantizar la bioseguridad de sus productos cosméticos. Para ello se usan las estrategias integradas de pruebas, que simulan por medio de un programa los posibles eventos adversos que se puedan presentar frente a cada uno de los componentes, esta etapa se conoce como insilico, posteriormente se procede a realizar ensayos biológicos para observar el comportamiento del producto en muestras de córnea 3D, y piel que ha sido desarrollada en laboratorios.

Ya en el año 2007, se dejan los aceites minerales comunes en la elaboración de cosméticos y se usa en su lugar aceites vegetales para la elaboración de sus productos (Natura Cosméticos, 2017).

Como podemos ver la historia de la venta directa está inspirada en los sueños de personas capaces de transformar la sociedad, con sus ideas y trabajo, logrando así motivar a otros para que se conviertan en líderes de sus propios negocios, mediante el modelo de venta directa en el cual es fundamental enseñar a otros el camino al triunfo, para así lograr la victoria propia. *“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres, porque él quiere hacerlo”.- Dwight D. Eisenhower, ex general y presidente de Estados Unidos.*

1.1.1 Tipos de venta directa y sus diferencias:



Gráfico No. 1 Tipos de venta directa y sus diferenciales. (ACOVEDI, 2017)

El método o enfoque de ventas plantea dos modalidades para lograr la venta, esto es de persona a persona, en la cual el vendedor independiente logra su venta mediante una visita individual y personalizada de acuerdo a las necesidades de su cliente, o por grupos sociales en el cual el vendedor independiente coordina un reunión grupal, en la casa de uno de los potenciales clientes, para dar a conocer sus productos o servicios, con el fin de lograr la venta. Dichos métodos de enfoque no son excluyentes entre sí, y frecuentemente son utilizados de manera mixta. Se puede observar que con el uso de las nuevas tecnologías de la información, dichas reuniones pueden ser vía Skype o cualquier otro sistema de audio y voz. Normalmente los líderes de los equipos comerciales, ofrecen como parte de la motivación y del desarrollo al nuevo vendedor, talleres de entrenamiento previos y acompañamiento en campo, con el fin de aumentar su autoconfianza.

Por otra parte la estructura de compensación puede ser de tipo Multinivel cuya principal característica es que el vendedor independiente puede invitar a otras personas a vender y de esa manera conformar un grupo de vendedores y recibir ganancia por las ventas de su grupo. Así mismo podemos encontrar dentro de esta estructura la venta plana, en la cual el vendedor independiente compra al por mayor y vende al por menor.

1.2 Estructura comercial del modelo de venta directa

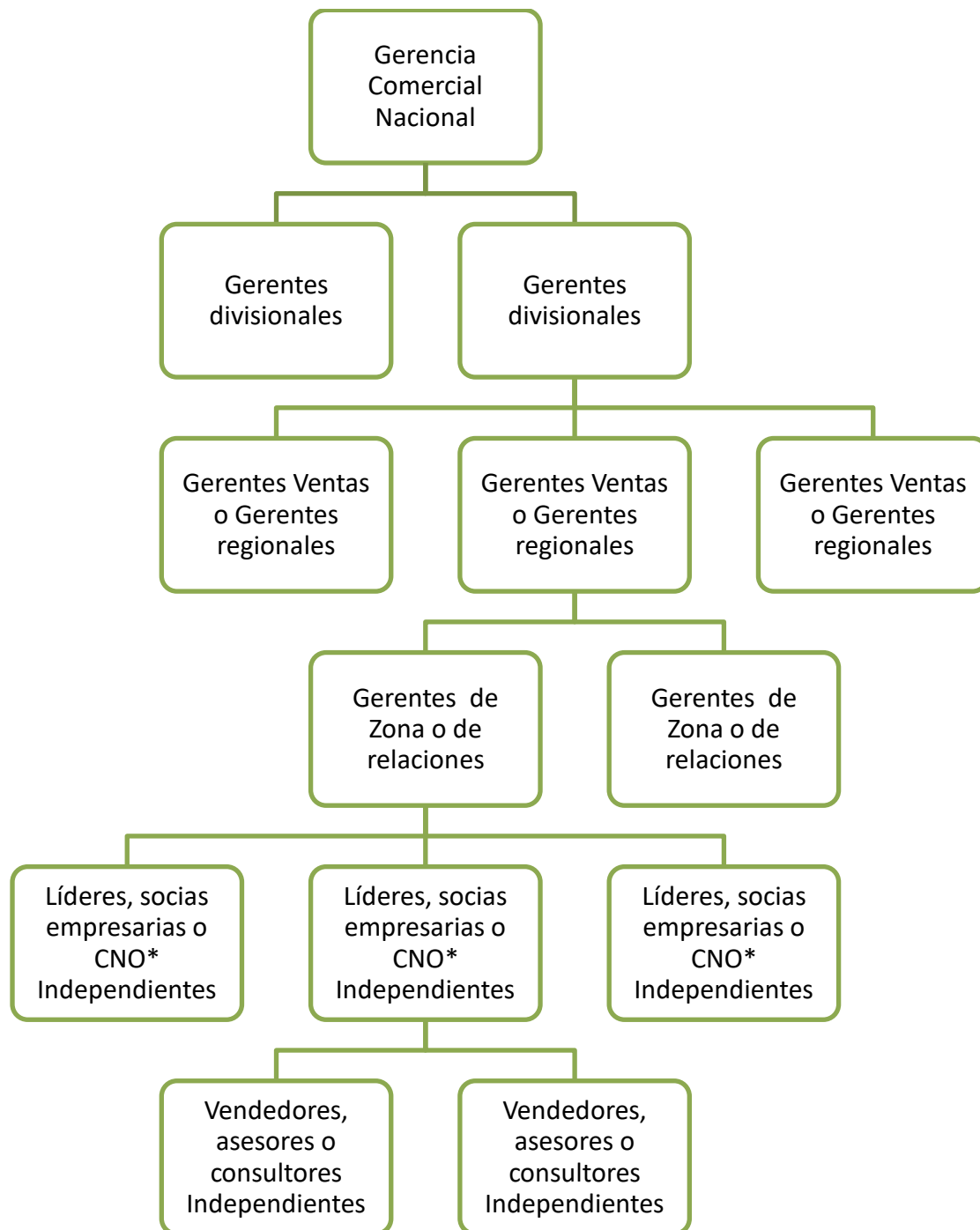


Gráfico No. 2 Estructura comercial usual en empresas de venta directa. (ACOVEDI, 2017)

