

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL MODELO NEGOCIOS MULTINIVEL DE
HERBALIFE Y DEL CONTROL DE LAS ORGANIZACIONES
GUBERNAMENTALES DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR EN LA
ECONOMÍA DE LOS GRUPOS VULNERABLES HISPANOABLANTES EN
ESTADOS UNIDOS ENTRE 2008 Y 2014.**

FREDERMAN STEVEN REALPE MUÑOZ

DIRECTOR: JORGE MORA VARELA, MS.

**NOVIEMBRE , 2019
QUITO-ECUADOR**

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi madre y a mi padre que han sido fundamentales en mi formación personal, académica y profesional durante toda mi vida. A mi hermano Juan, quien ha sido mi compañero de risas y travesuras, para quien espero ser siempre un gran ejemplo de que todo es posible con voluntad e ímpetu.

AGRADECIMIENTO

Este logro no es más que el reflejo de mi trabajo y todo el apoyo de mi familia y amigos.

Agradezco a mi madre quien siempre se sacrificó para darme la mejor educación posible, quien me acompañó en el día a día de esta aventura, desde el cansancio más grande hasta ahora en la cosecha de todo el arduo trabajo. Agradezco a mi padre que me inculcó valores que forjaron mi carácter y sobre todo la disciplina del deporte que me ha ayudado a obtener los reconocimientos deportivos más importantes para mí.

Agradezco a mi hermano Juan quien fue mi apoyo siempre y con su sola presencia hizo mi vida universitaria más alegre y llevadera. A Dana, quien hizo de esta aventura algo mágico, fue incondicional desde el primer momento y siempre me ha motivado a ser mejor. A mis amigos, que estuvieron para la juerga, pero también para apoyarme en momentos de flaqueza. A todos ustedes infinitas gracias.

I. TÍTULO.....	6
II. RESUMEN.....	6
III. ABSTRACT	8
IV. RÉSUMÉ	10
V. INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: Formación y funcionamiento del modelo de negocios multinivel de Herbalife	18
1.1. Sistema de Marketing Multinivel.....	18
1.1.1. Antecedentes del Marketing Multinivel.....	18
1.1.2. Factores fundamentales del Marketing Multinivel de Herbalife	21
1.1.3. Repartición estratégica a nivel global de Herbalife	24
1.2. Estrategias dentro del modelo Multinivel	27
1.2.1. Las garantías del Estándar de Oro	28
1.2.2. Asociación permanente y automática	30
1.2.3. Capacitación constante y métodos de venta	31
1.3. Estrategia empresarial de Herbalife para impactar en la comunidad hispanohablante.....	32
1.3.1. Plan de marketing de Herbalife en Estados Unidos	33
1.3.2. Plan de ventas de Herbalife en E.E.U.U.....	38
1.3.3. Campañas de Herbalife destinadas a la expansión de mercado en la comunidad hispanohablante	43
CAPITULO 2: Desempeño del modelo multinivel de Herbalife en la economía de la comunidad hispanohablante en EE. UU.	45

2.1. Situación de la comunidad vulnerable hispanohablante en Estados Unidos.	45
2.1.1 Antecedentes de la migración en EE. UU. e influencia de la comunidad hispanohablante	45
2.1.2. Marco legal-financiero de la comunidad hispanohablante en EE. UU.	50
2.1.3. Seguridad social y patrimonio	52
2.1.4 Fuentes de trabajo en EE. UU. para la comunidad inmigrante hispanohablante	54
2.2. Proceso de expansión del marketing multinivel de Herbalife dentro de la comunidad hispanohablante	58
2.2.1. Oferta única de negocio	58
2.2.2. Sistema de retención del cliente	60
2.2.3. Cuota de mercado de Herbalife en la comunidad hispanohablante dentro y fuera de Estados Unidos.	62
2.3. Consecuencias de la aplicación del modelo de negocios multinivel en la economía de la comunidad hispanohablante	63
2.3.1. Endeudamiento de la comunidad hispanohablante en Herbalife	64
2.3.2. Asociación y empoderamiento de la comunidad hispanohablante	66
CAPITULO 3: Rol de las instituciones gubernamentales estadounidenses de protección al consumidor y la LULAC respecto al fraude en el modelo de negocio multinivel en la comunidad hispanohablante	69
3.1. Instituciones que intervienen en el marco de operaciones de Herbalife en E.E.U.U	69
3.1.1. Federal Trade Comission (FTC)	69

3.1.2.	Legislaciones de Estados con mayor concentración de población hispanohablante (CA, FL)	73
3.1.3.	(League of united Latin-American citizens) LULAC	76
3.2.	Poder de las instituciones gubernamentales en EE. UU. sobre Herbalife respecto a la inconformidad de los consumidores hispanohablantes	78
3.2.1	Relación empresa privada – gobierno en EE. UU.....	78
3.2.2.	Capacidad de las legislaciones Estatales en E.E.U.U de influir en las empresas privadas	80
3.3.	Intervención de las Comisión Federal de Comercio (FTC) en el caso Herbalife-LULAC	81
3.3.1.	Datos financieros de la FTC sobre las operaciones de Herbalife en el segmento de mercado hispanohablante	81
3.3.2.	Desarrollo del Caso Herbalife en la FTC.....	82
3.3.3	Postura de la LULAC respecto a la resolución de la FTC en el caso Herbalife.....	85
VI.	ANÁLISIS.....	87
VII.	CONCLUSIONES.....	92
VIII.	RECOMENDACIONES.....	95
IX.	REFERENCIAS.....	i
X.	ANEXOS.....	viii

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Ventas anuales de Herbalife en miles de millones de dólares a 2014 .	27
GRÁFICO 2. Proporción de personas en EE.UU. nacidas en el extranjero 1850 - 2017.....	47
GRÁFICO 3. Población nacida en el extranjero por el estatus legal a 2014.....	48
GRÁFICO 4. Contribución de un residente adicional (US\$) Por lugar de nacimiento y nivel de educación	49

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Mapa de eventos Herbalife Extravaganza en el periodo 2018-2019.....	36
FIGURA 2. Proporción de ganancias de distribuidores de Herbalife en función de su nivel en la red de mercadeo a 2014.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Sistema de descuentos de Herbalife.....	40
TABLA 2. Sanciones por infracción civil y reincidencia en contratación de individuos no autorizados en EE. UU.	55
TABLA 3. Pagos a líderes de ventas con downlines de Herbalife a 2014	66

TABLA 4. Metas y estrategias de la Federal Trade Comission..... 70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS 1..... viii

I. TÍTULO

Análisis de la incidencia del modelo negocios multinivel de Herbalife y del control de las organizaciones gubernamentales de protección al consumidor en la economía de los grupos vulnerables hispanohablantes en Estados Unidos entre 2008 y 2014.

II. RESUMEN

La política económica liberal que adoptó Estados Unidos en la década de los 50 creó las condiciones idóneas para la concepción y dispersión del modelo de negocios multinivel. Fue Mark Hughes que en 1980 fundó la compañía de suplementos alimenticios Herbalife Incorporated, cuyo modelo de negocio se basaba por completo en el marketing multinivel. Esta compañía transformó por completo el concepto de oportunidad de negocio y fue capaz de eliminar fronteras culturales para alcanzar nuevos mercados. Para los años 2000 el modelo de negocios multinivel de Herbalife se consolidó en el mercado global como una oportunidad única para generar ingresos sin las desventajas de la relación laboral tradicional.

Por otro lado, el remarcable desarrollo económico de Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX determinó la entrada masiva de inmigrantes de todo el mundo cuyo objetivo principal era alcanzar la estabilidad económica. Gran parte de esta población inmigrante provino de países de habla hispana tanto de Centro América como de América del Sur. El elevado flujo migratorio obligó al gobierno estadounidense a reforzar los filtros fronterizos e incrementar los mecanismos de regulación migratoria a nivel legal, laboral y económico. Esto significó un incremento del riesgo en el ejercicio económico tradicional

de la población hispana en Estados Unidos. Este segmento de la población en el país encontró en el modelo de negocios de Herbalife una oportunidad de alcanzar la estabilidad económica sin las limitantes gubernamentales. Después de años de haber operado en el segmento hispanohablante, es necesario identificar los elementos que componen la relación económica entre Herbalife y esta comunidad y sobretodo evaluar el impacto que el modelo de negocios de Herbalife ha tenido en la economía de esta población.

Palabras clave: Marketing Multinivel, Herbalife, comunidad hispana, regulación migratoria, impacto económico.

III. ABSTRACT

The liberal economic policies adopted by the US government in the late 50's created the proper economic conditions for the creation of the multilevel business model. In the early 80's, it was Mark Hughes who founded the nutrition company Herbalife Incorporated whose core business model was based on multilevel marketing. This company broke the business opportunity concept and even deleted cultural barriers to get to new markets. In the first years of the 21st century Herbalife was already known as a unique business opportunity to generate extra income without the obstacles of the traditional working relationship.

On the other hand, the remarkable economic growth of the United States in the second half of the XX century determined the massive entrance of immigrants whose main target was to achieve economic stability. A big part of the immigrant population came from Hispanic countries of Central and South America. The raising immigrant flow made the US government reinforce the border filters and also incremented the migratory control mechanisms over the economic, legal and labor sectors. Therefore, the economic exercise of the Hispanic immigrant population was extremely threatened by the governmental terms. In a desperate search for opportunities this community found Herbalife, this company seemed to have all of the advantages of the US economy without the governmental obstacles for immigrants. In consequence, after years of operations, it is necessary to identify the core elements that constitute the economic relationship between Herbalife and the Hispanic community. Furthermore, it is vital to evaluate the economic impact that this business model has had on this population's economy.

Key words: Multilevel marketing, Herbalife, Hispanic community, migratory regulation, economic impact.

IV. RÉSUMÉ

Les politiques économiques libérales adoptées par le gouvernement américain à la fin des années 50 ont créé les conditions économiques appropriées pour la création du modèle d'affaires à plusieurs niveaux. Au début des années 1980, c'est Mark Hughes qui a fondé l'entreprise de suppléments nutritionnels Herbalife, dont le modèle commercial de base était fondé sur le marketing à plusieurs niveaux. Cette entreprise a brisé le concept d'opportunité d'affaires et a même supprimé les obstacles culturels pour accéder aux nouveaux marchés. Dans les premières années du 21^{ème} siècle Herbalife était déjà connu comme une opportunité d'affaires unique pour générer des revenus supplémentaires sans les obstacles de la relation de travail traditionnelle.

D'autre part, la croissance économique remarquable des États-Unis au cours de la seconde moitié du XX^e siècle a déterminé l'arrivée massive d'immigrants dont l'objectif principal était d'atteindre la stabilité économique. Une grande partie de la population immigrée venait des pays hispaniques d'Amérique du Sud. L'augmentation du flux d'immigrants a poussé le gouvernement américain à renforcer les mécanismes de contrôle migratoire sur les secteurs économique, juridique et du travail. De cette manière, l'exercice économique de la population d'immigrants hispaniques était extrêmement menacé par les conditions gouvernementales. Dans une recherche désespérée d'opportunités cette communauté a trouvé Herba life, cette entreprise semblait avoir tous les avantages de l'économie américaine sans les obstacles gouvernementaux pour les immigrants. Par conséquent, après des années d'opérations, il est nécessaire d'identifier les éléments de base qui constituent la relation économique entre Herbalife et la

communauté hispanique. De plus, il est essentiel d'évaluer l'impact économique que ce modèle d'affaires a eu sur l'économie de cette population.

Mots clés : Marketing à plusieurs niveaux, Herbalife, communauté hispanique, régulation migratoire, impact économique.

V. INTRODUCCIÓN

La segunda mitad del siglo XX fue una época que marcaría un hito en la historia de los Estados Unidos de América, país viviría una de las épocas más prosperas registradas hasta ese entonces. El sistema capitalista fue la piedra angular de una economía que crecía a pasos agigantados. El desarrollo generó una diversificación de negocios sin precedentes en el país, lo cual derivó en nuevas ideas, inventos y reconceptualizaciones de prácticas tradicionales para poder generar más rentabilidad. Estas condiciones constituyeron el ambiente idóneo para la concepción de un modelo de negocio que transformaría la concepción de oportunidad de negocio. En la década de los 50 nace la idea de mejorar la manera de vender productos, y por ende la rentabilidad, en base a un nuevo modelo de negocio en el que vendedor sea recompensado no solo por vender el producto, sino también por las ventas de los nuevos miembros que introduzca a la organización, y que este nuevo miembro también tendría la oportunidad de hacer lo mismo. Este sistema se conocería después como marketing multinivel. De esta manera, el capitalista eliminaría gran parte del gasto en infraestructura de ventas y vinculación de nuevos trabajadores, además incrementaría de manera constante el alcance de su negocio.

Para la década de 1980 el modelo de marketing multinivel contaba con una estructura sólida y con la experiencia para ser ejecutado en un negocio con el potencial de alcanzar una escala global. Además, los avances tecnológicos respecto al desarrollo de suplementos alimenticios se hacían más populares entre los consumidores; es en este momento cuando Mark Hughes decide fundar la compañía de suplementos nutricionales Herbalife, cuyo modelo de negocios se basaría exclusivamente en el marketing

multinivel. La eficiencia del modelo y la capacidad de divulgación de Hughes provocaron que Herbalife sea un éxito rotundo a nivel nacional y mundial.

Por otra parte, el crecimiento económico acelerado de Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XX había provocado un crecimiento exponencial en la cantidad de personas alrededor del mundo se veían atraídas por las oportunidades que este país ofrecía. Esto determinó un incremento en el flujo de inmigrantes hacia país, cuya procedencia fue en su mayoría de Europa, Centro América y Sur América. Como resultado, la presencia de la comunidad hispana fue haciéndose cada vez más notable. El flujo migratorio hacia el país supuso un peligro para su estabilidad económica de acuerdo con el gobierno por lo que reforzaron los sistemas de control fronterizo y también incrementaron las limitaciones legales, económicas y laborales para que aquellos migrantes que ya estaban dentro del país no puedan ejercer actividades económicas con libertad y en general no tener los mismos beneficios de un ciudadano estadounidense. Esta situación orilló a la comunidad hispana a buscar alternativas para ejercer una actividad económica que le permita salir adelante, y fue cuando encontró en Herbalife una solución inmediata sin ningún contratiempo y con un riesgo legal mínimo. Para 2008 Herbalife había extendido sus operaciones por todo el segmento hispanohablante en Estados Unidos con la promesa de otorgarles estabilidad económica y desarrollo personal.

En este sentido, esta empresa sostiene que su producto es rentable y multitudinario y que la venta de este puede generar ganancias progresivas para las personas que deciden invertir en el negocio (Jordán, 2014). No obstante, múltiples encuentros legales entre civiles y organizaciones y la compañía a nivel internacional

muestran la propuesta de negocios que mantiene Herbalife tiene severas falencias y que atenta contra el consumidor. Las ganancias de la red de marketing de esta compañía se concentran un segmento minúsculo de la población total de personas que invierten en este negocio y, las inversiones de los miembros en los niveles inferiores aumentan los ingresos de los niveles superiores, muy similar a un esquema piramidal (López, 2016).

En los sectores con mayor densidad de habitantes hispanohablantes en Estados Unidos se han dado múltiples demandas hacia la corporación Herbalife debido a pérdidas económicas significativas y en general al fracaso rotundo de la venta de los productos en los niveles más bajos del modelo. Las condiciones legales y económicas de las comunidades vulnerables hispanohablantes las vuelve un segmento de mercado perfecto para que Herbalife pueda tomar ventaja y beneficiarse. Por esta razón, se considera necesario evaluar el impactó económico del modelo de negocios de Herbalife en el segmento hispanohablante con el fin de responder a la hipótesis: “el modelo de negocios multinivel de Herbalife enfocado hacia los segmentos vulnerables de la población y la indiferencia de las organizaciones gubernamentales estadounidenses de protección al consumidor afectaría de manera negativa a la economía de los grupos vulnerables hispanohablantes en Estados Unidos entre 2008 y 2014.”

Para responder a las interrogantes establecidas en esta hipótesis se realizará en primer lugar un análisis profundo sobre la formación y el funcionamiento del modelo de negocios multinivel de Herbalife. En este apartado se analizarán los elementos vitales que determinaron la constitución de una estructura corporativa tan exitosa como la de Herbalife: las condiciones económico-sociales de su creación, los principios y

lineamientos fundamentales de la organización y las estrategias modernas de incremento de cuota de mercado en segmentos vulnerables.