Como podemos observar en el gráfico No 2, existe una Jerarquía comercial que inicia desde la Gerencia Comercial Nacional, posteriormente encontramos el cargo de gerentes divisionales quienes están presentes en algunas estructuras como la de Belcorp Colombia, (dueña de las marcas ESIKA, L'Bel y Cy Zone). Más abajo encontramos los gerentes de ventas o gerentes regionales quienes manejan grupos de gerentes de zona o de relaciones. (El nombre varía según la empresa, en Natura Cosméticos se habla de gerente de relaciones por su filosofía). Hasta este punto todas estas personas son empleados y por lo tanto subordinados de la compañía. Desde los líderes, empresarios o Consultor Natura Orientador CNO*, (Natura Cosméticos, 2017) se habla de vendedores independientes sin vínculo laboral y cuyo único vínculo es de carácter comercial, por lo tanto no están obligados a cumplir horarios, ni metas, y así mismo no reciben órdenes ni tampoco reciben un sueldo (Aliado laboral, 2017). Su compensación económica es por tablas de metas previamente definidas. (Natura Cosméticos, 2017)

1.3. La Venta Directa a nivel global y local

El último reporte anual de la World Federation Direct Selling Associations, (WFDSA Annual Report 2016, 2017), asegura que para el año 2015 la venta directa logró vender US\$183 billones, esta astronómica cifra es 10 veces el PIB de los Estados Unidos de Norte América para el año 2016. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

El negocio de la venta directa está liderado a nivel global por mujeres, y en el caso particular de Colombia se estima que un 85% de los vendedores son mujeres. No obstante el género masculino demuestra estar cada vez más interesado en las bondades de la venta directa, y es que de acuerdo con ACOVEDI, en el año 2015 el 13% de los vendedores eran hombres y para el año siguiente creció a un 15%.

Durante el primer trimestre del año 2017, se reportaron ventas por 1,2 Billones de pesos, que significa un crecimiento del 14% frente al mismo periodo el año anterior. Así mismo se estima que existen más de 2.188.267 vendedores independientes y esto ha generado 14.000 empleos directos. (Portafolio, 2017)

1.3.1 Cifras puntuales según el ranking mundial



Gráfico No 3. DSN Announces the 2017 Global 100. (Direct Selling News , 2017)

De acuerdo con Direct Selling News, éste es el ranking de ventas del año 2016 en los diez primeros puestos. Cabe mencionar que la mayoría de las compañías en este ranking son de tipo multinivel y tienen en su portafolio productos de belleza, aseo y cuidado personal.

2. Desarrollo y motivación del talento humano y sus generalidades

Para entender adecuadamente sobre el desarrollo y la motivación del talento humano, hace falta en primera instancia definir que es el talento humano. Este hace referencia a las personas inteligentes o aptas para desarrollar determinado rol u ocupación. (R.A.E, 2017) Dicha inteligencia hace referencia a la capacidad de un individuo para resolver circunstancias

específicas en el desarrollo de su trabajo, usando para ello sus habilidades y experiencia.

El talento humano apto, asume su papel con el fin de lograr un adecuado desempeño de su rol.

En cuanto al desarrollo y la motivación podemos ver que el desarrollo se define como; la acción y efecto de desarrollar. (R.A.E, 2017) No obstante para el contexto del talento humano lo que se pretende es expandir y potenciar aquellas habilidades o competencias específicas de las personas, mediante diferentes métodos. (Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2005). Respecto a la motivación, la encontramos como un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en las acciones de las personas. (R.A.E, 2017). Para el Talento Humano la motivación puede asumirse desde la perspectiva de la automotivación, que es aquella que permite generar un sólido compromiso en el desarrollo de metas, y también se puede ver desde la motivación extrínseca, en la que la empresa identifica las características y capacidades propias y de sus colaboradores, con el fin de planificar la forma más adecuada de satisfacer las partes y en consecuencia entre sus acciones logra implementar evaluaciones de desempeño que permiten valorar y premiar la gestión de los colaboradores. (Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2005).

2.1 Métodos para el desarrollo del talento humano y la motivación.

Con el fin de desarrollar el talento humano se debe conocer y potenciar las competencias de los colaboradores. Las competencias son definidas cómo; *“Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”* (Levy-Leboye, 1997).

De acuerdo con Levy-Leboye, se debe buscar el estilo de aprendizaje apropiado para cada persona con el fin de lograr mejores resultados. Entre dichos estilos encontramos a la

contextualización abstracta; la experiencia concreta, la experiencia activa, y la observación reflexiva. (Levy-Leboye, 1997)

Contextualización Abstracta

- Se basa en cómo hacer, generalmente usando lecturas y conferencias.

Experiencia concreta

- Se basa en la retroalimentación de una experiencia vivenciada y sus sensaciones.

Experimentación Activa

- Se basa en practicar la teoría abstracta con simulaciones y ejercicios.

Observación reflexiva

- Se basa en el tiempo para pensar y replantear las teorías personales, por medio de la retroalimentación.

Gráfico No. 4 Estilos de aprendizaje en adultos. (Spencer, 1993)

De acuerdo con Spencer y Spencer, se deben ejecutar programas formales de capacitación que pueden ser en convenio con entidades educativas formales o por medio de contratación con un tercero. También se recomienda hacer procesos de feedback estructurados, incluir programas y guías digitales para el autodesarrollo en modalidad sincrónica o asincrónica, y asignar proyectos y actividades que acompañados de una cultura organizacional positiva, propendan para la motivación en el desarrollo de las competencias humanas. (Spencer, 1993).

Algunos de los principales métodos para el desarrollo

Cursos formales de capacitación

- Son de tipo pos grado, con patrocinio parcial o total de la empresa, cursado en Universidad certificada. Su efectividad para el desarrollo de conocimiento es alta, pero para el desarrollo de competencias es baja.

Lecturas guiadas

- Sugeridas por tutores, líderes o jefes. Estas tienen una ventaja un alto desarrollo del conocimiento y un nivel medio de desarrollo de competencias.

Capacitación On line

- Se realizan actividades para el aprendizaje de forma remota, flexibilizando horarios y eliminando barreras de espacio. Su nivel de aprendizaje es alto y el desarrollo de competencias es bajo.

Seminarios Externos

- Son muy comunes y por lo general lo ofrecen de forma gratuita entidades tales como; laboratorios médicos, asociaciones, y agremiaciones, entre otros. Su nivel de aprendizaje es alto y el desarrollo de competencias es medio.

Estudios de caso

- Se aconsejan como práctica grupal fuera del ámbito laboral y moderada por un experto en la materia. Su nivel de aprendizaje es alto y el desarrollo de competencias es medio.

Juegos gerenciales

- Mediante situaciones simuladas, se expone a los participantes para que tomen decisiones similares a las del día a día. No necesariamente hay una única solución y también puede ser virtual. Su nivel de aprendizaje es alto y el desarrollo de competencias es medio.

Role playing

- En este el entrenador asume un papel específico durante el juego y los demás participantes deben interactuar con él y lograr un objetivo específico. Su nivel de aprendizaje es medio y el desarrollo de competencias es alto.

Codesarrollo

- Son actividades diseñadas a la medida de la compañía. primero se presenta un tema específico, luego se proponen actividades, con el fin de llevarle a un espacio de reflexión y autoevaluación individual, luego se conduce a una acción y posteriormente se asume un seguimiento. Su nivel de aprendizaje es alto, del mismo modo que su desarrollo de competencias.

Gráfico No 5. Algunos de los principales métodos para el desarrollo. (Alles, Desarrollo del talento humano basado en competencias, 2005)

Se hace evidente al analizar los métodos anteriormente mencionados que el codesarrollo supone una ventaja mayor frente a los demás métodos presentados. Esto probablemente se debe a que es un sistema fácilmente adaptable a la organización y que combina varios métodos tales como lectura guiada y role playing. Cabe aclarar que parte importante de la efectividad en su implementación inicia con un correcto análisis de las necesidades y de una planeación específica de los materiales y roles de cada persona en el desarrollo de la actividad.

2.1.1 Ventajas.

De acuerdo con la cámara y comercio de Medellín, (Camara y Comercio de Medellín para Antioquía, 2017) entre las posibles ventajas de capacitar o desarrollar a los colaboradores de las organizaciones están:

- ✚ Mayor rendimiento laboral.
- ✚ Aumento de los niveles de satisfacción del personal.
- ✚ Mejora del clima laboral.
- ✚ Alineación de objetivos en todas las áreas.
- ✚ Fortalece los vínculos entre áreas.

Las organizaciones brindan a sus colaboradores herramientas de capacitación y especialización para poder afrontar de la mejor manera su rol cotidiano. Además les permite elevar su motivación, producción, unificación de objetivos, compromiso individual y colectivo y la cooperación entre el personal de la organización. (Siliceo, 2004)

3. Desarrollo y motivación del talento humano en Venta directa.

Como leímos anteriormente existen algunas acciones que permiten el aprendizaje y desarrollo de competencias en los equipos de trabajo, sin embargo debemos tener presente que la venta directa se desarrolla bajo parámetros legales diferentes, ya que los gerentes de las zonas o grupos, crean un equipo de ventas que no tiene ningún vínculo laboral a diferencia

de los equipos comerciales contratados, donde el cumplimiento de metas se exige para la continuidad en el cargo.

Una vez clarificada la diferencia podemos comprender que para lograr excelentes resultados los gerentes diseñan estrategias de motivación para formar líderes capaces de ponerse metas y cumplirlas. Dentro de las principales estrategias utilizadas en venta directa, para el desarrollo de y motivación encontramos las siguientes (Formación y consultoría, 2016):

- ✚ Programas de incentivos por niveles por logro individual y colectivo en ventas y por captación y retención de grupos comerciales.
- ✚ Programas de formación presencial y virtual para crecimiento en ventas y para reclutamiento de nuevos vendedores.
- ✚ Reuniones que permiten la socialización entre pares para generar experiencias positivas en torno a la actividad.
- ✚ Capacitación constante en los beneficios y cualidades de los productos o servicios de la compañía.
- ✚ Campañas exclusivas con pre venta de productos y ofertas exclusivas para líderes destacados.
- ✚ Capacitaciones para liderar los equipos y fidelizarlos en la compañía.
- ✚ Reconocimientos públicos constantes por el desarrollo de logros.
- ✚ Canales de atención exclusivos para resolver inconvenientes y brindar asesoría personalizada.