En segundo lugar, se evaluará el desempeño del modelo multinivel de Herbalife en la economía de la comunidad hispanohablante en Estados Unidos. Para comprender este apartado es necesario tomar en cuenta la situación de la comunidad hispano hablante y su interacción con la economía del país durante el tiempo de estudio. Además, es necesario tomar en cuenta el proceso de expansión del modelo de negocios de Herbalife en la comunidad hispana y sus resultados en la economía de este segmento de la población. Esto permitirá recopilar cifras vitales para la comprobación de la hipótesis. Finalmente, se evaluará el rol de las instituciones gubernamentales estadounidenses de protección al consumidor respecto a las operaciones del modelo de negocio multinivel de Herbalife en la comunidad hispanohablante. En este apartado es necesario tomar en consideración las instituciones que intervienen en el marco de operaciones de Herbalife en E.E.U.U y el poder que estas pueden ejercer sobre Herbalife respecto a la inconformidad de los consumidores hispanohablantes. El conglomerado de estos apartados y nos permitirá obtener una perspectiva objetiva para responder a la hipótesis planteada en este trabajo de disertación

De esta manera, se considera al neoliberalismo como un marco de análisis que explica el crecimiento, expansión internacional e impacto en las comunidades hispanohablantes en Estados unidos de Herbalife. El neoliberalismo propone que se deje en manos del sector privado, específicamente de empresas, el mayor número de actividades económicas posible. De igual manera propone una limitación de la intervención del Estado en la economía; la privatización de empresas públicas y la

reducción del tamaño del Estado; es decir, una reducción del porcentaje del PIB controlado o administrado directamente por el Estado. Ramos (2000) resume las políticas que caracterizan al neoliberalismo en: Políticas monetarias restrictivas, tienen el objetivo de ajustar la inflación y evitar una posible devaluación de la moneda. Políticas fiscales, reducir drásticamente los impuestos sobre la producción y la renta y a su vez incrementarlos en el consumo. Liberalización, se promueve la libre circulación de capitales, así como de mercancías con el fin agilizar la dinámica económica. Privatización, se considera al sector privado como el principal generador de riqueza en el Estado por lo que se le da prioridad y se procura que el tamaño del Estado sea lo más pequeño posible; es decir, que su participación sea mínima. El uso de esta teoría radica en las libertades que Herbalife tiene para ejercer su actividad económica e interactuar con el sector vulnerable hispanohablante.

La metodología de la presente investigación será netamente cuantitativa debido a su componente económico. Es decir, el desempeño del modelo de negocios multinivel de Herbalife en la comunidad hispana será medido completamente desde un enfoque de rendimiento económico. El enfoque será inductivo porque se analizará casos particulares para llegar a una premisa general que en este caso sería la demostración de la ineficiencia económica del marketing multinivel de Herbalife a través del análisis de los casos de la comunidad hispana en Estados Unidos. Se utilizará la estadística descriptiva como base metodológica en la investigación. El enfoque cuantitativo y las características del caso encajan perfectamente en términos de recolección y análisis de datos.

El perfil de la carrera de Multilingüe en Negocios y Relaciones internacionales permite analizar todos los factores que comprenden la problemática presentada. La

formación en negocios internacionales es la herramienta base para la realización de esta investigación porque comprende el estudio de un modelo de negocios diseñado para perpetrar los mercados de todo el mundo a través del marketing, estrategias de posicionamiento de marca y análisis financiero, todo desde una perspectiva técnica internacional.

Por otro lado, el aporte social de este trabajo abarca diferentes segmentos de la población, los resultados pueden ayudar a aquellos que buscan participar o ya están participando en el modelo de negocios de Herbalife en cualquier parte del país o a las personas que quieren verificar el impacto de Herbalife en un segmento vulnerable de la población. En general, podría generar conciencia sobre los riesgos del modelo de marketing multinivel de Herbalife y evitar cuantiosas pérdidas económicas en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 1: Formación y funcionamiento del modelo de negocios multinivel de Herbalife

1.1. Sistema de Marketing Multinivel

En esta sección del capítulo se hará un análisis completo del sistema de marketing multinivel y sus componentes. Es necesario conocer la historia de la creación del marketing multinivel, sus pilares fundamentales y el alcance de su crecimiento, para así generar una perspectiva más completa del porqué de su incorporación al modelo de negocios de Herbalife y en consecuencia a la comercialización de suplementos alimenticios.

1.1.1. Antecedentes del Marketing Multinivel

Después de la primera guerra mundial Estados Unidos, bajo el mandato de Woodrow Wilson, estableció políticas económicas de carácter liberal, que promovieron el libre comercio, la reducción del gasto gubernamental y la reducción impuestos; es decir, cualquier tipo de barrera económica para el libre comercio debía ser eliminada. El objetivo principal de las políticas económicas de Wilson era que la empresa privada, y por tanto el capital, se convierta en el motor de desarrollo tecnológico, económico y militar de EE. UU (Farmer, 1956). De esta manera, el ambiente económico en EE. UU. fue modificado para velar por el progreso de la industria y el capital.

La primera mitad del siglo XX fue una época crucial para la consolidación de las empresas multimillonarias estadounidenses que regulan el mercado mundial en la actualidad. La competencia por el mercado era prioridad para las empresas emergentes y aquellas ya establecidas como General Electric tuvieron que ejecutar planes de negocios

agresivos, como la monopolización de fuentes de materia prima, con el fin de extender su posición en el mercado y perpetuar su relación con los consumidores.

El modelo de negocios de venta directa fue la piedra angular de la disputa por el mercado en EE. UU. en esa época, sin embargo, algunos empresarios decidieron modificar este modelo para generar más consumidores y ganancias. El empresario fue más allá del modelo de venta personal y venta por comisión; en el primero el vendedor se movilizaba de puerta en puerta para vender el producto y en el segundo el individuo recibe determinado porcentaje de la venta, una vez que esta es ejecutada (García, 2004). La primera etapa clara de transformación del modelo estándar de ventas se da en 1920 donde por primera vez empresas de venta directa comenzaron a remunerar a sus empleados por cada vendedor que patrocinaban. Posteriormente algunas empresas de funcionamiento tradicional incluyeron una cláusula que especificaba que el empleado podía obtener un porcentaje de las ganancias netas de las personas que patrocinaban. Sin embargo, era un monto único que el empleado recibía por sus vendedores patrocinados.

La evolución de la industria estadounidense avanzaba de manera acelerada y los empresarios buscaban nuevas necesidades en la población que les permita extender su campo de operaciones. En este sentido, Carl Rehnberg fue uno de los pioneros en la industria de la suplementación alimenticia a partir de productos naturales y en el año de 1984 fundó Nutrilite Products Inc., una empresa dedicada a la comercialización de suplementos alimenticios a través del modelo tradicional de venta directa (García, 2004). En 1945, Rehnberg consideró que una reestructuración del modelo de negocios era necesaria e introdujo un nuevo sistema de compensación para el departamento de ventas. De este modo, el vendedor comenzó a generar ingresos en proporción a las personas que

introducía en el negocio y a su vez a las personas que estas recluten. Además, mientras la cantidad de miembros debajo del vendedor o distribuidor se mantenga, este recibirá una prima fija. Gracias a las modificaciones realizadas en el modelo de ventas directas tradicional nació el marketing multinivel como tal.

A partir de la evolución del modelo tradicional de ventas hacia el multinivel se crearon múltiples empresas fundamentadas exclusivamente en este modelo y solamente se diferenciaban en la línea de productos que comercializaban. El estilo innovador del marketing multinivel en términos de jornada laboral y la manera de generar ingresos incrementó el interés del público en formar parte de este negocio, por lo que la cantidad de personas dedicadas al multinivel, hasta finales del siglo XX se incrementó a un ritmo promedio de 10% anual alrededor del mundo (Poe, Ola 4: EL network marketing del siglo XXI, 2001).

Por otro lado, desde principios del siglo XX la industria de las vitaminas y derivados comenzó a tomar fuerza en EE. UU. gracias a los descubrimientos en las áreas de farmacología y química. La compañía Nutrilite Products Inc. de Carl Rehnborg es un claro ejemplo del potencial encontrado en la industria de los suplementos a mediados de siglo. Para la década de los 80 la industria de la nutrición tenía una sólida base científica, la certificación de las instituciones reguladoras gubernamentales de EE. UU., como la Food and Drug Administration (FDA), y sobre todo la confianza del consumidor. En consecuencia, en febrero de 1980 Mark Hughes crea la compañía de suplementos alimenticios Herbalife Inc. cuyo modelo base de negocios arrancó con las ventas a través del marketing multinivel (Poe, 2004, p.42).

En este sentido, es esencial resaltar los factores que impulsaron al marketing multinivel como modelo de negocio. Las últimas dos décadas del siglo XX fueron considerablemente productivas en términos de comunicaciones, la optimización de las llamadas de voz y la aparición del internet fueron factores que impulsaron la diseminación del marketing multinivel tanto en EE. UU. como el resto del mundo. Poe (2004) describe a este proceso como simplificación y perfeccionamiento de las estrategias de expansión del marketing multinivel.

1.1.2. Factores fundamentales del Marketing Multinivel de Herbalife

Poe (2001) define al marketing multinivel como una estrategia aplicada a la comercialización de productos en la cual prioriza la asociación de nuevos miembros a la cadena de distribución con el fin de incrementar el tamaño de la red y que el distribuidor principal genere ganancias a partir de la venta de productos de los nuevos distribuidores. El modelo que propone Herbalife posee características clave que lo vuelve atractivo tanto para el consumidor como para las personas que buscan formar parte del negocio.

La política principal del modelo que plantea Herbalife es que cualquier persona puede tener la oportunidad de formar parte del negocio y alcanzar los niveles más altos de la jerarquía. Este factor elimina de la percepción del individuo los filtros intelectuales y burocráticos consolidados en la estructura de negocios tradicional, donde se deben atravesar rigurosos procesos de selección para aspirar a formar parte del equipo élite ejecutivo. De este modo, este factor ha permitido que Herbalife crezca a una frecuencia de expansión anual media de 10%-12% a nivel mundial y tan alta como 20% en ciertos países (Poe, 2001, p.67).

Herbalife se ofrece como una oportunidad de negocio para generar ingresos adicionales; es decir, el negocio de Herbalife se vende como una actividad económica secundaria capaz de suplir el déficit monetario que un trabajo principal no pueda abastecer. Esta condición inicial de actividad económica secundaria es atractiva para el segmento de la población correspondiente a la clase media y media baja, quienes en general se encuentran en empleos sin posibilidad de superación profesional y con limitaciones financieras (García, 2004). Gracias a esta característica fundamental, el negocio de Herbalife es percibido como una oportunidad para eliminar las limitaciones económicas y alcanzar un estilo de vida pleno.

El segundo factor clave de este negocio es el manejo del tiempo. Como ya se estableció, Herbalife se ofrece en un principio como una actividad económica secundaria, la cual puede ser conciliada con otra principal y así obtener el mayor beneficio económico posible. Las operaciones del marketing multinivel de Herbalife no tienen horario porque el progreso de los miembros depende estrictamente de la eficiencia de su gestión independiente. Esto quiere decir que los miembros pueden invertir la cantidad de tiempo que esté dentro de sus posibilidades y distribuirla en la medida que ellos consideren conveniente. Lo cual significa que este negocio es compatible con el estilo de vida promedio de la población y refuerza la premisa de que su oportunidad de negocio es para todos. (Kiyosaki, 2006, p.57, 58)

El tercer factor es la estructura educativa que Herbalife provee a sus asociados. La formación de un individuo con la capacidad de convencer e introducir a nuevos miembros a la red es la prioridad de la compañía por lo que han estructurado un sistema de entrenamiento que se encadena eficientemente en cada nivel de la red de marketing.

En términos generales, un consumidor que quiere convertirse en distribuidor recibe indicaciones técnicas respecto a precios, modalidad de venta, beneficios y pasos a seguir para alcanzar el siguiente nivel en la red. Una vez que el consumidor es distribuidor y desea alcanzar el siguiente nivel de la red, su supervisor directo le presenta de forma detallada la siguiente modalidad de trabajo, los nuevos beneficios y recibe preparación técnica sobre cómo mantener su margen de ganancia y a su vez incrementarlo. Este es un proceso que se permea a través de todos los niveles de la red hasta alcanzar las esferas más altas de la red.

Además, para reforzar el factor de sistema educativo la compañía crea eventos regionales de amplio espectro cuyo objetivo principal dar a conocer los beneficios a largo plazo que Herbalife puede brindar a sus asociados. Asimismo, se busca establecer en las personas la confianza y motivación necesaria para que empleen todos sus recursos en alcanzar los niveles más altos de la red. Este factor ha significado estabilidad para la compañía y le ha permitido mantenerse con un crecimiento económico y una tasa de expansión constante por más de treinta años.

Finalmente, el factor que cristaliza los factores previos dentro de las operaciones del modelo multinivel es el denominado “downline”. El *downline* es el nivel inferior de miembros que sustenta las ganancias del vendedor que los asoció y se constituye en su mayoría por personas cercanas al individuo sea con vínculo sanguíneo a filial. Para ilustrar, un vendedor que asocia a 5 amigos o familiares nuevos dentro del negocio recibe monto proporcional al movimiento de mercancía que las 5 personas nuevas soliciten. De esta manera, si uno de los 5 nuevos miembros quiere generar ingresos a partir del multinivel, este debe crear otro *downline* con nuevas personas que soliciten mercancía y

así se expande la red de mercadeo en base a la gestión independiente (Yarnell & Reid, 2004).

1.1.3. Repartición estratégica a nivel global de Herbalife

Desde su creación en 1980 Herbalife comenzó un proceso de expansión que no se ha detenido hasta 2018. En sus primeros años, esta compañía dedicó sus recursos a expandirse de manera masiva a nivel local, cubriendo todos los Estados de EE. UU. En la segunda mitad de la década de los 80 Herbalife comenzó su proceso de expansión internacional y se introdujo en mercados angloparlantes como Canadá, Reino Unido y Australia con lo cual logró perfeccionar su sistema de internacionalización en términos de marketing y operatividad. De esta manera la empresa logró adaptar su modelo de negocios a los requerimientos gubernamentales estándar y así evitar posibles obstáculos culturales y políticos. Durante la década de los 90 Herbalife se enfocó en conquistar la cuota de mercado europeo y comenzó con parte de la del mercado sudamericano con Chile. Una vez presente en Europa y la mitad de América, la compañía dedicó los primeros quince años del siglo XXI a expandirse por toda América del Sur, Asia y África (Herbalife, 2018).

Paralelo a la expansión mundial de Herbalife, la evolución política de los Estados Unidos siguió el camino liberal definido por Woodrow Wilson a principios del siglo XX. En la década de los 80 Ronald Reagan tomó el mandato de EE. UU. y reforzó los preceptos liberales bajo los cuales EE. UU. había operado hasta su posesión. Reagan dirigió las políticas económicas internas del país basado en tres puntos clave: Reducir los

impuestos, desregular los sectores más productivos del sector privado y frenar, a través de la reserva federal, la inflación. En las propias palabras de Reagan (1988):

El crecimiento, la prosperidad y el bienestar se generan desde abajo, no desde el Estado. Sólo cuando se deja que el espíritu humano invente y cree, solo cuando los individuos pueden tomar decisiones libremente y obtienen recompensa personal cuando tienen éxito, sólo entonces las sociedades están económicamente vivas, son dinámicas y libres.

El impulso liberal aplicado en la economía estadounidense por Ronald Reagan fue un factor externo fundamental para asegurar la rápida expansión de Herbalife, gracias a esto en veinte años estuvo presente en los cinco continentes.

De acuerdo con la página web oficial de Herbalife (2018) esta compañía está presente en 94 países alrededor del mundo de los cuales 74 son considerados como países en vías de desarrollo y entre los cuales 17 pertenecen a América centro y sur, 22 pertenecen a Asia, 12 a África y 9 a Europa. De este modo, se puede constatar una clara concentración de las filiales de Herbalife en el cono sur de América, Asia y África. Es fundamental observar que estos continentes acumulan la mayor cantidad de población mundial, solo Asia representa dos tercios (4.400 millones) de personas, y una parte significativa de esta población se encuentra en condiciones de pobreza y pobreza extrema que los impulsa a buscar de forma descontrolada oportunidades de empleo o emprendimientos para salir de la crisis financiera (Naciones Unidas, 2018).