Estas estrategias varían de una compañía a otra, pero todas apuntan satisfacer algunas necesidades humanas como: la autorrealización, la estima y reconocimiento, la socialización, y la seguridad desde el punto de vista financiero. (50 minutos, 2017). Y es que cuando se observan a las personas que eligen la venta directa como su actividad principal o secundaria, se puede concluir que muchas de estas personas lo hacen por motivaciones personales diferentes o más poderosas que el dinero, muchos ven en este tipo de negocios la oportunidad de mejorar su vida social, auto realizarse mediante una actividad que les permita sentirse

útiles, y recibir reconocimiento constante por sus logros, además del lucro económico que varía desde modesto hasta importante según la capacidad de cada cual.

3.1 Métodos aplicados en venta directa y ejemplos en empresas reales.

A continuación se expondrán algunos métodos frecuentemente utilizados en el desarrollo de los líderes de ventas y consultores o vendedores independientes, para ello compararemos las estrategias de Natura Cosméticos Colombia y de la corporación Belcorp Colombia.

Estrategia de desarrollo y motivación para vendedores y líderes	Natura Cosméticos Colombia	Corporación Belcorp Colombia
Requisitos	<p>Destaque CN. No tener más de 1 ciclo de inactividad durante el periodo de la campaña.</p> <p>No presentar deuda al cierre de C17 /2017.</p>	<p>Brillantes Belcorp. Ser constante durante las 18 campañas del programa y alcanzar los niveles.</p> <p>Deben estar activas y con pagos al día para participar.</p>
¿Cómo ganar?	<p>Acumulando en ventas durante las 17 campañas, así:</p> <p>Nuestro Negocio: Volumen de ventas en productos Regulares. (Cada punto vendido da un punto para el ranking).</p> <p>Nuestras Personas: Volumen de ventas de CPV (Crear para ver). Cada punto vendido da dos puntos para el ranking.</p> <p>Nuestro Planeta: Volumen de ventas en Repuestos. Cada punto vendido da dos puntos para el ranking.</p>	<p>Acumulando en ventas durante las 18 campañas, según los niveles así:</p> <p>Brillante Cristal: Desde 21.200 a 41.499 puntos. Valor en pesos Colombianos \$ 21.500.000 a \$41.499.000 Promedio de venta cada 21 días \$ 1.194.000 COP a \$2.305.500 COP.</p> <p>Brillante Jade: Desde 41.500 a 77.499 puntos. Valor en pesos Colombianos \$ 41.500.000 a \$77.499.000 Promedio de</p>

	<p>Destacues CNO</p> <p>Podrán participar todos los consultores Natura en el nivel CNO (Consultor Natura Orientador) que sean nombrados y mantengan como CNO durante Ciclo 1/2017 a Ciclo17 de 2017.</p> <p>Ser activo como en 16 ciclos de los 17 ciclos que dura la campaña.</p> <p>Productos regulares: por la compra de un producto regular, el participante obtendrá 2 puntos por cada punto facturado por el grupo directo.</p> <p>Por la compra de un producto CPV obtendrá 10 puntos por cada punto facturado por el grupo directo.</p> <p>Por la compra de cada repuesto el participante obtendrá 5 puntos por cada punto facturado por el grupo directo.</p> <p>Saldo de disponibles: Obtendrá 1000 puntos por cada saldo positivo del grupo directo.</p> <p>Actividad frecuente: cada participante obtendrá 35 puntos por cada Activa frecuente de sus grupos directos. Activas de Grupos</p>	<p>venta cada 21 días \$2.305.555 COP a \$4.305.500 COP.</p> <p>Brillante Ruby:</p> <p>Desde 77.850 a 158.999 puntos. Valor en pesos Colombianos \$ 77.850.000 a \$158.999.000 Promedio de venta cada 21 días \$4.325.000 COP a \$8.833.277 COP.</p> <p>Brillante Diamante:</p> <p>Desde 159.000 puntos en adelante. Valor en pesos Colombianos \$159.000.000 Promedio de venta cada 21 días \$8.833.333 COP.</p> <p>Cada punto equivale a \$1000 COP.</p> <p>Todas las brillantes obtienen:</p> <p>Regalo por navidad: Juego de collar y aretes diseñado exclusivamente para las brillantes.</p> <p>Regalo de cumpleaños: Juego de bolso y cartera diseñado exclusivamente para las brillantes.</p> <p>Catálogos gratis cada campaña.</p> <p>Productos de lanzamiento en exclusiva.</p>
--	---	--

	<p>Relacionados CNO el participante ganará 20 puntos por el número de activas en sus grupos relacionados CNO.</p>	<p>Almuerzo de reconocimiento.</p> <p>Pin Brillante según nivel y diploma de reconocimiento en ventas.</p>
<p>Premios</p>	<p>Los primeros 5 CN (Consultor Natura) destacados de cada gerencia reciben: Invitación a gala de reconocimiento, placa de reconocimiento por venta según categoría y premio por categoría.</p> <p>1er Puesto: Kit completo marca Mario Hernández, (Maleta mediana y pequeña, neceser, billetera y bolso) y trofeo de reconocimiento.</p> <p>2do Puesto: Kit de la marca Mario Hernández, con maleta mediana, neceser, billetera, bolso y trofeo de reconocimiento.</p> <p>3er Puesto: Kit de la marca Mario Hernández, con maleta mediana, neceser, billetera y trofeo de reconocimiento.</p> <p>4to Puesto: Kit de la marca Mario Hernández, con maleta mediana, neceser, y trofeo de reconocimiento.</p> <p>5to Puesto: Maleta mediana de la marca Mario Hernández, y trofeo de reconocimiento.</p> <p>Los 15 primeros puestos a nivel nacional ganaran:</p>	<p>Brillante Cristal: 10 bolsas pequeñas + 5 bolsas medianas + 5 bolsas grandes todas las campañas, doble facturación, línea exclusiva de atención y Gift card COP \$100.000 o Parlante inalámbrico.</p> <p>Brillante Jade: 10 bolsas pequeñas + 5 bolsas medianas + 5 bolsas grandes todas las campañas, doble facturación, línea exclusiva de atención y Gift card COP \$280.000 o Cámara digital 20 MP.</p> <p>Brillante Rubí: 15 bolsas pequeñas + 10 bolsas medianas + 5 bolsas grandes todas las campañas, seguro Familia Protegida, doble facturación, línea exclusiva de atención y Gift card COP \$450.000 o Smartphone.</p> <p>Brillante Diamante: 20 bolsas pequeñas + 15 bolsas medianas + 10 bolsas grandes durante todas las campañas del año, seguro Familia Protegida gratis, flete gratis, una anqueta navideña, doble facturación en una misma campaña, y línea exclusiva de atención.</p> <p>Además del puesto:</p>

	<p>Viaje con todos los gastos pagos a Sao Pablo Brasil, a la planta Natura Cajamar durante 4 días 3 noches.</p> <p>Destiques CNO (consultor Natura Orientador) El mejor CNO en actividad comercial del sector: recibirá un (01) Trofeo CNO. Los mejores CNO en Actividad comercial por gerencia reciben además, en tercer puesto Smart watch. Segundo puesto celular, y el primer puesto un TV de 32 pulgadas.</p> <p>Los mejores CNO en CPV y Repuestos, reciben: Una (01) Placa de mención más un (01) Premio de la categoría CPV y de la categoría Repuestos.</p> <p>Los mejores en Actividades comerciales a nivel nacional: Reciben Trofeo y cena de Gala. Además el Tercer puesto recibe un bono de compras por valor de \$1.000.000 COP, el segundo puesto bono de \$1.500.000COP y Primer puesto bono de \$2.000.000 COP.</p> <p>Del puesto 1 al 15 a nivel nacional, recibirán un viaje 3 noches y 4 días a Sao Paulo y Cajamar Brasil. (Donde visitarán la planta Natura).</p>	<p>118 al 51 del país Gift card COP \$600.000 o Juego de alcoba. 50 al 31 del país, Gift card COP \$900.000 o Computador Portátil.</p> <p>30 al 11 del país Gift card COP \$1'500.000 o TV 32" + Apple TV + Parlante Bose.</p> <p>10 al 4 del País Gift card COP 3'000.000 o un TV 55" + Playstation</p> <p>Puesto Número 3 a nivel nacional. Gift card COP \$48'000.000 o Automóvil Chevrolet Sonic 4NB 1.6L MT C/A 2016</p> <p>Puesto Número 2 a nivel nacional. Gift card COP \$56'000.000 o Automóvil Mazda 3. 2.0 Mt Sdn Prime 2016.</p> <p>Puesto Número 1 a nivel nacional. Gift card COP \$68'500.000 o Camioneta New Qashqai Sense 2.0L 2016.</p> <p>Puntajes superiores a 159.000 puntos: Viaje todo incluido a Aruba.</p>
--	--	---

Tabla No 1. Comparativo estrategias para consultores entre Natura Cosméticos y Belcorp. (Destiques CN , 2017) (Belcorp Colombia, 2017)

Estrategias de ganancia para líderes de equipos comerciales.	Natura Cosméticos Colombia	Leonisa Colombia
Requisitos	<p>Para hacer el plan de carrera, se debe ser consultor activo y cumplir las especificaciones</p> <p>CNIF (Consultor Natura Indicante Frecuente) Lograr (3) tres indicaciones efectivas en 6 ciclos, y para mantenerse debe realizar (1) una indicación efectiva cada 3 ciclos.</p> <p>CNOF (Consultor Natura Orientador en Formación) Debe realizar (10) diez indicaciones efectivas directas en los (8) ocho últimos ciclos. Para mantener el papel debe realizar (2) dos indicaciones efectivas cada en los últimos (3) tres ciclos. Ser activo en (6) seis de los últimos (8) ocho ciclos, y tener mínimo 6 ciclos en casa.</p> <p>CNO 1 (Consultor Natura Orientador) Debe realizar (20) veinte indicaciones efectivas directas. Tomar (2) dos cursos de producto y curso de CNO1, firmar contrato de prestación de servicios. Para mantenerse debe realizar (2) dos de saldo positivo en promedio y ser activo en (6) seis de los últimos (8) ocho ciclos, teniendo mínimo 6 ciclos en casa.</p>	<p>Ser ejecutiva (vendedora) activa.</p> <p>Tener al día su crédito.</p> <p>Tener RUT vigente, y no ser líder en ninguna otra empresa en venta directa.</p> <p>Conseguir (5) cinco ejecutivas nuevas cada campaña y conservarlas activas por mínimo (3) tres campañas.</p>