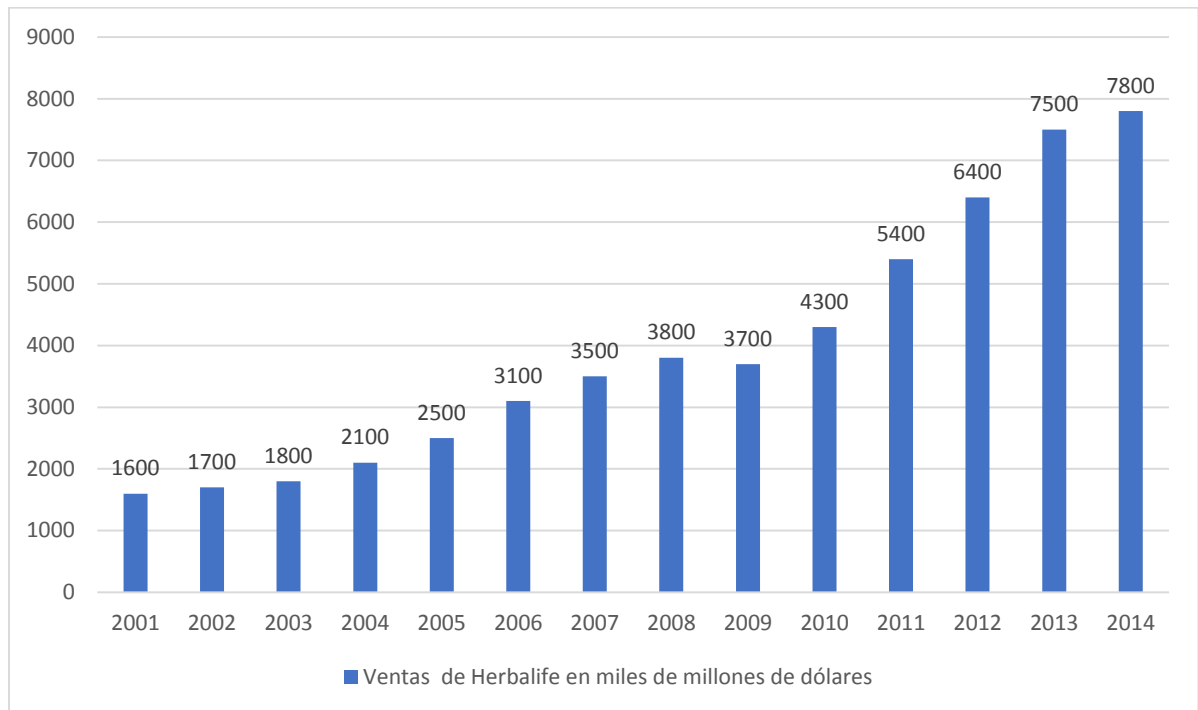
Dado que Herbalife es un negocio que promulga la autogestión y la mejora de calidad de vida a nivel económico y profesional, las personas en situación financiera crítica encuentran en esta empresa una oportunidad única para prosperar e independizarse

de las jornadas tradicionales de trabajo. De manera recíproca, la compañía encuentra en las condiciones demográficas de estos continentes un segmento de mercado idóneo para expandirse e incrementar su rentabilidad. Con el fin de dar a conocer su nombre y su modelo de negocios en estos territorios Herbalife invierte parte significativa de su presupuesto en marketing y posicionamiento internacional.

Bill Ackman (2016), presidente de la empresa estadounidense de fondos de cobertura Pershing Square Capital Management, señala que es sospechosa la distribución estratégica de Herbalife en el globo porque algunas de sus filiales como la de Vietnam se encuentran en países donde la noción de suplementos alimenticios es casi nula y las personas no se interesarían en adquirir este tipo de productos. De esta manera, Ackman sugiere que la estrategia de posicionamiento global de Herbalife no radica en buscar segmentos de mercado que necesiten suplementos nutricionales sino, buscar segmentos de mercado vulnerables que vean a Herbalife con una oportunidad de generar ingresos a través de las comisiones destinadas a la red de mercadeo, en lugar de la comercialización directa de sus productos (Forbes , 2018).

La estrategia de expansión de la compañía ha tenido notables beneficios en las cifras de ventas totales anuales. El gráfico a continuación detalla el crecimiento en ventas de Herbalife desde el año 2001 hasta 2014, en donde se observa un crecimiento promedio en sus ventas anuales de 7%, lo cual refleja el éxito de su estrategia de expansión de su modelo de negocios a nivel global.

GRÁFICO 1. Ventas anuales de Herbalife en miles de millones de dólares a 2014



Fuente: Herbalife, 2014

Elaborado por: Frederman Realpe 2019

1.2. Estrategias dentro del modelo Multinivel

Herbalife ha diseñado estrategias de mercadeo y capacitación eficientes e interconectadas con el fin de crear un modelo sólido en el cual la empresa se pueda expandir bajo la gestión independiente de los miembros. Estas estrategias tienen como objetivos principales: vincular, informar, retener y capacitar al individuo de manera cíclica. Herbalife creó una guía de premisas denominada “Las garantías del estándar de oro”, en donde se enfatiza el potencial redituable del negocio y se elimina el riesgo casi en su totalidad. Esta guía está diseñada para asegurar la validez de la compañía y reforzar la confianza del individuo. Por otra parte, Herbalife mantiene un modelo de asociación

permanente y automático en donde el incremento del alcance de la empresa radica en la gestión independiente de los miembros en los niveles más bajos de la red de mercadeo. Ambas estrategias son articuladas por el sistema de capacitación constante planteado por Herbalife, la compañía permea las premisas base del negocio a través de la red de mercadeo para que cada nivel se encargue de capacitar a sus asociados y que este ciclo se reitere en toda la red de mercadeo (Poe, 2004, p.78).

1.2.1. Las garantías del Estándar de Oro

Herbalife fundamenta su modelo de negocios en lo que denomina “Las garantías del estándar de oro”. Aquí se resumen, en seis puntos concisos, los lineamientos principales que Herbalife establece para todos aquellos que quieren formar parte de la empresa. El primer punto señala que no se requiere una compra mínima para comenzar a operar en el negocio y que el costo para arrancar es muy accesible. El segundo punto enfatiza que la compañía puede proveer el reembolso total del paquete de negocio internacional en caso de que el distribuidor se vea en la necesidad de cancelarlo.

Evidentemente este proceso requiere trámites burocráticos y se establece un límite de tiempo de doce meses para realizarlo. El tercer punto también recalca la facultad de los asociados de solicitar un reembolso por aquellos productos sin abrir solicitados en los últimos doce meses. El cuarto punto señala que los nuevos asociados no requieren de ningún tipo de herramienta de negocios o de mercadeo para tener éxito con Herbalife. En estos cuatro primeros puntos genera confianza en el individuo y reduce el riesgo para los asociados potenciales. (Herbalife Nutrition, 2018)

El quinto punto refuerza a todos los anteriores por lo que es fundamental en su estructura, Herbalife (2018) señala:

Nosotros definimos claramente el beneficio de cada producto y el método adecuado de uso directamente en la etiqueta del producto – queremos estar absolutamente seguros de que los productos apropiados se tomen de la manera correcta para lograr resultados realistas. Nosotros proporcionamos expectativas realistas de la oportunidad de negocio y el esfuerzo requerido para tener éxito en todos los niveles.

Aquí la compañía realza la fiabilidad de sus operaciones y asegura que no promete ningún beneficio o meta que el individuo no pueda cumplir, sea en términos de nutrición o dentro de su oportunidad de negocio.

Finalmente, en el sexto enunciado la compañía hace referencia a los ingresos potenciales que puede generar un individuo dentro del negocio y señala de manera breve que Herbalife entregará información oportuna y precisa sobre los ingresos potenciales que los asociados pueden obtener en cada nivel de la red. (Herbalife Nutrition, 2018)

La Garantía del estándar de oro funciona como una póliza de seguro en donde Herbalife ofrece facilidades únicas en el mercado para reducir el riesgo de fracaso para los asociados potenciales, pero a su vez asegura que todos los beneficios ofrecidos son cien por ciento garantizados y que si cualquier persona fracasa en el negocio es netamente debido a falencias en la gestión independiente mas no por falencias en el modelo de la compañía.

1.2.2. Asociación permanente y automática

Herbalife ha diseñado un método para incrementar la cantidad de asociados de manera constante en el cual el rendimiento de los recursos de la empresa es optimizado al máximo. El postulado principal de este método no es extender la red hacia el segmento de mercado potencial, sino, atraer a este segmento de mercado para que se incorporen por sus propios medios a la red de mercadeo. El método de asociación permanente y automática se centra en dos puntos principales: dispersión masiva de información y recopilación y registro preciso de datos (Carnegie, 2004).

La dispersión masiva de información no se hace al azar a la espera de que esta llegue a las personas interesadas en generar ingresos extra o consumir suplementos nutricionales, sino, requiere de un análisis previo del segmento de mercado en términos de condición económica, concentración geográfica y patrones comunes. De esta manera, Herbalife reduce el tamaño de la población a la cual debe dirigirse y puede concentrar sus recursos en emplear canales de comunicación óptimos para la dispersión masiva de la información. Una vez seleccionados los medios de dispersión apropiados se sigue un protocolo de seguimiento en el que el cliente potencial puede obtener más información o comunicarse directamente con un asesor que le oriente y establezca el vínculo con la compañía.

A partir de este punto los clientes y asociados potenciales entregan sus datos de contacto para que puedan conocer a detalle la propuesta de la empresa. Los asociados de la compañía deben recopilar los datos y registrarlos con el fin de incorporarlos a la base de datos matriz y que así el contacto entre la empresa y el individuo sea constante. (Carnegie, 2004).

1.2.3. Capacitación constante y métodos de venta

Como ya se mencionó el éxito de Herbalife radica en la eficacia con la que distribuye su información. Esta empresa ha diseñado una estructura de capacitación que se permea a través de todos los niveles de la red y logra mantener intacta su esencia. Existen tres modelos clave de capacitación: Programa de capacitación individual, Sesiones de capacitación semanales y jornadas periódicas de liderazgo. El primero se centra en la auto enseñanza y el compromiso; es decir, el distribuidor independiente debe gestionar su entrenamiento a través de los manuales provistos por la compañía y operar en base a la motivación generada por los beneficios que ofrece Herbalife. El segundo modelo se enfoca en la organización local de los distribuidores independientes y la comunicación entre estas organizaciones y la compañía. Cada semana se realiza una sesión de capacitación donde los distribuidores independientes buscan resolver las falencias en el ejercicio del modelo de negocios y tratan de encontrar maneras de expandir su alcance y ascender dentro de la red.

El tercer modelo se basa en la actualización e innovación por parte de la empresa. Se realizan jornadas trimestrales para todos los asociados de Herbalife en donde se exponen nuevos productos, evolución del negocio y se recuerdan los beneficios que los asociados pueden alcanzar. En este modelo la empresa busca impactar a los asociados en posiciones elevadas de la red, para que estos filtren la información en sus *downlines* y que esta se filtre hasta los niveles más bajos.

Dentro del modelo de negocios de Herbalife se establecen dos maneras para ejecutar sus ventas: venta personal basada en gestión independiente y clubes de nutrición. La primera es la más común entre los asociados que apenas comienzan a trabajar, estos

ejecutan las ventas utilizando sus círculos sociales, sea familia o amigos. El método señala que se debe realizar la presentación del negocio en un lugar cómodo y confiable para el individuo en donde no se sienta ningún tipo de presión por parte del asociado. A esto le sigue una presentación simple pero concisa del modelo de negocio, sus beneficios y las propiedades del producto.

El club de nutrición es un método más complejo que la venta directa en el cual se aborda la venta desde una perspectiva enmarcada en la socialización de un estilo de vida saludable. Primero, es necesario adecuar un establecimiento para generar un ambiente saludable, sea a través del ejercicio o directamente de la venta de bebidas o alimentos basados en suplementos nutricionales. De esta manera el establecimiento atraerá a consumidores interesados en mejorar su salud y potenciales asociados que encuentren, en el bien estar y la oportunidad de negocio que promueve la compañía, una actividad económica rentable.

1.3. Estrategia empresarial de Herbalife para impactar en la comunidad hispanohablante

Este apartado analizará los elementos que componen la estrategia de Herbalife desde su plan de marketing nacional hasta las campañas puntuales para incrementar el alcance de su red de mercadeo hacia el segmento vulnerable de la población hispanohablante en Estados Unidos. Esta información se complementará con el análisis del plan de ventas que la compañía plantea a sus asociados en todos los niveles de la red.

1.3.1. Plan de marketing de Herbalife en Estados Unidos

Herbalife ha enfocado su plan de marketing en convertir a su marca en sinónimo de buena vida en términos de salud y; dinero y oportunidades en términos de independencia financiera. En este sentido, se puede dividir al plan de marketing en posicionamiento de imagen en el mercado y por otro lado incremento del alcance de la marca. Los patrocinios de Herbalife se han realizado en los sectores más populares y con más alcance en la sociedad como es el deporte a nivel profesional. Esta empresa encontró su segmento publicitario en múltiples ramas deportivas como la liga profesional de fútbol de E.E.U.U. (MLS por sus siglas en inglés) o deportistas de talla mundial como Cristiano Ronaldo. Hasta finales de 2018 Herbalife patrocinaba a 5 comités olímpicos de Estados Unidos y más de 190 equipos, deportistas y ligas. 75% de esta gama de patrocinios está dedicada exclusivamente al fútbol (Herbalife Nutrition, 2018).

Según Fiengo (2003, p. 19) El fútbol es uno de los deportes más influyentes del siglo XIX debido a su alcance y adaptabilidad cualquier región. Su importancia a nivel mundial determinó el desarrollo de uno de los negocios más rentables de la época moderna, este deporte mueve una industria valorada en \$500.000 millones de dólares cada año. Lo que significa que su importancia en la esfera económica y social a nivel mundial es fundamental. Mangan y Da Costa (2002) señalan que desde mediados del siglo XX el fútbol comenzó a invadir de manera silenciosa las estructuras fundamentales de las sociedades hispanohablantes. Este deporte, potenciado por instituciones internacionales a nivel mundial logró diezmar las inconformidades sociales desde la familia hasta el ejercicio del poder en el gobierno. A 2014 esta influencia del fútbol se

encontraba presente, de una u otra forma, en las raíces culturales de todas las personas de procedencia hispana; y los migrantes en E.E.U.U no son la excepción.

A pesar de la influencia del fútbol en el continente americano, la población de Estados Unidos sostiene otras preferencias en términos de deportes. Según (Coakley & Pike, 2014) las preferencias de la población estadounidense en cuanto a deporte se refieren se ubican de la siguiente manera: 1. Fútbol americano 2. Beisbol 3. Baloncesto 4. Hockey sobre hielo y 5. Fútbol. Esto quiere decir que invertir en la MLS no resultaría tan efectivo para la compañía, pero a pesar de la clara predominancia de otros deportes sobre el fútbol en EE. UU. Herbalife sostiene un 75% de patrocinios en este deporte.

De esta manera se puede evidenciar un objetivo de mercado específico en el marketing de Herbalife en EE. UU. La presencia de la marca en este deporte realza su importancia en los segmentos de la población donde el fútbol es fundamental. Este es el caso de las comunidades hispanohablantes de EE. UU.

Una parte fundamental del marketing de Herbalife es incrementar el alcance de su marca y lo hace principalmente a través de la realización de eventos publicitarios masivos, su evento principal, insignia de la marca, es Herbalife Extravaganza. El propósito principal de este evento es congrega a cientos de personas que ya trabajan o que desean incursionar en el modelo de negocios que plantea la compañía. Es vital entender los elementos que componen este evento y lo que implica para las personas que asisten. Se lo analizará desde dos ejes fundamentales: el fondo y la forma (Cahn,2011).

Dentro del fondo, la Extravaganza de Herbalife se rige por dos pilares principales: venta del modelo de negocio y refuerzo motivacional basado en su sistema de compensaciones. Ambos pilares se apoyan entre sí para consolidar la idea que Herbalife

se propone insertar en las mentes de los asistentes: independencia financiera y éxito. Para la venta del modelo de negocios no se menciona la palabra vender, sino que se basa en la presentación de testimonios de éxito de algunos asociados que comenzaron desde cero y lograron ascender para provocar una reacción de identificación del espectador en la persona que presenta el testimonio. Esta técnica realza la percepción emocional del individuo y aísla la percepción racional para que la decisión de incorporarse al modelo de negocios de la compañía sea guiada por la ilusión emocional más no por un proceso racional de costos y beneficios. Posteriormente, el evento se rige por el segundo pilar, el cual se enfoca en el refuerzo motivacional basado en el sistema de compensaciones. Esta parte también incorpora testimonios, pero se centra en describir las cifras exorbitantes y beneficios, que matemáticamente solo el 1% tiene la posibilidad de alcanzar, esto con fin reforzar la credibilidad de su modelo y sobre todo la ilusión de independencia financiera y éxito que quiere vender (Cahn, 2011).

Se puede evidenciar el alcance global de este evento en el siguiente gráfico:

FIGURA 1. Mapa de eventos Herbalife Extravaganza en el periodo 2018-2019



Fuente: Herbalife International Inc., 2014
Elaborado por: Herbalife International Inc.

En cuanto a la forma, el evento se caracteriza concentrar los recursos en el área de producción audiovisual. La amplificación, las luces y la ambientación de fiesta son características esenciales en la realización de las Extravaganzas, estos factores sumados a la presencia de figuras públicas influyentes como cantantes de momento, simulan a la perfección un ambiente de fiesta. Según Cabero, Duarte & Barroso (1998) estos recursos audiovisuales tienen la capacidad de disuadir el razonamiento e incrementar la influencia de la vista y el oído en proceso de toma de decisiones del individuo. Esto significa que la compañía busca mermar la influencia de la parte racional e incrementar influencia de los

sentidos en el proceso de toma de decisiones, lo cual le garantiza un incremento en la cantidad de personas que quieran comenzar en su modelo o dar un paso más dentro del mismo (Bloch, 1996).

Eisenschitz (2010) señala que el marketing ocupa un lugar crucial en las economías contemporáneas desde la perspectiva neoliberalista. La evolución de las legislaciones a nivel mundial ha sido encaminada hacia la protección del ser humano en todos los sentidos, desde el ámbito laboral hasta el ambiental, por esta razón las empresas se vieron obligadas a cambiar sus mecanismos de captura y retención del cliente para que no vayan en contra de las nuevas legislaciones. El cambio más viable fue priorizar al marketing para mantener el flujo de clientes progresivo. Esta perspectiva enmarcada en el desarrollo económico contemporáneo se enfoca en crear necesidades en el consumidor a través del discurso y medios audiovisuales para que sea el individuo mismo quien desee obtener los servicios y productos de la empresa y no que la empresa lo ofrezca. La libertad de ejecución del marketing amparada por las políticas neoliberales en las economías capitalistas, cómo la de Estados Unidos, ha permitido que las empresas ejecuten campañas de marketing sin un previo análisis sobre su peligro potencial para el consumidor.

En el caso de Herbalife, el marketing es la piedra angular de su rentabilidad y éxito, la oportunidad de negocio que ofrece se idealiza y se dispersa a través del marketing empleado por los asociados independientes y los diferentes niveles de la red. La empresa entrega guías y lineamientos para que sus asociados enfoquen el marketing hacia sus servicios y productos; sin embargo, no existe un sistema de control corporativo que sancione prácticas fraudulentas de marketing. El documental *Betting on Zero* revela

evidencia en donde distribuidores de Herbalife atribuyen beneficios medicinales falsos a los productos de Herbalife en uno de sus eventos de reclutamiento (Braun, 2016).

Dentro de los lineamientos de adhesión al negocio la compañía establece que los asociados no podrán hacer uso público de la imagen ni del logo de Herbalife en ningún caso, lo que significa que la compañía se no se hace responsable por el manejo de dichos establecimientos ni por el uso de sus productos. En consecuencia, es evidente que el modelo de negocios Herbalife se enfoca en no vincularse legalmente a las actividades de sus asociados y además carece del nivel de escrutinio gubernamental y responsabilidad corporativa que debería ser aplicado en este apartado, y esto representa un riesgo significativo para el consumidor.

1.3.2. Plan de ventas de Herbalife en E.E.U.U.

Ahora, si bien el marketing es la piedra angular del modelo de negocios de Herbalife, su plan de ventas es lo que le ha permitido articular el imperio corporativo que constituye. El plan de ventas se basa en el sistema multinivel, establecido por el fundador de la compañía Mark Hughes, en donde Herbalife no tiene la necesidad de buscar consumidores de su producto de manera directa, sino que se encarga de crear redes de distribuidores, los cuales a su vez son entrenados para crear sus propias redes. Esto genera dos puntos vitales en el plan de ventas, el primero es la gestión independiente de los asociados que componen los niveles más bajos de las redes y el segundo es el flujo constante de producto, el cual no necesariamente es consumido, sino que fluye desde Herbalife hacia los diferentes niveles de la red para extender el alcance del negocio y no para llegar al consumidor final.

Herbalife ha diseñado su plan de ventas en base a la compra de puntos de volumen y la cantidad de asociados en el *downline* del asociado principal. A los individuos que se adentran por primera vez en el modelo de negocios de la compañía se les ofrece un porcentaje de descuento en la compra de inventario para que se conviertan en distribuidores y que puedan generar su propio *downline*. Después, el distribuidor tiene la facultad de acceder a un porcentaje de descuento mayor siempre y cuando la cantidad de producto que solicite esté dentro de los rangos delimitados por la compañía (Croft & Woodruffe, 1996).

En este sentido, la compañía toma al modelo de escalera-ruptura como punto de partida, el cual define 21 clases de asociado; sin embargo, se utilizan solo nueve al modelo aplicable de Herbalife. El núcleo del mecanismo de escalones es la variación del porcentaje de descuento y cantidad del producto que adquiere el vendedor, esto se fija en función del escalón que ocupa el asociado. Las personas que componen el primer nivel de la red son denominadas distribuidores y obtienen un descuento de 25% en el producto. Los distribuidores que acceden a un descuento desde 30% hasta 40% entran en la categoría de consultores mayores que en esencia abastecen a los distribuidores que operan en su línea descendente. Aquellos consultores mayores que exceden los 1000 puntos de volumen y logran obtener el 41% de descuento entran en la categoría de constructores del éxito, quienes gozan de más beneficios por parte de la Compañía tales como vacaciones pagadas, viajes de entrenamiento especial, ganancias al mayoreo y Regalías y bonos de producción como lo detalla la tabla 1.

TABLA 1. Sistema de descuentos de Herbalife

Puntos de Volumen	Porcentaje de descuento
0 – 424	30%
425 – 549	35%
550 – 799	38%
800 – 999	40%
1000 – 1999	41%
2000 – 4000	42%

Fuente: Herbalife, Lo básico del negocio
Elaborado por: Herbalife Nutrition

A este nivel le sucede la categoría de supervisor, en donde el asociado debe llegar a los 4000 puntos de volumen para obtener un descuento del 50%, de esta manera genera un 25% de ganancias por motivo de ventas del producto y un cinco por ciento de incentivos directos de Herbalife. Este es un modelo estándar de la primera etapa del plan de ventas, los puntos de volumen y límites de tiempo varían de acuerdo con donde se los aplica (Herbalife International, 2008).

La siguiente etapa del plan tiene como objetivo congregar a los asociados que alcanzaron el nivel de supervisor y motivarlos a dedicarse por completo al negocio y expandir sus redes de mercadeo al máximo. Así después de que un supervisor alcanza los 10.000 puntos de volumen entre los asociados de sus redes califica a programas prioritarios de entrenamiento gestionados por la compañía con el fin de mostrar los beneficios económicos y profesionales de los niveles más altos del modelo. Según la Federal Trade Comisión (2017) el porcentaje de personas que comprenden este nivel

representan el 3.5% de los ingresos de la compañía; es decir, las probabilidades de progresar en el modelo del plan de ventas y alcanzar este nivel, es el 4to de 9, para un asociado Herbalife son escasas.

El equipo de Top Achievers Business (TAB) es una macrocategoría dentro del quinto nivel del modelo y a partir de este la organización de los asociados es más compleja pero gozan de mayores beneficios. Ahora el miembro del equipo TAB recibirá bonos adicionales en proporción al movimiento de mercancía que se genere en su red. El individuo puede seguir ascendiendo dentro del equipo TAB, según el modelo de Herbalife existen tres niveles adicionales. El primero de estos es el Equipo de Expansión Global, GET por sus siglas en inglés, para entrar el asociado debe cumplir con un movimiento conglomerado mínimo de 20.000 puntos de volumen durante un periodo de 90 días; es decir que el y los supervisores que se encuentran en su downline deben movilizar esta cantidad de productos de manera constante para cumplir con el requerimiento. Los asociados que se incorporan al GET gozan de un 2% adicional de regalías y se hace acreedor a las vacaciones exclusivas que Herbalife promueve en sus eventos. El asociado GET y sus respectivos downlines representan un 2% de los ingresos la empresa (Herbalife International, 2008).

El nivel que le sucede al GET es el equipo millonario, el cual consiste en esencia en el incremento del tamaño de la red del asociado a 32 supervisores en el downline, de los cuales el 15% debe estar calificando al nivel GET, lo cual representa en términos de volumen un movimiento conglomerado de 80.000 puntos por 90 días consecutivos. En términos de beneficios el equipo millonario obtiene una mejora porcentual en relación los

beneficios que establece el GET, el bono por regalías asciende a 4,1% y las vacaciones exclusivas de la compañía tienen un mejor presupuesto (Herbalife International, 2008).

El último peldaño en el modelo de escalera-ruputra que maneja Herbalife es el equipo del presidente, el cual maneja los equipo millonarios y sus respectivos downlines y obtiene la cifra porcentual máxima que ofrece la compañía en terminos de beneficios económicos. Los asociados deben cumplir con un movimiento conglomerado de 200.000 puntos de volumen por 90 días que en terminos de red representa el manejo de 3 equipos de millonario o asimismo el manejo de 10 equipos de expansión global. Este movimiento conglomerado de volumen tambien puede ser logrado en el manejo de los niveles inferiores del modelo concentrado en una rotación activa minima de 55 supervisores. Los asociados que conforman este nivel reciben un 6% por bonos de regalías y tambien reciben montos especificos por reconocimiento al merito de su ejercicio profesional en la compañía (Herbalife International, 2008).

Una vez descrito el plan de ventas de Herbalife basado en el modelo de escalera-ruputura de nueve niveles es necesario destacar su eficiencia y sobre todo el potencial de crecimiento derivado de la gestión independiente que la compañía impulsa. El esquema piramidal representado por los *downlines* asegura que los asociados busquen extender sus redes al máximo, lo cual significa un movimiento de producto constante con un costo operativo corporativo casi nulo. Estas características han facultado a la empresa a realizar dos cosas fundamentales, la primera es replicar su modelo en economías completamente diferentes a la estadounidense y la segunda es posicionar su marca en el dominio de consumo masivo a nivel mundial. En consecuencia, sus índices de rentabilidad lograron establecerla como una empresa estable y redituable en la bolsa de valores.

1.3.3. Campañas de Herbalife destinadas a la expansión de mercado en la comunidad hispanohablante

Herbalife no mantiene comités oficiales destinados a atacar determinados sectores demográficos de la población; sin embargo, mantiene un plan de mercadeo cuyo objetivo principal es extender el alcance del negocio hacia las cuotas de mercado menos explotadas y más rentables para la compañía. Como ya se mencionó en el apartado de plan de marketing de Herbalife, la empresa ha invertido en estrategias de marketing ajenas a la tendencia cultural norteamericana como son: patrocinios a equipos profesionales de la liga profesional de fútbol estadounidense y la realización de macro eventos de alcance nacional en español llamados “Extravaganza Latina”. El presupuesto de ambas estrategias a 2014 alcanza los \$93 millones de dólares, lo que significa que el beneficio potencial de estas inversiones en el sector hispano es mayor a esta cifra.

Según Coughlan (2014), hasta el 2014 el mercado hispano en EE. UU. representaba 60% de las ventas netas totales de la compañía en este territorio. Este porcentaje de ventas se conforma en su mayoría por asociados independientes y otra parte por asociados que abren clubes de nutrición informales cuyas locaciones más comunes son hogares y pequeños locales comerciales. Si se toma en cuenta la proporción de la población hispana en EE. UU. con la relevancia de este mercado en la economía de Herbalife, es evidente que el crecimiento de la compañía se debe a las estrategias específicas de expansión del modelo en este sector de la población.

En este primer capítulo se analizó en orden sistemático el contexto dentro del cual Herbalife International fue creada y cómo evolucionó y adaptó el funcionamiento de su modelo de negocios hasta 2014. Los datos señalan que las políticas neoliberales

implementadas en EE. UU. a la par de su creación fueron el marco político ideal para que su modelo de negocios pudiera prosperar. Herbalife no sostiene un vínculo de dependencia con los asociados que se incorporan a su modelo por lo cual no tiene obligaciones legales lo cual se traduce en mayor beneficio a menos costo para la empresa. Este sistema de expansión desvinculada sigue los preceptos neoliberales de fortalecimiento del capital y reducción de beneficios sociales. El ajuste de su plan de marketing con una clara tendencia de enfoque en el sector hispanohablante de la población es una adaptación de su modelo a las condiciones demográficas de EE. UU., lo cual permite sostener su nivel de crecimiento y rentabilidad.

Es fundamental mencionar que el plan de marketing no es el único factor que le ha permitido a la empresa impactar en la población hispanohablante, sino que su plan de ventas basado en el esquema escalera-ruptura se mostró como la encarnación del ideal de alcanzar el sueño americano, en donde hacerte rico de manera rápida es posible. La carencia de vínculos legales entre el asociado y la empresa facilitó la adaptación del plan de ventas a necesidades de esta comunidad determinadas principalmente por su condición de inmigrantes. En este sentido, la esencia liberal presente aún en toda la esfera económica estadounidense habilita a Herbalife a mantener su modelo de negocios y a expandirse entre la comunidad hispanohablante.

CAPITULO 2: Desempeño del modelo multinivel de Herbalife en la economía de la comunidad hispanohablante en EE. UU.

2.1. Situación de la comunidad vulnerable hispanohablante en Estados Unidos

El trasfondo migratorio y la política pública de Estados Unidos han determinado que las minorías en el país integren gran parte de su fuerza laboral. Además, su condición legal y financiera los limita a trabajar en áreas específicas de la economía. Para este análisis es crucial comprender la situación de la comunidad hispana en Estados Unidos desde el ámbito legal hasta el financiero.

2.1.1 Antecedentes de la migración en EE. UU. e influencia de la comunidad hispanohablante

Para la década de los 50, en el marco de la segunda Guerra Mundial, EE. UU. trazó una política económica con dos objetivos principales: Incrementar las inversiones dentro del sector privado y mejorar la producción en términos de calidad y eficiencia. Es aquí cuando las políticas económicas liberales comienzan a componer la etapa de desarrollo económico más próspera e ininterrumpida en la historia del país (1945-1970), que sería llamada segunda revolución industrial años después. El final de la segunda Guerra Mundial determinó un punto de inflexión en lo que a movilización poblacional se refiere. La inestabilidad económica que dejó la guerra en Europa y Asia provocó que algunos sectores de su población migren hacia países donde la situación económica permitía tener un mejor estilo de vida como EE. UU. De esta manera, la historia ha colocado a Estados Unidos como un foco de constante de inmigración debido a su

progreso en términos económicos y la calidad de vida de su población en general (Duran & Arias, 2005, p.45-49).

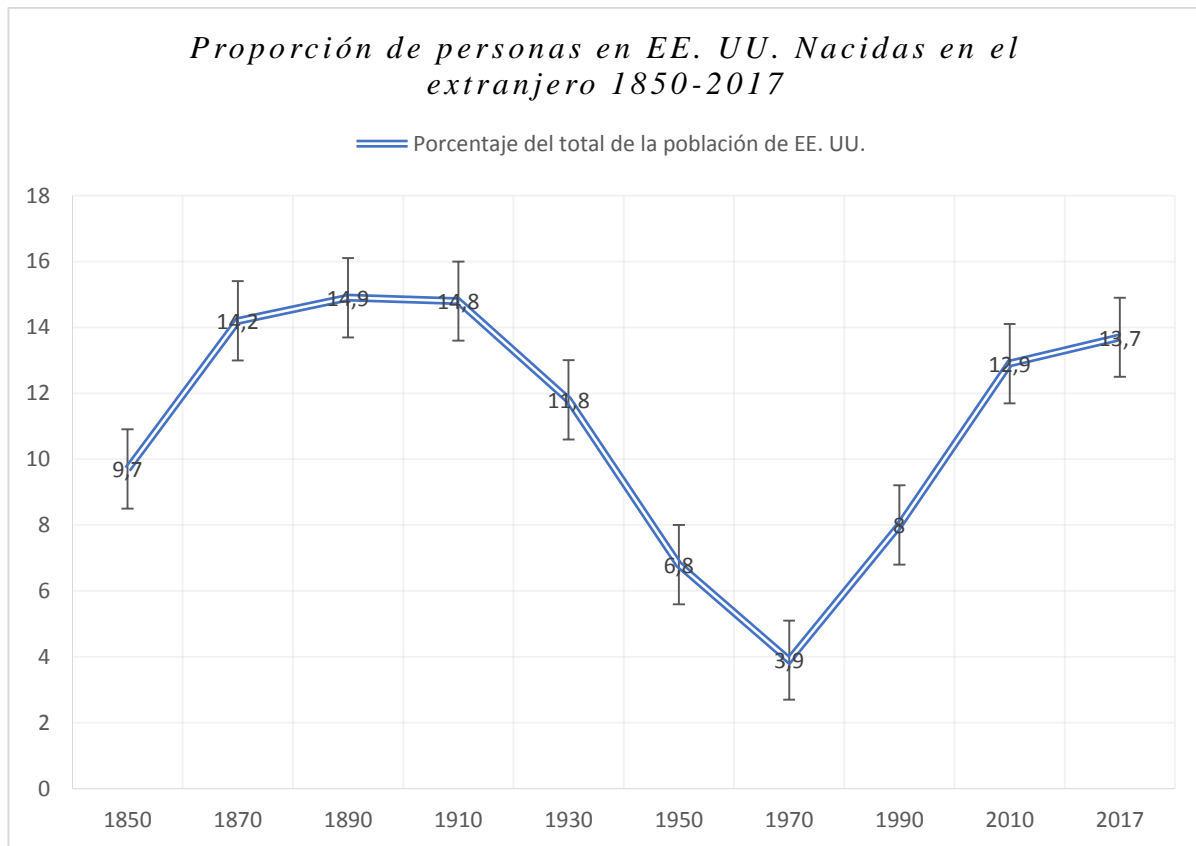
Hasta 2017 se registró que la mayor parte de los migrantes en EE. UU. provienen de América Latina y del continente asiático, este es un cambio significativo respecto a los índices migratorios registrados en el siglo XX en los cuales la mayoría de migrantes procedía de Europa. En este mismo año se concluyó que la proporción de migrantes de origen europeo es de uno de cada diez. Además, si se comparan los índices actuales con los del siglo pasado se puede observar que hasta 2017 el 27% de los residentes estadounidenses nacidos en el extranjero eran de origen mexicano, una gran diferencia en comparación al 2% que representaba este segmento de la población a principios del siglo XX. También se observó que un 17% de los migrantes en EE. UU. proviene del resto de los países de Sudamérica. Es así que la población de migrantes hispanohablantes en EEUU compone el 37% de todos los migrantes en EE. UU. (BBC, 2017).