	CNO 2, CNO3, y CNO4, CNO5 Todo lo anterior más (1.5) de saldo promedio para CNO2, en CNO3 (1), en CNO4 (0.5), CNO5 (0).	
Premios	<p>CNIF 10 puntos equivalentes a \$70.000 COP aprox. Por cada referido efectivo, más \$20.000 COP y \$40.000 por los referidos que se activen en 3 de los 4 primeros pedidos.</p> <p>CNOF Lo anterior, más tabla por activos así: 6 a 8 \$110.000 COP 9-10 \$150.000 COP 11-13 \$190.000 COP 14-16 \$230.000 COP 17 a más \$270.000 COP Ligado a una actividad mínima de 64%.</p> <p>CNO1 Los 10 puntos de CNIF, más tablas por activos, con una actividad mínima de 65%, disponibles, y tabla de saldo.</p> <p>CNO 2, CNO3, y CNO4, CNO5 (Consultor Natura Orientador) Todo lo anterior de CNO1, más tabla de grupos relacionados y bono de formación \$700.000 COP, por subir cada de nivel.</p>	<p>Por cada ejecutiva Activa con pedidos de mínimo \$150.000 COP recibe una ganancia de \$39.000 COP. Es decir que con 5 ejecutivas activas recibe \$195.000 COP en el primer ciclo, más \$195.000 COP en el segundo ciclo y \$195.000 COP en el tercer ciclo para un total de \$585.000 COP.</p> <p>Por cada ejecutiva Activa con pedidos inferior a \$150.000 COP recibe una ganancia de \$19.500 COP. Por 5 ejecutivas activas recibe un total de \$292.500 COP.</p> <p>Se dan incentivos como; tarjetas de llamadas para apoyar la gestión, y concursos en los que pueden ganar artículos del hogar entre otros premios.</p> <p>A las ejecutivas destacadas se les otorga en convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, un Diplomado gratuito en Desarrollo Integral de Mujeres Emprendedoras.¹</p>

Tabla No 2. Comparativo estrategias para líderes de equipos comerciales entre Natura Cosméticos (Sitio Natura CNO, 2017) y Leonisa (Leonisa, 2017).

¹ (Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2017)

3.2 Relación comercial y no laboral en el modelo de venta directa.

De acuerdo con ACOVEDI, una de las principales características de la venta directa es que carece de relación laboral con su fuerza de ventas. (ACOVEDI, 2017). En Colombia y de acuerdo al código sustantivo del trabajo en su artículo 23 se establecen tres elementos básicos para establecer un vínculo laboral.: (Ministerio del trabajo Colombia, 2017)

1. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo.
2. Continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.
3. Un salario como retribución del servicio.

De cumplirse dichas condiciones, esto implica que existe una relación laboral y deben darse todas las condiciones para que se cumpla el rol bajo la legalidad vigente. (Alcaldía de Bogotá, 2017). Dicho lo anterior debemos aclarar que en la venta directa solo se presenta vínculo laboral en los empleados administrativos y comerciales dependientes, por lo tanto los vendedores independientes no tienen subordinación, no cumplen horarios, ni tampoco metas.

Dentro de las compañías anteriormente mencionadas y bajo los esquemas de incentivos propuestos por ellas, podemos observar que no hay vínculo laboral, pues se enfatiza en el carácter independiente de la actividad. No obstante se evidencia que para lograr cada nivel de ganancia, se debe lograr el cumplimiento de determinadas metas, lo cual puede llegar a ser polémico ya que en Colombia no existe una regulación puntual en el área de la venta directa y esto se puede interpretar como un vacío jurídico.

Puntualmente Natura Cosméticos ha elaborado un comunicado llamado “Principios básicos de la relación comercial” con el que pretende dar mayor claridad sobre el asunto. En este documento se expresa lo siguiente: “*La venta directa es una actividad independiente que se basa en la relación de confianza entre las partes, no subordinada, ni de carácter permanente o laboral*”. (Natura Cosméticos, relación comercial, 2017)

3.2.1 Ventajas y desventajas de la relación comercial y no laboral de la venta directa.

De acuerdo con ACOVEDI, (ACOVEDI, 2017) entre las ventajas podemos encontrar:

- ✚ Es una oportunidad abierta a hombres y mujeres que deseen mejorar su vida y su economía, permitiendo obtener ingresos adicionales.
- ✚ Su nivel de inversión inicial es bajo
- ✚ Es flexible en horarios lo que permite una adecuada interacción con las demás actividades de la vida diaria.
- ✚ Muchas compañías del sector ofrecen capacitación y entrenamiento gratuitamente o a un bajo costo.
- ✚ El negocio se puede desarrollar en familia.
- ✚ Presume una ventaja de tiempo y desplazamiento para el consumidor, pues recibe el producto en su hogar.
- ✚ Es personalizado y genera vínculos sociales en reuniones y eventos en torno al producto.
- ✚ Los productos son protegidos garantías de calidad y de satisfacción.

Además de estos beneficios, la venta directa ha sido tomada por muchas personas que tienen dificultad en conseguir trabajo, ejemplo de ello son las personas que son rechazadas en los trabajos convencionales por su edad, las madres solteras que necesitan ingresos y al mismo tiempo poder cuidar a sus hijos o personas que necesitan una actividad para sentirse útiles a la sociedad. (Madiedo, 2014)

Sin embargo la principal preocupación frente a esta actividad, son los riesgos a los que se exponen las personas, ya que para su realización requieren trabajo en calle constante y por lo tanto esto implica un nivel de riesgo ocupacional importante.

Según la Escuela Nacional Sindical, esta modalidad de ocupación les genera ciertas incertidumbres, ya que las personas deben asumir todos los riesgos por su cuenta, ejemplo de ello son las incapacidades por enfermedad o accidente y el lucro cesante que se derive de dichas incapacidades. (Botero, 2010)

La preocupación es todavía mayor en el caso de los líderes de equipos de ventas, ya que la mayoría de empresas de venta directa no maneja ningún tipo de contrato con estos líderes, quienes tiene mayor nivel de exposición en calle, pues aparte de sus ventas, gestionan la consecución de nuevos vendedores sin contar con servicio de ARL para casos de accidentes ni enfermedades ocupacionales. Cabe mencionar que de presentarse estas situaciones los costos serán asumidos en su totalidad por los líderes afectando sus ingresos y patrimonio personal.