La migración en EE. UU. alcanzó niveles críticos para su estabilidad económica y social por lo que el gobierno estadounidense implementó el sistema de visado, en el que todo individuo que desee entrar al país debería pasar por un proceso de análisis para obtener un documento gubernamental, en el cual se detalle toda la información del individuo desde su lugar de nacimiento hasta el periodo de su estadía. En base a este proceso de filtración el resto de la infraestructura legal también debió reformularse. Esto significó que todos los mecanismos estatales y la empresa privada funcionen dirigidos a las personas que mantengan su documentación en regla y aquellos que no, tendrían que existir aislados de los servicios gubernamentales y las oportunidades de desarrollo económico y profesional en el sector privado. (Canales, 2002)

Pese a los esfuerzos gubernamentales por tener el control absoluto de sus fronteras la migración alcanzó una cifra récord en 2017, 15% de la población estadounidense eran personas nacidas en el extranjero como se puede observar en el gráfico 2.

Después de años de haber recopilado los datos de los flujos migratorios constantes, las cifras señalan que el aporte de los migrantes a la economía estadounidense se equipara o supera al aporte de las personas nacidas en EE. UU. en los diferentes niveles de preparación académica y se puede evidenciar su relevancia de la participación

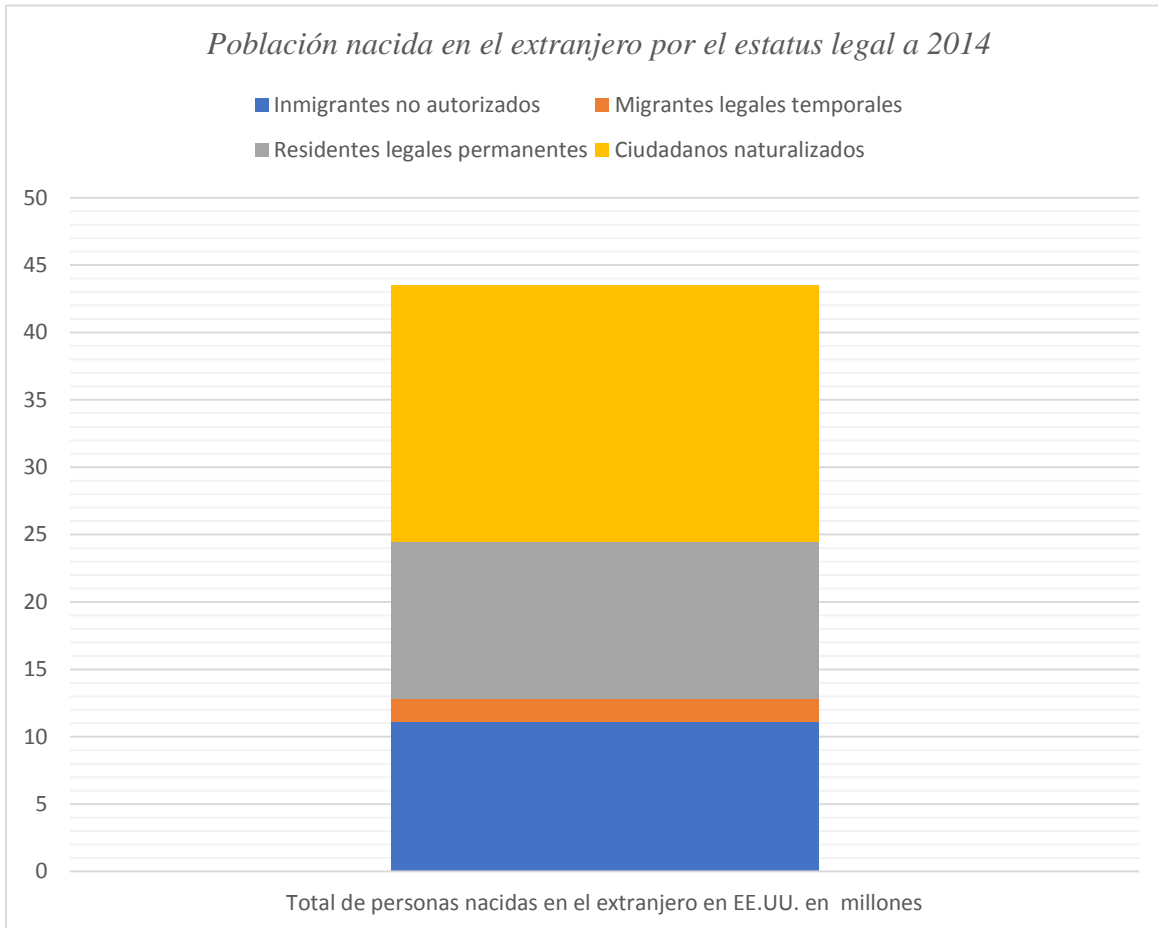
GRÁFICO 2. Proporción de personas en EE.UU. nacidas en el extranjero 1850 - 2017



Fuente: American Community Survey 2000-17, Gibson and Jung 1850-1990
Elaborado por: Frederman Realpe

del segmento de la población migrante en la dinámica económica del país como se observa en el gráfico 3.

GRÁFICO 3. Población nacida en el extranjero por el estatus legal a 2014



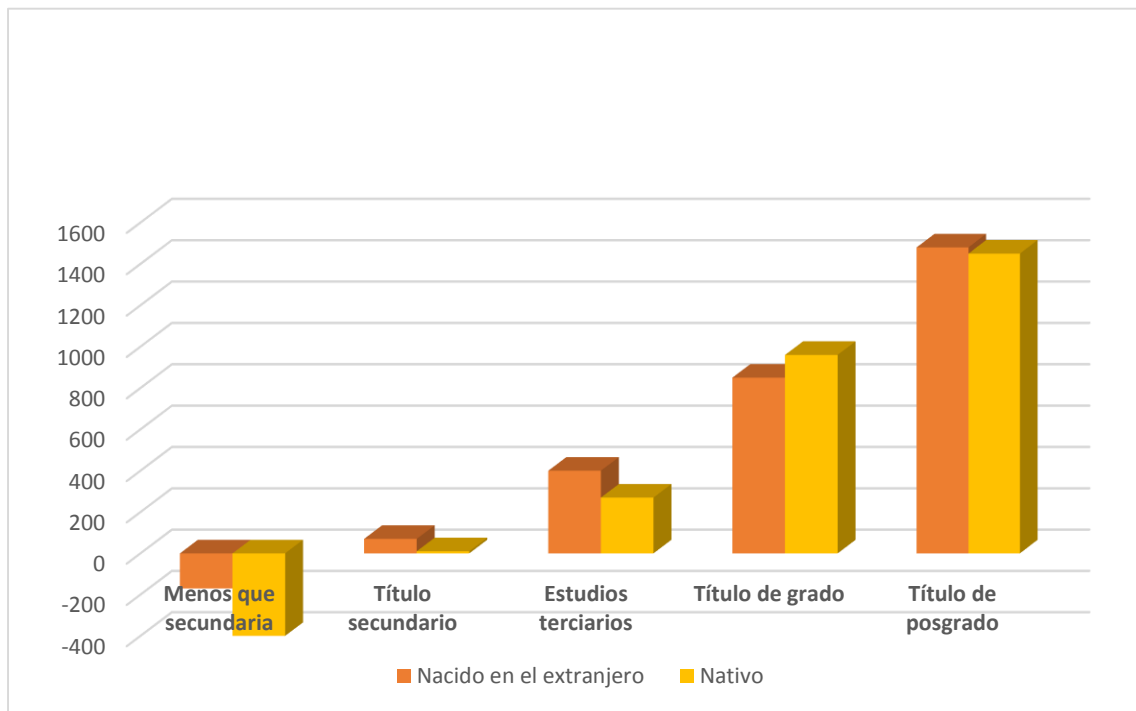
Fuente: Passel y Cohn. Estimaciones del Centro Hispánico Pew, basadas en tabulaciones del censo de población, 2014

Elaborado por: British Broadcasting Corporation

Canales (2010, p.3) señala que en 2007 los inmigrantes latinoamericanos contribuyeron con una cifra aproximada de 966 mil millones de dólares a la economía

estadounidense, la cual representó un 7% del PIB total del país. Es vital destacar la superioridad del segmento inmigrante en la proporción per cápita de contribución económica en función del nivel académico respecto a los ciudadanos nativos como se evidencia en el gráfico 4.

GRÁFICO 4. Contribución de un residente adicional (US\$) Por lugar de nacimiento y nivel de educación



Fuente: Blau and Mackie, 2014
 Elaborado por: British Broadcasting Corporation

De esta manera, esta población aportó con un 8.3% a la fuerza de trabajo total del año en cuestión. Los datos descritos ponen en evidencia la relevancia del sector hispanohablante de la población en la economía estadounidense y sugieren que puede ser un potencial blanco para expandir la cuota de mercado de una empresa.

2.1.2. Marco legal-financiero de la comunidad hispanohablante en EE. UU.

Como ya se estableció, el aparato privado y sobre todo el gubernamental interactúan con la población en función de la documentación que certifique la procedencia y la legalidad de la presencia del individuo en el país. Esto quiere decir que los migrantes hispanohablantes indocumentados no pueden acceder a casi ningún servicio público de manera legal. En si permanecer por primera vez en condición de indocumentado no es un crimen como tal, pero si se la considera como una falta civil. No obstante, en caso de que una persona haya sido deportada y sea encontrada de nuevo dentro de los límites estadounidenses, si se considera como un delito debido a la ley aprobada por el congreso estadounidense en EE. UU. en 1996. Esta ley establece que aquellas personas que permanezcan en territorio estadounidense por más de 180 días sin tener su documentación en regla deberán permanecer fuera del país por un período de tres años. Ahora, en caso de permanecer indocumentado por más de un año la persona deberá permanecer fuera del país por un periodo de 10 años.

En consecuencia, aquellos inmigrantes hispanohablantes que deseen permanecer en EE. UU. sin documentación, por motivos económicos o personales, deberán mantenerse por completo fuera de los mecanismos de control gubernamentales para que no se vean obligados abandonar el país y que se les aplique las restricciones mencionadas.

Para aquellos que logran llegar a una situación estable en el país existen limitaciones legales significativas: Ningún inmigrante indocumentado podrá entablar un juicio en contra de ninguna persona natural o jurídica, lo que significa que en caso de que algún inmigrante indocumentado sufra de maltrato laboral o que en general el empleador

no respete sus derechos, este no lo podrá enjuiciar ni denunciarle de manera directa a las autoridades. Esta es una limitante crítica para los inmigrantes indocumentados que en varias circunstancias no tienen más opción que aceptar las condiciones injustas del empleador, el cual también incumple la ley al realizar esta acción.

En EE. UU. existen múltiples fuentes de recaudación de impuestos para financiar a todo el aparato gubernamental y ningún inmigrante, sea documentado o indocumentado, está exento de pagar impuestos. El impuesto al valor agregado es cargado a casi todos los productos o servicios debidamente registrados en el país por lo que se cobra sin importar la situación legal del individuo. Según el Internal Revenue Service (IRS) (2018), de acuerdo con el registro de ingresos gubernamentales por impuestos a 2012, solo los inmigrantes pagaron \$11.200 millones de dólares, de los cuales \$3.583 millones corresponden a inmigrantes indocumentados. No obstante, este segmento de la población, por su condición legal, no es requerido por el IRS para que realice la declaración de impuestos anual en donde se detallan los tributos federales y estatales demandados por ley. Esta situación ha sostenido el argumento más recurrente en los discursos políticos a favor del cierre e incremento de control de las fronteras, el cual señala que los inmigrantes se benefician de las condiciones socioeconómicas del país, pero no aportan en la misma medida que los ciudadanos nativos.

Por otra parte, los servicios que se extienden a los inmigrantes indocumentados en el ámbito financiero son casi nulos. El hecho de no tener historial de crédito ni documentos en regla descarta por completo la posibilidad de acceder a algún tipo de crédito para aquellos inmigrantes que deseen emprender. Sin embargo, en la mayoría de las instituciones financieras privadas no existe el requerimiento explícito de tener

documentación de permanencia legal en el país para abrir una cuenta bancaria, por lo que este es uno de los pocos servicios financieros a los cuales pueden acceder. De esta manera, la única posibilidad que tiene un inmigrante indocumentado en términos financieros es ahorrar el dinero y protegerlo en una institución bancaria. Esto significa que comprar bienes raíces o emprender son posibilidades poco probables para un indocumentado en el corto o mediano plazo.

Según Prior & Santomá (2007, p.18) la participación en el sistema financiero formal es vital para afirmar la integración económica y el desarrollo social de los inmigrantes hispanohablantes en Estados Unidos. No obstante, a 2006, aproximadamente 22 millones de hogares no tienen cuenta corriente o de ahorros en una institución financiera. Esto representa un obstáculo para el desarrollo económico integral de la población, sobre todo para los inmigrantes, cuyas limitantes legales y financieras los coloca en una situación vulnerable.

2.1.3. Seguridad social y patrimonio

Uno de los beneficios gubernamentales más importantes en Estados Unidos es la seguridad social. Este servicio asegura la estabilidad económica de un individuo, que ha cumplido con sus aportaciones, en caso de quedar inhabilitado para trabajar o cumplir los 62 años para acceder a su jubilación. Es una obligación de los ciudadanos y residente permanentes habilitados para trabajar poseer un número de identificación registrado en este servicio ya que este número puede ser utilizado como método de identificación o para realizar trámites tributarios. Cabe recalcar que este servicio solo puede ser obtenido con una situación migratoria legal; es decir, los inmigrantes indocumentados no pueden

obtener el número de seguro social, el cual es requisito obligatorio para conseguir un trabajo en el país. Esto significa que no tienen ninguna garantía gubernamental en caso de quedar inhabilitados para trabajar o ya haber llegado a la tercera edad.

La indiferencia del Estado respecto a este segmento de la población incrementa su vulnerabilidad a mediano y largo plazo. En consecuencia, la opción más viable que tienen los inmigrantes para asegurar su bienestar y el de su familia es buscar oportunidades para incrementar sus ingresos y ahorrar para posibles contingencias o para su vejez.

Partiendo de las limitaciones legales, económicas y laborales ya establecidas, se puede afirmar que para un inmigrante indocumentado la consolidación de un patrimonio en territorio estadounidense es complicada y sobre todo riesgosa. La compraventa de bienes es una situación que representa incertidumbre para los inmigrantes hispanohablantes en Estados Unidos, la causa de esto es la ausencia de un historial crediticio disponible en EE. UU. Las empresas no ofrecen planes de financiamiento para adquirir bienes sin poder acceder a un historial crediticio del beneficiario. Por esto los inmigrantes realizan la compraventa de bienes exclusivamente con efectivo. Si bien tienen la posibilidad de adquirir un bien inmueble, son casi nulas las probabilidades de que en caso de ser deportados este siga siendo de su propiedad o que pueda gestionar su venta desde su país de origen. A 2017, de los once millones de personas indocumentadas registradas en Estados Unidos, al menos un tercio tienen un bien inmueble a su nombre (Turián & Ávila, 2013).

2.1.4 Fuentes de trabajo en EE. UU. para la comunidad inmigrante hispanohablante

El atractivo que tiene la economía estadounidense para los inmigrantes es que la compensación económica por el trabajo es mucho mejor retribuida que en sus países de origen. Para poner este punto en perspectiva, en México, un gerente o administrador de una planta de productos agrícolas gana entre \$10 y \$11 dólares la hora. Por otro lado, en EE. UU. un inmigrante que trabaje en la línea de producción de una planta de productos agrícolas puede ganar entre \$9 y \$10 la hora (Gratius, 2006). La diferencia es de un dólar por hora, pero la preparación académica del administrador para ocupar ese puesto toma como mínimo 5 años y la del inmigrante es nula o casi nula, por esto es por lo que la población inmigrante en el país es tan numerosa.

Las condiciones salariales en Estados Unidos han provocado que las aspiraciones salariales estándar de la fuerza laboral sean elevadas con relación al resto del mundo, y por lo tanto que la mano de obra local sea costosa. En consecuencia, contratar inmigrantes, cuya aspiración salarial es más baja con relación a los locales, es más atractivo para los empresarios que buscan reducir los costos de mano de obra. Para impedir la contratación de inmigrantes indocumentados, el gobierno estadounidense ha declarado esta práctica como ilegal y ha establecido un sistema de sanciones legales y económicas como se describe en la siguiente tabla:

TABLA 2. Sanciones por infracción civil y reincidencia en contratación de individuos no autorizados en EE. UU.