Si bien es cierto que uno de los principios fundamentales de la venta directa es la independencia, esta puede estar mejor organizada. En el caso del modelo CNO Natura, estas personas firman contratos de prestación de servicios con la compañía, lo cual no los hace empleados, pero si contratistas independientes y como requisito deben pagar sus aportes como independientes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, logrando así cumplir la normatividad vigente en Colombia que indica que los contratista están en la obligación de cotizar EPS, pensión, y ARL. (Aliado laboral, 2017)

Es válido anotar que el valor mínimo a cotizar esta por el orden de los \$217.000 COP y máximo hasta el 40% del valor del contrato, y esta puede ser posiblemente una razones de peso para que no se les haga firmar contrato, pues pocos modelos comerciales son lo suficientemente rentables para que la persona pueda invertir en su seguridad social, plan de llamadas, datos, transportes, alimentación fuera del hogar, pago de fletes y aún le quede una cantidad de dinero que justifique el esfuerzo.

La corporación Belcorp en alianza con la compañía de seguros Generali, ha implementado el seguro Familia Protegida. Este seguro está dirigido a sus vendedoras y líderes. Su pago cada (21) veintiún días, por medio de la factura del pedido, y su valor es de \$6000 COP. Maneja coberturas para el asegurado y sus beneficiarios en renta diaria por hospitalización, hasta por 30 días al año y por mínimo 24 horas, con un amparo de \$30.000 COP por día. El seguro de vida otorga un pago de \$4.000.000 COP al beneficiario seleccionado y el auxilio funerario es de \$1.500.000 COP y cubre al cónyuge e hijos menores de 25 años dependientes económicos. (Belcorp, 2017)

Este tipo de estrategias son valiosas para contribuir al bienestar de aquellas personas que día a día impulsan el crecimiento de las empresas, sin embargo sigue quedando un vacío frente a los cubrimientos de la ARL en caso de presentarse un accidente mientras desempeña el rol de líder, o si se genera una enfermedad ocupacional derivada de este rol, que van más allá de vender los productos, ya que estas personas convierten en su principal actividad el reclutar, capacitar y motivar a nuevos vendedores para que se queden en el negocio de la venta de productos y también para que se desarrollen como líderes de otros equipos comerciales.

Conclusiones.

La venta directa constituye una importante oportunidad para hombres y mujeres que desean mejorar su calidad de vida y que buscan en ella una fuente de ingresos con características flexibles en horarios e inversión. La venta directa está basada en el esfuerzo propio y la capacidad de crecer con las herramientas brindadas por la empresa.

Esta actividad reta a las personas a conocer y potenciar sus capacidades. Se puede decir que en casi todas las compañías de venta directa, se pueden encontrar miles de casos en los cuales las personas cuentan como el negocio les permitió transformar su vida positivamente. Muchas personas hablan de cómo han pagado la educación superior de sus

hijos o de ellos mismos, y de cómo eso les ha permitido cultivar sentimientos de autorrealización.

La motivación es la pieza fundamental a la que recurren estas compañías, pues así logran comprometer e impulsar a las personas a cumplir sus metas económicas y de paso las propias, se puede ver como una relación de gana- gana. Muestra de la efectividad de estas estrategias, son las impresionantes cifras reportadas por la World Federation Direct Selling Associations 2016, y comparables con el PIB de la primera potencia mundial en el mismo año.

Dentro de las estrategias de motivación más frecuentes están los programas de incentivos individuales y colectivos en ventas y por captación y mantenimiento de grupos comerciales, los programas de formación presencial y virtual, las reuniones de capacitación y galas de reconocimiento que permiten la socialización, los premios exclusivos, y los canales de atención para resolver inconvenientes y brindar asesoría personalizada. Todas estas herramientas generan convicción, compromiso y sentido de pertenencia. Esta forma de enamorar de la venta directa puede resultar estimulante para las empresas de otros gremios, que usualmente no manejan estos conceptos.

Por otra parte, es importante que las personas que por primera vez van a empezar el camino de la venta directa elijan bien la empresa que van a representar. Cada una de las tablas comparativas nos muestra los planes de incentivos de las compañías seleccionadas, sin embargo esta actividad debe ser ejercida de forma responsable y consiente de los riesgos, pues ante la empresa el vendedor es el único responsable por el pago de la mercancía y por lo tanto debe responder legalmente por esta. Otro aspecto a analizar son los riesgos ocupacionales que se derivan de esta actividad, por eso es importante que se conozcan claramente las reglas de juego desde el principio y se cuente de un plan de acción para atender estas eventualidades.

Recomendaciones

Las recomendaciones van principalmente en dos vías, la primera es para las empresas de otras ramas, que deseen implementar estrategias de venta directa, y la segunda para las compañías de venta directa frente a la oportunidad de concertar con su fuerza de ventas independiente aspectos claves de los riesgos ocupacionales en su labor.

El enfoque motivacional con el que la venta directa logra liderar a sus equipos comerciales sirve de inspiración para empresas de otras ramas que desean mejorar el sentido de pertenencia por ende el resultados de sus equipos comerciales. Por ello para estas empresas la primera recomendación es la auto evaluación más allá de los resultados actuales, es decir evaluar qué acciones se manejan para motivar el personal y correlacionarlo con los resultados actuales. En segunda instancia es necesario que los líderes de este proceso de transformación experimenten personalmente la esencia de la venta directa. Para ello se recomienda que asistan a alguna reunión de los equipos comerciales del área de venta directa, para que puedan ver el trato personalizado y caluroso característico de la venta directa y que es una constante fuente de motivación.