Infracción Civil	Primera Ofensa		Segunda ofensa		Tercera ofensa	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Contratación o continuación de la relación laboral, o del reclutamiento o la referencia por honorario, cuando se sabe que la persona no está autorizada a trabajar en Estados Unidos.	\$375 por cada trabajador	\$3.200 por cada trabajador	\$3.200 por trabajador	\$6.500 por trabajador	\$4.300 por trabajador	\$16.000 por trabajador
	Indocumentado	Indocumentado	Indocumentado	Indocumentado	Indocumentado	Indocumentado

Fuente: The immigrant learning Center
Elaborado por: Frederman Realpe

El riesgo económico y legal para las empresas que opten por realizar esta práctica no compensa la reducción del costo de mano de obra que supondría contratar inmigrantes ilegales. La ley de inmigración establece requerimientos de contratación a las empresas enmarcados en el Acta de Inmigración y Nacionalidad, sección 274A. El requerimiento principal es que cada empresa tenga actualizada la forma I-9, en la cual se detalla el cumplimiento de los lineamientos de contratación de personal que está habilitado para trabajar de manera legal en los Estados Unidos.

El peligro para los empleadores que optan por esta práctica va más allá de las sanciones legales y financieras impuestas por el gobierno. En Estados Unidos la imagen pública que proyecta una empresa es clave para entablar y sostener relaciones comerciales con otras y; mantener una cuota estable del mercado. Cuando alguna empresa es investigada por irregularidades respecto a la contratación de inmigrantes indocumentados, la información sobre la investigación puede afectar significativamente a la competitividad de dicha empresa, debido a que la investigación puede derivar en el hallazgo de incumplimientos legales mayores, lo cual representaría un riesgo para cualquier empresa relacionada a la misma. Por todas las razones mencionadas, la contratación ilegal de inmigrantes indocumentados es representa un riesgo para cualquier empleador en EE. UU.

En este sentido, las restricciones legales y financieras establecidas por el gobierno son la causa de que encontrar un trabajo estable como inmigrante hispanohablante no sea tarea fácil y que los campos laborables disponibles sean limitados. Según Palacios & Rubio (2004) la mayoría de los inmigrantes sin papeles se ven en la necesidad de trabajar con documentos falsos o laborar en compañías que no operan con programas de verificación de situación legal como el programa de verificación de elegibilidad de empleo (formulario I-9) y estas empresas no ofrecen una amplia variedad de empleos. De acuerdo a Hondagneu-Sotelo (2001) las oportunidades laborales de los inmigrantes indocumentados están reducidas a las siguientes áreas: fábricas, hoteles, limpieza, agricultura, restaurantes, construcción o albañilería y jardinería.

En primer lugar, el sector de hotelería es el más importante entre los inmigrantes en EE. UU. esta industria ofrece una gama de empleos que cubre desde restaurantes hasta

servicios de limpieza. Según el portal de la organización sin fines de lucro The Immigrant Learning Center (2017), los inmigrantes abarcan el 25.5% de la mano de obra en compañías turísticas, un 19,9% de la mano de obra en el sector de restaurantes y servicios alimenticios; y, un 10,8% en la industria de los juegos de azar y el entretenimiento. En segundo lugar, la oferta laboral para indocumentados en el campo de la agricultura es extensa. The Immigrant Learning Center (2017) señala que entre 2001 y 2002 el 77% de los trabajadores agrícolas eran nacidos en el extranjero y de este porcentaje aproximadamente la mitad se encontraba en condición ilegal en el país. Finalmente, la industria de la construcción es el tercer sector más importante entre los inmigrantes hispanos debido a que la media de la remuneración estándar está por sobre la agricultura y la hotelería; sin embargo, no es la primera opción para todos porque la experiencia técnica requerida en este campo es más amplia. Además, la proporción entre el rendimiento de un inmigrante y su salario es más productiva en algunos trabajos de la construcción que la de los nativos. A 2002, los inmigrantes hispanos representaban un 20% de la fuerza de trabajo total de Estados Unidos.

De acuerdo con los datos presentados, el sector privado tiene restricciones gubernamentales estrictas respecto a la contratación de inmigrantes indocumentados por lo cual el espectro de oferta laboral en este país para este segmento de la población es limitado. No obstante, existen compañías en sectores específicos de la economía que buscan mano de obra indocumentada porque el ahorro en costos de mano de obra compensa el riesgo potencial que representa esta práctica. De esta manera, la mano de obra inmigrante en los Estados Unidos se encuentra en una situación laboral vulnerable en la que debe aceptar el trabajo que se les ofrece y bajo las condiciones que el

empleador ofrece; las cuales por lo general no se apegan a lo que establece la ley de trabajo. Por estas razones, las ideas de independencia, libertad financiera, autogestión y crecimiento personal y profesional que plantea Herbalife en su modelo de negocios son tan atractivas para este segmento de la población.

2.2. Proceso de expansión del marketing multinivel de Herbalife dentro de la comunidad hispanohablante

Herbalife integra elementos fundamentales en su propuesta de negocio que le han garantizado el éxito sin importar el mercado al que se dirige. Sus elementos pueden ser más influyentes en función de las características económicas y sociales de la población a la que se dirige. Son dos componentes estructurales los que le permitieron expandirse dentro de la comunidad vulnerable hispanohablante: la oferta única de negocio y la retención del cliente al interior de su grupo social.

2.2.1. Oferta única de negocio

El modelo de negocios de Herbalife se presenta como una oportunidad única para que los inmigrantes alcancen la independencia financiera que les permita eliminar la necesidad de acudir a los servicios públicos del Estado. Las características más atractivas del modelo de Herbalife son la optimización del tiempo de adhesión al negocio, la cantidad mínima de requerimientos para empezar, la facilidad de manejo del modelo y sobre todo el plan de compensación que suplementa, a mediano y largo plazo, la ausencia de crecimiento económico y profesional generada por las barreras legales y financieras establecidas por el gobierno.

La oportunidad única de negocio se enfoca en realzar las ventajas del producto y del modelo de Herbalife para destacar su superioridad en el mercado y sustentar la característica de única que la identifica. De esta manera, su único objetivo es persuadir a la razón de la cuota de mercado potencial para incrementar el alcance de la propuesta de negocio, para esto Herbalife diversifica la misma en tres segmentos clave, y cada uno se enfoca en un servicio diferente. El primer segmento ofrece un servicio de asistencia para bajar de peso cuyo beneficio responde a la necesidad de mantener un estilo de vida saludable, pero con los beneficios de los productos de la línea de nutrición de Herbalife. Este segmento se enfoca en la asistencia nutricional y su actividad económica principal es la venta del producto al consumidor.

El segundo segmento ofrece un servicio de asistencia para mantener un estilo de vida saludable a largo plazo, siempre en línea a los productos de nutrición de la compañía dedicados a este sector. La actividad económica principal de este segmento es igual que en el primero la venta directa de productos al consumidor; sin embargo, se enfoca en un segmento del mercado diferente. Finalmente, el tercer segmento, y la base del modelo de negocios de Herbalife, ofrece una oportunidad de negocio en donde el individuo puede manejar su horario de trabajo a conveniencia y obtener ingresos extras de manera rápida y sin complicaciones. Este segmento se concentra la distribución masiva de los productos de Herbalife utilizando el modelo escalera-ruptura detallado anteriormente y utilizan los beneficios en la salud como insignia para responder a dos necesidades fundamentales de la sociedad contemporánea: la búsqueda de la independencia financiera y mantener un estilo de vida saludable.

En este sentido, se puede evidenciar que la oferta única de negocio que ofrece Herbalife mantiene esa característica porque diversifica las actividades económicas que ofrece hacia el sector de la salud y el bienestar lo cual le permite ampliar el espectro de su segmento de mercado potencial y posicionar de mejor manera su marca. Además, la compañía articula los diferentes segmentos para aprovechar su alcance y enfocarse en su actividad económica principal, la venta de sus productos a través del marketing multinivel.

Todas las características mencionadas en este apartado tienen especial impacto en la comunidad vulnerable hispanohablante porque responden a las necesidades financieras determinadas por su situación legal. Es por esto que entre 2008 y 2014 la cantidad de clubes nutricionales dirigidos por distribuidores independientes en zonas con alta concentración de población hispanohablante aumentaron un 65%; sin embargo; la duración de estos no excedía un máximo de 48 meses. Este es uno de los primeros indicadores de que la calidad del modelo de negocio de la empresa no es proporcional al índice de consumo de sus productos y en consecuencia su rentabilidad.

2.2.2. Sistema de retención del cliente

Es fundamental recalcar la importancia de los gustos y preferencias del consumidor respecto a la oportunidad de negocio y los productos que ofrece Herbalife para sostener su éxito. El éxito de una empresa radica en atrapar, mantener y elevar su cantidad de clientes, para lo cual es imperativo formar un vínculo empresa-cliente, y este no debe ser solo comercial, sino emocional para que la marca de la empresa se posicione como sinónimo de bienestar y calidad y así crear lealtad hacia la empresa. Es importante

señalar que la satisfacción que una empresa genere en el cliente no siempre determinará la lealtad del mismo, sino que el valor agregado generado a través de las propuestas de valor y motivación en conjunto con la satisfacción serán los factores que creen este sentimiento.

En Herbalife la creación del vínculo psicológico entre la empresa y el cliente comienza desde el último nivel de su modelo de negocios, los enunciados de desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida se difunden a través de los 9 niveles de la red de marketing con el único fin de crear el vínculo psicológico entre los asociados y la empresa. De esta manera, la retención del cliente se centra en realizar marketing de calidad basado en el valor agregado que ofrece el modelo de negocio, lo cual asegura un flujo de asociados constante y la expansión de la cuota de mercado de la empresa (Kotler, 2011).

Schultz & Bailey (2000, p.48) explican que los beneficios de la creación de lealtad en el cliente como una reacción en cadena que articula la satisfacción general de su servicio. Esta cadena comprende los siguientes eslabones: lealtad, productividad, valor de servicio y satisfacción del cliente. La lealtad optimiza la productividad del distribuidor independiente y esta deriva en un servicio al cliente de calidad y crea un valor de servicio único. En consecuencia, el valor de servicio único determinará la satisfacción completa del cliente, lo cual a su vez incrementará las oportunidades del modelo de extender los efectos de esta cadena hacia nuevos segmentos del mercado.

En el largo plazo la creación del vínculo psicológico creado a partir de la propuesta de valor de Herbalife se permea a través del entramado socioeconómico hasta crear lealtad en el imaginario colectivo de sus asociados, lo cual los llevará a obviar sus

cifras de rendimiento financiero y mantenerse operando en el modelo de negocio de la empresa. Esto crea dos situaciones, la primera es que la empresa mantiene su flujo de ingresos intacto porque el sujeto que resiste el impacto de las deficiencias del producto es el distribuidor independiente. La segunda situación es que el distribuidor independiente genera pasivos para cubrir las deficiencias comerciales del producto y como efecto colateral el distribuidor acumula inventario que no tiene posibilidades de ser comercializado.

2.2.3. Cuota de mercado de Herbalife en la comunidad hispanohablante dentro y fuera de Estados Unidos.

El enfoque de expansión agresiva traído por el CEO de Herbalife Michael O. Johnson le permitió a la empresa incrementar su cuota de mercado en economías emergentes, como las de las de centro y Sudamérica de una manera acelerada. Para 2016, las ventas de la empresa en México registraban un aumento de 31% y a nivel continental aumento en América del sur y central se observó un crecimiento del 44%.

Como ya se estableció, la comunidad hispana en Estados Unidos no goza de una amplia gama de oportunidades legítimas de trabajo debido su condición legal y financiera. Esto hace que la oferta única de negocio que plantea Herbalife sea más atractiva para este sector de la población; y esto en conjunto las estrategias de marketing enfocadas en la comunidad hispana han determinado un aumento progresivo de la cuota de participación hispana en las operaciones comerciales de la empresa en Estados Unidos. Según la FTC (2016) los consumidores y trabajadores hispanos son parte fundamental para el modelo de negocios de la compañía. En el reporte financiero del

segundo trimestre de 2013 de Herbalife se reportó que, su volumen de ventas se incrementó un 33% entre la población proveniente de Centroamérica y Sudamérica en Estados Unidos, lo cual triplica el crecimiento observado en la población estadounidense que corresponde al 11%.

Esto significa que Herbalife, a través de su plan de ventas y estrategias de marketing, ha conseguido incursionar de manera exitosa en este segmento de la población. A 2014, el equipo de ventas de origen hispano correspondiente a la cuota de mercado total en territorio estadounidense alcanzó un 60%. Esta cifra revela que el aporte económico hispano en EE. UU. supera al aporte de ciudadanos estadounidenses; lo cual ha provocado que la compañía incremente la inversión en las compañías de marketing enfocadas en la comunidad Hispana como la Extravaganza Latina.

2.3. Consecuencias de la aplicación del modelo de negocios multinivel en la economía de la comunidad hispanohablante

Una vez analizados los componentes del modelo de negocios de Herbalife y su estrategia para expandirse en la comunidad vulnerable hispanohablante es necesario evaluar las dimensiones del impacto de Herbalife en la economía de este segmento de la población. Este apartado abarcará un análisis de las fuentes de financiamiento para la inversión reflejado en el endeudamiento y desde un punto de vista más amplio, la crisis comunitaria a partir del ejercicio económico en Herbalife. Además, tomará en cuenta las inconformidades oficiales respecto a sus operaciones puestas ante instituciones gubernamentales.

2.3.1. Endeudamiento de la comunidad hispanohablante en Herbalife

El sistema de escalera-ruptura utilizado por Herbalife incita al asociado a buscar mayores porcentajes de descuento y para esto deben alcanzar volúmenes puntuales de ventas que implican una adquisición progresiva de inventario. Para alcanzar el 50% de descuento correspondiente al nivel de distribuidor independiente, detallado en el apartado de plan de ventas, el asociado debe adquirir inventario correspondiente a 4000 puntos de volumen durante un periodo máximo de 12 meses. Esto significa que las ventas de producto deben ser proporcionales a los puntos de volumen adquiridos por el distribuidor para que existan ganancias bajo este modelo. No obstante, las deficiencias del producto de Herbalife en términos de competitividad en el mercado provocan que los distribuidores independientes compren más inventario del que pueden vender, lo que deriva en acumulación de producto y es cuando comienzan las pérdidas económicas.

El sistema de optimización de ventas al consumidor denominado club de nutrición se popularizó entre la comunidad Hispana Estadounidense, y consiste en designar un espacio específico para el fomento de hábitos saludables. El propósito comercial de estos espacios es abastecer a los consumidores de suplementos alimenticios que sustenten el estilo de vida saludable promovido por el club. Este sistema modifica la percepción del cliente sobre la experiencia general del producto de Herbalife. En lugar de adquirir una presentación de 500 g o 1000 ml de un producto en específico, el consumidor obtiene un paquete de suplementos de un solo servicio con el cual se le ofrece que mantendrá una buena salud. De esta manera, el cliente no ve el consumo como un gasto representativo no porque desembolsa el monto total del producto y percibe más libertad de elección. El objetivo principal de este sistema es dinamizar la rotación de clientes, a través de

consumos en establecimiento, para que la rotación de inventario iguale o supere la cantidad de producto adquirido por el distribuidor independiente que a su vez le permitirá progresar en la red multinivel.

Pershing Square (2014) realizó un estudio sobre actividad económica promedio clubes de nutrición de distribuidores independientes de Herbalife ubicados en sectores con alta densidad de población Hispanohablante y concluyó que durante los dos primeros meses los clubes sostienen una rotación de consumidores proporcional al volumen de producto adquirido por el asociado. No obstante, desde el tercer mes la frecuencia de clientes comienza a decaer y mantiene esta tendencia. A lo largo de 12 meses, el club de nutrición genera una pérdida promedio de \$12.000 entre gastos operativos y acumulación de inventario. Esto significa que los puntos de volumen requeridos para mantener el descuento de distribuidores no son proporcionales al potencial de ventas del producto lo cual deriva en pérdidas económicas. Según la LULAC la mayoría de los asociados independientes hispanos no cuentan con los medios necesarios para invertir en Herbalife por lo que deciden acceder a préstamos informales o vender bienes muebles para poder financiar su ingreso a la categoría de los descuentos más rentables (LULAC, 2017).

Otro análisis sobre una muestra de personas pertenecientes a la comunidad hispana que invirtieron en Herbalife y que abrieron un club de nutrición dentro del Estado de California reveló que la duración promedio de un club de nutrición de un asociado independiente de la comunidad hispana oscila entre los 10 y 14 meses. Además, los asociados que invierten en el club de nutrición generaron una deuda total de entre \$8.000 y \$22.000. De la misma manera, los asociados independientes que no abrieron el club de nutrición y vendieron el producto con el método regular perdieron un monto promedio de

\$4000. En la tabla adjunta se evidencia que 95% de las personas de que comunidad hispana que se convirtieron en asociados independientes generó \$0 y registraban pasivos proporcionales a la inversión que realizaron en la compañía. Esto se detalla de manera precisa en la tabla a continuación.

TABLA 3. Pagos a líderes de ventas con downlines de Herbalife a 2014

Rangos de ganancias otorgadas por Herbalife	Número de distribuidores	Porcentaje de representación total	Pago neto promedio
Mayor a \$250.000	194	0,2%	\$724.030
\$100.001-\$250.000	452	0,5%	\$148.808
\$50.000-\$100.000	539	0,7%	\$68.912
\$25.001-\$50.000	1.136	1,4%	\$35.581
\$10.001-\$25.000	1.94	2,4%	\$15.538
\$5.001-\$10.000	2.552	3,1%	\$7.008
\$1.001-\$5.000	11.307	13,7%	\$2.216
\$1-1.000	39.151	47,5%	\$292
0	25.193	30,6%	\$0
Total	82.464	100%	\$4,485

Fuente: Pershing Square Management (2014)
Elaborado por: Frederman Realpe

2.3.2. Asociación y empoderamiento de la comunidad hispanohablante

El rendimiento de la inversión de los asociados en la comunidad hispanohablante reflejado en su nivel de deuda fue un indicador fundamental para poner en tela de duda

los beneficios ofrecidos por Herbalife. En 2012, en los Estados de California y Florida se expusieron casos no relacionados entre sí de miembros de la comunidad hispanohablante que habían perdido su inversión en el modelo de negocios de Herbalife y que a causa de esto se encontraban en una situación económica crítica (Pershing Square Management, 2014).

En vista del brote de casos vinculados a la compañía de suplementos, surgieron líderes en representación de las minorías con el objetivo de vincular todos los casos y presentar una demanda colectiva en contra de las prácticas comerciales de Herbalife en la comunidad vulnerable hispanohablante. De esta manera la comunidad comenzó a difundir los casos de asociados afectados y el número de individuos pertenecientes a la comunidad hispano hablante vinculados a pérdidas económicas en Herbalife aumentó de 1.200 a 42.000 en el periodo de un año.

Un atenuante en el proceso asociación y empoderamiento de la comunidad hispana afectada por Herbalife fue la reticencia de los mismos asociados afectados a revelar su caso por las posibles represalias que la compañía pueda tomar respecto a su situación económico. No, obstante en el año 2012 logró recopilar inconformidades formales de los 42.000 miembros de la comunidad hispana afectados por Herbalife, los cuales que se agregaron a una demanda colectiva que ya comprendía cerca de un millón de afectados en Estados Unidos (LULAC, 2018). La asociación civil en este caso ocupó un rol fundamental en la congregación de los afectados y la vinculación de los casos distribuidos en su mayoría en los Estados de California y Florida.

Como se vio a lo largo de este capítulo, la condición vulnerable de la comunidad hispanohablante es creada por las limitaciones económicas y legales impuestas por el

gobierno estadounidense para reducir el flujo inmigratorio. Esta condición orilla a esta población a buscar trabajo en sectores sin potencial crecimiento económico, personal ni profesional e incluso a buscar actividades económicas fuera del sistema tradicional de relación laboral. En este sentido, las características principales del modelo de negocios de Herbalife son más atractivas para la comunidad vulnerable hispanohablante debido a que encajan a la perfección con sus necesidades. En adición, se pudo evidenciar el rendimiento de las operaciones de la compañía de suplementos en la economía de esta comunidad y los efectos sociales que implicó.

CAPITULO 3: Rol de las instituciones gubernamentales estadounidenses de protección al consumidor y la LULAC respecto al fraude en el modelo de negocio multinivel en la comunidad hispanohablante

3.1. Instituciones que intervienen en el marco de operaciones de Herbalife en E.E.U.U

Para comprender el horizonte de operaciones en el que Herbalife trabaja en EE. UU. es necesario analizar las entidades que delimitan el marco legal y tienen la capacidad de interceder en las actividades de la compañía: Federal Trade Commission (FTC), Legislaciones Estatales de los Estados con mayor concentración hispana y la organización de defensa de los derechos de los latinos en EE. UU. (LULAC). La descripción precisa del modelo de negocios de Herbalife, fuera de las declaraciones oficiales de la compañía, es un tanto difícil de establecer porque sus componentes se asemejan al tradicional esquema piramidal y al marketing multinivel contemporáneo, pero se articulan de distinta forma. Por esta razón, es necesario determinar las definiciones oficiales de estos sistemas desde el punto de vista de cada entidad.

3.1.1. Federal Trade Commission (FTC)

La Comisión Federal de Comercio, FTC por sus siglas en inglés, es una agencia gubernamental independiente establecida por el Congreso estadounidense a principios del siglo XX. Su misión principal es asegurar el funcionamiento del libre mercado, asegurar la competitividad entre productores y la veracidad de la información dirigida al consumidor. La Comisión también se encarga de reforzar leyes antimonopolio que prohíben fusiones corporativas no competitivas y otras prácticas comerciales que pueden

derivar en alza de precios, reducción de la oferta general y reducción de innovación. Las metas principales de la FTC son proteger al consumidor, mantener la competencia en el mercado y mejorar la ejecución organizacional de la empresa privada. En este marco, sus objetivos específicos generar productos de alta calidad a bajos precios en el mercado, fomentar eficiencia e innovación y sobre todo fortalecer la economía estadounidense.

TABLA 4. Metas y estrategias de la Federal Trade Commission

Meta estratégica	Objetivo
Meta 1 Proteger al consumidor	Identificar y tomar acciones respecto a prácticas engañosas que afectan al consumidor
	Proveer al público con conocimiento y Herramientas para prevenir daños al consumidor
	Colaborar con socios locales e internacionales para mejorar la protección al consumidor
Meta 2 Mantener la competencia	Identificar y tomar acciones respecto a fusiones anticompetitivas que afectan al consumidor
	Involucrarse en investigación efectiva para promover un mercado competitivo, mejorar su comprensión y crear conciencia sobre sus beneficios para el consumidor

**Meta 3 Mejorar la ejecución
organizacional**

Colaborar con socios locales e internacionales para preservar y promover la competencia comercial

Optimizar el manejo de recursos e infraestructura

Cultivar una fuerza laboral productiva, diversa y comprometida.

Fuente: Federal Trade Commission (2019)
Elaborado por: Frederman Realpe

Para la FTC la interacción del consumidor con el mercado es la piedra angular de la dinámica económica estadounidense, por lo cual establecieron el Buró de Protección al consumidor. Esta sección de la FTC se encarga de detener negocios injustos o fraudulentos a través de la recolección de quejas y la conducción de investigaciones en empresas cuyas prácticas no se alineen a los preceptos de la FTC. Su método para cumplir con su deber es desarrollar reglas que velen por un mercado justo y libre y, educar a los consumidores y a las compañías sobre sus derechos y obligaciones. En adición, esta rama de la FTC tiene la facultad de entablar procesos legales en contra de las compañías o personas que infringen los derechos del consumidor.

La FTC hace énfasis en la diferenciación entre marketing multinivel y esquema piramidal. Al primero lo define como un sistema en el cual individuo vende productos al público a través del marketing boca a boca o ventas directas y recibe comisiones proporcionales a su volumen de ventas. En la mayoría de los casos los distribuidores no

solo reciben comisiones por sus ventas, sino también por las ventas de los miembros que recluta. Si los pagos recibidos se basan en la venta de los productos es un plan de marketing multinivel legítimo; sin embargo, si los pagos se basan en la cantidad de personas reclutadas se considera como esquema piramidal. Por otro lado, la FTC se refiere a los esquemas piramidales como organizaciones en donde se ofrece al público beneficios económicos por reclutar a otros para unirse a su modelo de negocio y no por la venta de bienes o servicios a los consumidores. Existen esquemas piramidales que camuflan su verdadera actividad económica con la comercialización de algún producto de moda. La FTC (2014) menciona que existen dos características principales que delatan a un producto cuando sirve solo de fachada para una pirámide: acumulación de inventario y escasez de ventas al consumidor. Esto ocurre cuando el sistema de progreso en las pirámides fuerza a los asociados a comprar más inventario del que podrían vender. Esto quiere decir que las personas en el último nivel de la pirámide son el verdadero sustento económico del modelo y no la venta de los productos al consumidor.

En el caso de Herbalife, la FTC, al ser una institución gubernamental de protección al consumidor, es una de las entidades con mayor interés en la ejecución de su modelo de negocios porque los elementos que lo componen pueden representar un peligro potencial para los derechos consumidor y el libre mercado, en términos de marketing engañoso y sobre todo de estructura piramidal.

3.1.2. Legislaciones de Estados con mayor concentración de población hispanohablante (CA, FL)

En EE. UU. cada Estado tiene la facultad de legislar de acuerdo con sus necesidades particulares, siempre en línea a lo que establece la constitución y el congreso. De esta manera, las leyes varían de Estado a Estado y determinan de diferente forma el marco de operaciones de las empresas en general y específicamente las de marketing multinivel como lo es Herbalife. A 2017 California y Florida son dos de los Estados con mayor concentración de población hispanohablante en el país, 15,1 millones y 5,1 millones de personas respectivamente por lo que la dispersión y alcance del modelo de negocios de Herbalife es más elevada en otros Estados lo cual incrementa el potencial de riesgo de la inversión en el modelo de negocios de Herbalife de este segmento de la población (Instituto Cervantes, 2017, p.4). Hasta 2014, la concentración de clubes nutricionales informales alcanzaba 3 por bloque en las zonas residenciales con mayor densidad poblacional hispana en California y Miami, esta cifra supera en 66% al índice promedio de clubes nutricionales por bloque residencial en el resto de Estados. Este indicador pone en evidencia la concentración del modelo de negocios de Herbalife en California y Florida.

En California, la ley abarca esquemas piramidales como tal y también empresas de marketing multinivel. La primera sobre esquemas piramidales señala que aquellas personas que reciban algún tipo de beneficio económico por reclutar personas para que estas recluten más personas serán consideradas como parte activa de un esquema piramidal y culpables de delito menor. No, obstante la ley establece que si existe un producto para comercializar dentro del mismo modelo de transacción esta no aplica

porque el giro de negocio radica en la comercialización del producto en red y no en el reclutamiento de personas. La segunda ley define a las empresas multinivel como cualquier persona o corporación que venda, distribuya o provea bienes o servicios a través de agentes independientes en diferentes niveles en donde los agentes tengan la facultad de reclutar otros agentes en su misma red y estos a su vez reciban pagos por la venta de dichos bienes o servicios, o la adhesión de nuevos agentes; por sus características, Herbalife entra en esta categoría.

La segunda ley de California establece que las empresas de marketing multinivel deben implementar mecanismos corporativos que faciliten la cancelación de contratos en cualquier momento. Además, obliga a las compañías a mantener políticas de recompra del inventario de aquellas personas que deciden abandonar el negocio, y la recompra debe ser por un valor no menor al 90% del costo original de los productos, siempre y cuando se realice la gestión dentro de un periodo de 12 meses. En adición, la ley establece que en ninguna circunstancia las empresas de marketing multinivel pueden asegurar ganancias por un monto fijo a los agentes potenciales porque en su modelo de negocios no existen garantías de obtener generar cantidades específicas de dinero.

Por otra parte, la legislación de Florida reconoce dos figuras principales en los modelos multinivel: clubes piramidales y esquemas de ventas piramidales. Respecto al primero, establece que todas aquellas organizaciones que mantengan un sistema de pagos por la introducción de nuevos miembros y que a su vez los miembros escalen posiciones y reciban primas o tarifas de otros miembros, serán consideradas como lotería y todo aquel que forme parte de la organización será culpable de delito menor en primer grado. La figura de esquema de ventas piramidal se define como cualquier plan de ventas o de

marketing en el que la persona realice una inversión mayor a \$100 en productos y adquiera la oportunidad de recibir un beneficio económico que no está relacionado con la venta en volumen del producto, sino con la introducción de miembros adicionales para que reproduzcan el mismo plan de marketing o de ventas. Esta organización también será reconocida como lotería, al igual que la figura anterior, y será sancionada como delito menor en primer grado.

Si se analizan los componentes de Herbalife se pueden identificar todos los elementos sancionados en las legislaciones de California y Florida. No obstante, la manera en la que la empresa los ha articulado es lo que le ha permitido funcionar por más de 25 años y mantener sus índices de crecimiento. Herbalife ofrece primas por la introducción de nuevos miembros, pero estas no están definidas como tal en su modelo, sino que toman la forma de descuentos por volumen, lo cual le permite evadir la cualquiera acusación relacionada con pagos directos conexos con el reclutamiento de miembros en el modelo.

De esta manera, Herbalife opera en el límite legal establecido por estas legislaciones. En el caso de California, Herbalife mantiene un sistema corporativo de devolución y recompra de inventario; sin embargo, su estrategia para minimizar el regreso de su inventario es obviar este recurso en la presentación general de su negocio y limitar los canales de acceso de los asociados a este servicio. En el caso de Florida, el enunciado base de la empresa ha evitado que se tomen medidas legales en su contra a causa de su sistema de marketing multinivel, Herbalife asegura que la rentabilidad del negocio radica en la calidad y el valor de su producto, mas no en la introducción de nuevos miembros al modelo. Además, sostiene que el marketing multinivel de su modelo

no es más que una herramienta para potenciar la venta de sus productos y permitir que otras personas puedan beneficiarse de su rentabilidad. En este sentido, la construcción estratégica del modelo de Herbalife es lo que le ha permitido aprovechar los beneficios de un esquema o un club piramidal sin que se le reconozca o se le sancione como tal.

3.1.3. (League of united Latin-American citizens) LULAC

La anexión de un tercio del territorio mexicano a los Estados Unidos determinó un punto de inflexión en la historia de la población hispana en este país porque cerca de 80.000 mexicanos se convirtieron en ciudadanos estadounidenses y se vieron regidos por las leyes del gobierno de ese entonces. Las leyes estadounidenses mantenían un tinte clasista y racista por lo que la xenofobia no tardó en invadir el territorio y los mexicanos comenzaron a ser segregados por completo de la sociedad. La Liga de Ciudadanos Latinoamericanos Unidos, LULAC por sus siglas en inglés, fue creada en un marco temporal y social en el cual los derechos civiles más básicos de los hispanos en EE. UU. no eran respetados, y la comunidad en general era relegada. El principio fundamental de la organización es empoderar a los miembros de la comunidad hispana en EE. UU. para que puedan crear oportunidades de desarrollo y alcanzar el bienestar colectivo. La LULAC fue fundada en el año de 1929 y es una de las organizaciones hispanas de defensa de los derechos civiles más antigua y prestigiosa de Estados Unidos.

En su historia esta organización ha priorizado el acceso total de su comunidad al sistema político y servicios públicos gubernamentales. La organización ha luchado en contra de las ilegalidades del sistema judicial estadounidense respecto a la comunidad

hispana, desde inclusión total del segmento hispano en el ámbito educativo hasta brotes de xenofobia colectiva en varios Estados del país.

La LULAC tiene un rol fundamental en la creación de oportunidades de desarrollo para el segmento hispano de la población, estas oportunidades surgen de sus programas de becas escolares, seminarios de concientización ciudadana y patrocinios a ferias de nutrición y salud. Su misión en términos generales es mejorar la situación económica, la escolaridad, la influencia política, vivienda, salud y derechos civiles de la población Hispana de Estados Unidos. La LULAC también monitorea el proceso de creación y cambio de leyes y vela por que la perspectiva de la comunidad hispana sea tomada en cuenta en el proceso de toma de decisiones respecto a educación, inmigración, derechos civiles, salud pública y comercio.

Respecto a las operaciones de Herbalife en la comunidad hispana en EE. UU., la LULAC como principal organización defensora de los derechos de esta comunidad representa una herramienta institucional para que todas aquellas personas hispanas que se sientan afectadas por el modelo de negocios de Herbalife puedan articular sus inconformidades y presentarlas de manera formal. El bagaje histórico de la organización y su trayectoria en el campo legislativo en diversos litigios le otorga el poder político y la experiencia para incitar la intervención de instituciones gubernamentales en el desarrollo y manejo de las actividades comerciales de la empresa en caso de ser necesario.

3.2. Poder de las instituciones gubernamentales en EE. UU. sobre Herbalife respecto a la inconformidad de los consumidores hispanohablantes

Una vez establecidas las entidades que tienen la capacidad de influir en las operaciones de la compañía es fundamental delimitar el poder que estas pueden ejercer sobre la empresa privada y como pueden proteger al consumidor vulnerable hispanohablante. En este apartado se analizará la interacción entre el gobierno y la empresa privada para cuantificar la capacidad de injerencia del primero sobre el ejercicio económico de la segunda. Además, se analizarán las acciones ejecutadas por la FTC respecto al caso de Herbalife.