Las compañías de venta directa pueden revisar las alternativas para lograr mantener el vínculo netamente comercial, sin descuidar aspectos legales como la seguridad social que incluyen los beneficios de la ARL, enfocado uno de sus recursos más valiosos, sus líderes de equipos comerciales quienes tienen el mayor riesgo ocupacional. Para ello se sugiere revisar el modelo de contratación por prestación de servicios y las tablas comisionales con el fin de que se presente una situación de gana-gana, que permita una mayor inclusión social y contribuya a reforzar la responsabilidad social corporativa.

Bibliografía

- 50 minutos. (26 de junio de 2017). *La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=7G8ODAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=piramide+necesidades+de+maslow&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=twopage&q&f=false
- ACOVEDI. (31 de mayo de 2017). *Asociación Colombiana de Venta Directa*. Obtenido de <http://www.acovedi.org.co/venta-directa/>
- AEVD. (03 de Junio de 2017). *Asociacion Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de <http://www.aevd.ec/historia-de-la-venta-directa.html>
- Alcaldía de Bogotá. (13 de julio de 2017). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Aliado laboral. (10 de 06 de 2017). *Aliadolaboral.com*. Obtenido de <http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-normas-contrato-prestacion-servicios-colombia/p-normas-contrato-prestacion-servicios-colombia.aspx>
- Alles, M. (2005). En M. Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (pág. 12 a la 16). Buenos Aires, Naucalpan, Santiago y Montevideo.: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Naucalpan, Santiago y Montevideo: Ediciones Granica S.A.
- Belcorp. (15 de julio de 2017). *Seguro Familia Protegida*. Obtenido de <http://paralife.helice.co/colombia/mis-datos.php>
- Belcorp Colombia. (11 de julio de 2017). Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/somosbelcorp/2016/Folleto+Brillante+2016/Folleto+Brillante+2016+CO.pdf>
- Botero, L. V. (15 de agosto de 2010). *El negocio de sobrevivir con ventas por catálogo . El Colombiano*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/el_negocio_de_sobrevivir_con_ventas_por_catalogo-AEEC_100725
- Camara y Comercio de Medellín para Antioquía. (25 de junio de 2017). Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Herramientas-Empresariales/Administracion/La-clave-para-el-desarrollo-empresarial.aspx>
- Destaques CN . (11 de julio de 2017). *Sitio Consultores Destaques CN*. Obtenido de <http://www.destaquesnatura.com.br/co/index.php/premios>
- Direct Selling News . (31 de mayo de 2017). *Direct Selling News* . Obtenido de http://directsellingnews.com/index.php/view/dsn_announces_the_2017_global_100#.WTN118a1uUk
- Fondo Monetario Internacional. (10 de Junio de 2017). *International Monetary Fund*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?sy=2013&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=512%2C668%2C914%2C672%2C612%2C946%2C614%2C137%2C311%2C962%2C213%2C674%2C911%2C676%2C193%2C548%2C122%2C556%2C912%2C678%2C313%2C181%2C>

- Formación y consultoría. (09 de marzo de 2016). Obtenido de <http://fcformacionyconsultoria.com/como-retener-y-recuperar-el-talento-de-tus-lideres-en-venta-directa/>
- Gross, D. (2011). Forbes. El poder del liderazgo. En D. Gross, *Forbes. El poder del liderazgo* (págs. 51-66). Estados Unidos: Profit Editorial.
- Leonisa. (10 de julio de 2017). Plan de negocio para líderes. *Oportunidad de negocio*. Bogotá, Colombia.
- Levy-Leboye, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Madiedo, P. V. (21 de abril de 2014). *El País*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/ventas-por-catalogo-un-negocio-que-esta-creciendo-en-el-pais.html>
- Ministerio del trabajo Colombia. (13 de julio de 2017). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/contrato-de-trabajo.html>
- Natura Cosméticos. (03 de junio de 2017). *Natura Cosméticos*. Obtenido de <http://www.natura.com.co/natura/acerca-de-natura/L%C3%ADnea-de-Tiempo>
- Natura Cosméticos. (03 de Junio de 2017). *Natura Cosméticos*. Obtenido de <http://www.natura.com.co/natura/acerca-de-natura/Nuestros-Productos>
- Natura Cosméticos. (09 de Junio de 2017). *Sitio Especial Consultores*. Obtenido de http://scn.natura.com.co/images/downloads/modelo_comercial.pdf
- Natura Cosméticos, relación comercial. (13 de julio de 2017). Obtenido de http://www.natura.com.co/iframes/quiero_ser_consultora/legales/RELACION_COMERCIAL_2015.pdf
- Ongallo, C. (2013). El libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. En C. Ongallo. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Portafolio. (10 de Junio de 2017). *Portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/hombres-y-jovenes-llegan-mas-a-la-venta-directa-506519>
- R.A.E. (17 de junio de 2017). *Real academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>
- R.A.E. (17 de junio de 2017). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=talento>
- R.A.E. (18 de junio de 2017). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
- Sitio Natura CNO. (12 de julio de 2017). Obtenido de <http://scn.natura.com.co/images/banners/2016/Febrero/Terminos%20y%20condiciones%20Destacques%20cno%202017%20002%20rev3.pdf>
- Spencer, L. M. (1993). Competence at work, models for superior performance. En S. y. M.. New York: John Wiley & Sons.
- Universidad Jorge Tadeo Lozano. (13 de julio de 2017). Obtenido de <http://www.utadeo.edu.co/es/noticia/destacadas/ciencias-economicas-y-administrativas/34/42-mujeres-emprendedoras-se-graduaron-del-diplomado-dime>
- WFDSA. (31 de mayo de 2017). *World Federation Direct Selling Associations*. Obtenido de <http://wfdsa.org/about-direct-selling/>
- (2017). *WFDSA Annual Report 2016*. San Francisco California: WFDSA.ORG.