3.2.1 Relación empresa privada – gobierno en EE. UU.

En Estados Unidos la relación entre la empresa privada y el gobierno se enmarca en una política general de libre mercado y mínima intervención del gobierno en la dinámica económica; sin embargo, la constitución y las leyes delimitan el marco en que las empresas pueden actuar de manera legal. El objetivo principal de la gestión gubernamental es velar por el desarrollo integral de la empresa privada en Estados Unidos y crear un entorno controlado en el cual las compañías puedan competir de manera justa y respeten los derechos del consumidor. Esto comprende la manutención de todo el sistema financiero gubernamental y el sistema de reserva federal, los cuales garantizan la estabilidad económica del país para que sus empresas puedan competir tanto a nivel nacional como internacional. Además, el gobierno se asegura de controlar el entorno del consumidor a través de múltiples programas. A nivel interno, el gobierno se

encarga de regulación de seguridad en los productos y en el ambiente laboral. Además, crea programas de diseño estratégico para el desarrollo económico que consisten abastecer con vías de acceso de calidad y servicios públicos elementales a los sectores industriales en crecimiento. Por otro lado, a nivel externo el gobierno se encarga de regular la entrada de corporaciones extranjeras que puedan representar un peligro para la integridad de sus consumidores o incluso seguridad nacional (Krussell & Rios-Rull, 1999).

A pesar de que el mercado estadounidense esté enmarcado por un sistema político-económico capitalista y regulado casi en su totalidad por el sector privado y sus ramificaciones, el gobierno cumple un rol fundamental en la protección y dinamización de la economía. El gobierno se encarga de analizar y aprobar leyes enfocadas en la defensa de los derechos de autor de individuos y compañías, así como leyes de protección al consumidor y prácticas de comercio justas. En adición, el gobierno implementa políticas económicas para ajustar las tendencias de consumo y producción las cuales tomar directrices perjudiciales para la economía y deben ser corregidas desde el aparato estatal (Hillman, Zardkoohi & Bierman, 1999).

La relación empresa privada-gobierno sugiere que el último mantiene un control estricto en cuanto a protección de su economía se refiere. Sin embargo, el gobierno no regula la expansión ni la influencia de las corporaciones en la sociedad, lo cual puede permitir a empresas como Herbalife a operar en una posición donde no infrinja la ley pero que si viole los derechos del consumidor de manera indirecta.

3.2.2. Capacidad de las legislaciones Estatales en E.E.U.U de influir en las empresas privadas

Las legislaciones estatales están diseñadas para regular las actividades sociales y económicas dentro de sus fronteras y sancionar a aquellos que actúen fuera de lo que establecen. Partiendo de esto, las legislaciones estatales tendrían injerencia absoluta sobre las empresas que operen fuera de su marco jurídico y podrían sancionarlas en función de lo que sus leyes literalmente establecen. Sin embargo, en el vínculo empresa-legislación existe un elemento capaz de disminuir el impacto de las sanciones o incluso exonerarse por completo, el lobbying. El lobbying es una práctica diseñada para influir en acciones que tenga repercusión en la administración pública o privada para promover acciones que favorezcan a la entidad que lo realiza. Es importante destacar que el lobbying se diferencia por completo de las figuras de soborno o extorsión, ya que este no contempla uso de fuerza ni transacciones económicas directas para influir en el proceso de toma de decisiones (Hall y Deardorff, 2006, p.73)

En EE. UU., el lobbying corporativo cubre casi la totalidad de las interacciones comerciales entre grandes compañías para favorecer los intereses de determinada institución del sector privado y se ha construido de esta manera desde la revolución industrial. Pese a que ocupa una plaza protagónica en la economía, el lobbying también han tenido repercusión en la relación entre la empresa privada y el Estado, siendo la primera quien se encargue de realizar acciones que influyan en el proceso de toma de decisiones para así inclinar la balanza a su favor (Blau, Brough, Thomas, 2013, p.8).

En teoría las legislaciones estatales deberían tener completa capacidad de influir y sancionar las prácticas comerciales que operen fuera de su legislación, empero la ejecución de este proceso puede verse afectado por el lobbying corporativo.

Por este motivo, no se puede concebir un cumplimiento inexorable de las leyes respecto a las acciones de las empresas privadas en Estados Unidos.

3.3. Intervención de las Comisión Federal de Comercio (FTC) en el caso Herbalife-LULAC

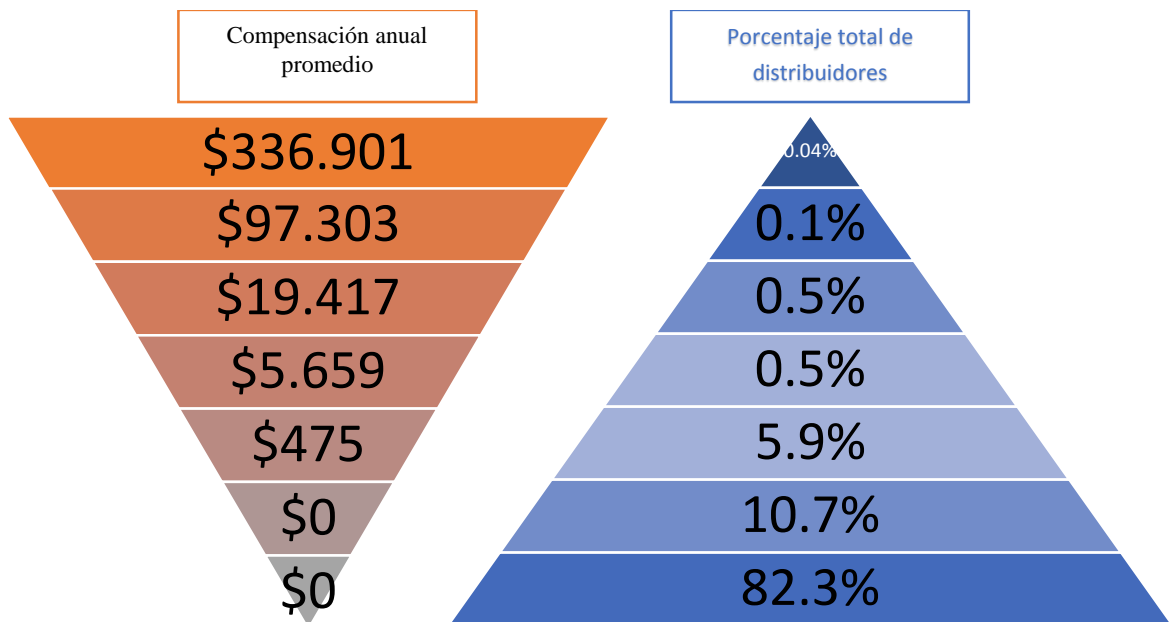
El caso Herbalife-LULAC es una representación medible del impacto del modelo de negocios de Herbalife en este segmento vulnerable de la población. En este apartado se analizarán los datos financieros arrojados por la FTC respecto al ejercicio del modelo de negocios de la compañía de suplementos en la comunidad hispano hablante para respaldar las cifras ya presentadas en anteriores apartados. Además, se analizará la percepción de la LULAC respecto a las sanciones aplicadas a Herbalife para contrastar la percepción del perjuicio económico del lado de la organización que vela por los intereses y la seguridad de la comunidad hispana y la percepción de la Comisión Federal de Comercio en función de los resultados de su investigación.

3.3.1. Datos financieros de la FTC sobre las operaciones de Herbalife en el segmento de mercado hispanohablante

A pesar de las declaraciones positivas de la compañía respecto a la rentabilidad de su producto la FTC (2016) demostró que, de acuerdo con las cifras de compensación promedio pagada a sus asociados en 2015, el 88% no recibió ningún pago de la compañía

y tan solo el 3,67% recibió dividendos anuales que superaban los \$ 1000. Esto significa que aproximadamente uno de cada diez miembros de la comunidad latina que se asocia a Herbalife podrá generar algún tipo de ingreso, los otros nueve no lo harán y aparte perderán su inversión. El siguiente gráfico representa de manera clara la que la proporción de ganancias de asociados independientes en función del nivel que ocupan en la red de mercadeo es totalmente asimétrica y que las ganancias se concentran en tan solo el 18% de los asociados, el resto no genera ningún ingreso (Herbalife, 2018).

FIGURA 2. Proporción de ganancias de distribuidores de Herbalife en función de su nivel en la red de mercadeo a 2014



Fuente: Herbalife Corporation, 2014
 Elaborado por: Frederman Realpe

3.3.2. Desarrollo del Caso Herbalife en la FTC

Desde enero de 2013, la FTC comenzó a recibir quejas de personas que se habían decidido convertirse en asociados del modelo de negocios de Herbalife y perdieron su

inversión debido a la ineficiencia en ventas del producto de la compañía. Al mismo tiempo la LULAC se encargó de recopilar la información de las personas hispanas que se encontraban en una situación económica crítica debido a las pérdidas generadas por la inversión en el modelo de negocios de la compañía. Las inconformidades de la comunidad hispana articuladas por la LULAC derivaron a una demanda colectiva que se presentó formalmente a inicios de 2014. En agosto de 2014 la cantidad de quejas recibidas por la FTC motivó a la agencia a llevar el caso a una fase de investigación, en donde la agencia gubernamental evaluaría las prácticas comerciales de Herbalife respecto. El primer análisis de la agencia reveló que existen vacíos legales en el modelo de negocios de la empresa y que la relación entre Herbalife y el consumidor estaba balanceada a favor de la empresa debido a prácticas comerciales engañosas y falta de control en las operaciones de marketing de sus asociados. Como resultado, miembros de la FTC impulsaron un proyecto para que el congreso tome medidas respecto a las prácticas comerciales de las empresas.

En 2014, después de múltiples interacciones formales entre miembros de la FTC y el Congreso, se conformó un panel de investigación el cual se encargaría de filtrar las quejas de los consumidores, evaluar las campañas de marketing de la empresa, analizar el sistema de devolución y recompra de la mercancía y en términos generales la interacción de Herbalife con el consumidor. En esta etapa el panel resolvió contrastar todos los componentes del ejercicio económico de Herbalife con caso anteriores de esquemas piramidales que operaban bajo una fachada de comercialización de productos para evaluar la semejanza entre sí y determinar si la empresa de productos nutricionales

concentraba su modelo de negocios en la comercialización de productos o en el reclutamiento de miembros.

Los resultados de la investigación fueron ambiguos, la FTC resolvió que Herbalife mantiene un modelo de negocios legítimo en armonía con los principios de la comisión, sin embargo, también señaló que sus prácticas sostienen similitudes estructurales con el sistema de esquema piramidal tradicional que pueden afectar la percepción del consumidor sobre su modelo de negocio. De hecho, en el informe de la FTC (2016) se detalla de manera literal, “La compañía de suplementos nutricionales Herbalife tendrá que empezar a operar de manera legítima para mantener sus operaciones en el país”, lo que sugiere que la compañía no estaba operando de manera legítima y que en consecuencia sus prácticas eran ilegales. El tribunal de la FTC determinó dos medidas para regular las operaciones de Herbalife y compensar a los asociados afectados. La primera, indicó que la compañía de suplementos alimenticios debe reformular sus campañas de mercadeo para que la información difundida en cualquier segmento de la población sea apegue a la realidad de giro del negocio y también indicó que el sistema de devolución de inventario por estancamiento del producto debe ser más eficiente y de fácil acceso para que las pérdidas de los asociados sean minimizadas. La segunda medida estableció una multa de \$200 millones para compensar a las personas afectadas por el modelo de negocio de Herbalife, la cual ya distribuida, no representa una compensación proporcional a las pérdidas de los afectados.

3.3.3 Postura de la LULAC respecto a la resolución de la FTC en el caso Herbalife

La LULAC, como principal organización defensora de los derechos de la comunidad Latina en el caso de Herbalife, enunció que, a pesar de la multa impuesta a la empresa, sus estrategias de marketing mantienen su enfoque en sectores de la población vulnerables con bajos ingresos y la población hispana comprende gran parte de este segmento. La LULAC sostiene que las prácticas comerciales de Herbalife no son solo poco claras, como declaró la FTC, sino que están diseñadas de esa manera para que el consumidor promedio se enganche con su modelo de negocios sin tomar en cuenta la realidad de los asociados actuales y sobre todo los riesgos financieros que el modelo de negocios de Herbalife implica. La organización se mostró confidente de que las investigaciones de la FTC o las legislaciones estatales determinarán que el modelo de negocios de Herbalife no es más que un esquema piramidal de alcance global oculto en una fachada de venta de suplementos nutricionales y cuidado personal.

En este capítulo se puede observar en primer lugar que las características fundamentales de protección al consumidor y a la población en general de las instituciones que tienen la capacidad de intervenir en las operaciones de la compañía que son la FTC, y las legislaciones estatales se ven limitadas por el marco político-económico liberal en el que operan. Además, el lobbying corporativo impide la aplicación eficiente y óptima de las leyes en Herbalife. En adición, se identificó la capacidad de presión política que tiene la LULAC en casos de malas prácticas comerciales respecto a la comunidad vulnerable hispanohablante.

Por otro lado, se puede evidenciar que la resolución de la FTC respecto al caso de inconformidad de las prácticas comerciales de Herbalife desde la perspectiva de la

comunidad vulnerable hispanohablante es ambigua porque le atribuye características de un esquema piramidal pero no lo relaciona como tal. Además, las sanciones dispuestas para Herbalife exigen reformas menores, pero no afectan la estructura de su modelo de negocios, lo que significa que mantendrá sus operaciones en el segmento vulnerable de la población hispana. Finalmente, la compensación económica dispuesta es más una herramienta de satisfacción pública que una verdadera compensación en base a las pérdidas económicas de los afectados.

VI. ANÁLISIS

Se cumple el objetivo general de esta disertación que es identificar la manera en que el modelo de negocios multinivel de Herbalife y, en segundo plano, la inoperancia de las organizaciones gubernamentales de protección al consumidor impactó en la economía de los grupos vulnerables hispanohablantes en Estados Unidos entre 2008 y 2014. Se conoce que, el modelo de negocios multinivel surge en un contexto histórico con condiciones económicas liberales favorables para su expansión y perfeccionamiento, y fue Herbalife quien lo ancló como eje principal de su ejercicio económico. La base contextual de este caso en particular se centra en la expansión del modelo de negocios de Herbalife en el segmento vulnerable hispanohablante de la sociedad en Estados Unidos.

La teoría neoliberal propone una adaptación de las políticas liberales clásicas respecto a la evolución de la dinámica económica contemporánea. El neoliberalismo plantea cuatro ejes fundamentales: Políticas monetarias restrictivas, políticas fiscales restrictivas, liberación o desregulación general de la economía y privatización de empresas públicas. Desde la perspectiva de estos ejes, se puede entender de mejor manera las condiciones en las que la compañía logró desarrollar y expandir su modelo de negocios al nivel que lo hizo. La política económica de Estados Unidos en la década de los 80 estuvo direccionada de manera exclusiva hacia la liberalización de la economía y el crecimiento del sector privado, lo cual limitó el alcance de los mecanismos de control gubernamentales en la interacción entre empresa y consumidor y sobre todo en el análisis de la naturaleza real del giro del negocio.

Por otro lado, encontramos que el compuesto de políticas migratorias a nivel, legal, social y económico en Estados Unidos orillaron al segmento vulnerable hispanohablante de la población a buscar alternativas para generar ingresos fuera de los modelos de negocio tradicionales en donde los filtros para laborar sean mínimos y a su vez el riesgo de ejercer una actividad económica se reduzca.

La situación del segmento vulnerable hispanohablante en Estados Unidos marcó un punto de inflexión en la perspectiva de acercamiento hacia las minorías por parte de Herbalife. En este contexto la oportunidad de negocio, caracterizada por exigir requisitos de entrada mínimos y gestión del tiempo de trabajo a conveniencia del asociado, planteada por la compañía de suplementos y reforzada por su atractivo sistema de compensación representó una alternativa óptima para resolver la situación económica del segmento vulnerable hispanohablante debido a que el mercado laboral tradicional suponía inestabilidad y riesgo. Es vital mencionar que la estructura corporativa y la eficiencia de los procesos de reclutamiento de Herbalife la convierten una de las empresas de marketing multinivel más rentables.

Desde el neoliberalismo, se puede explicar de manera precisa la interacción entre Herbalife y el segmento vulnerable hispanohablante desde el apartado de desregulación general de la economía. La relación que Herbalife guarda con sus asociados es una adaptación neoliberal de la relación laboral tradicional capitalista-obrero, en la cual ambas partes guardan un vínculo directo y el capitalista buscan mantener esta relación bajo el menor costo posible; sin embargo, en Herbalife el asociado se coloca en una posición de desventaja al no tener ningún instrumento legal que salvaguarde su integridad

como trabajador y es donde Herbalife obtiene el mayor beneficio de esta relación.

(Jordán, 2014)

En este sentido, las de campañas de marketing oficiales direccionadas específicamente al segmento vulnerable hispanohablante y el discurso engañoso de la red de mercadeo como tal fungieron como una estrategia de expansión del modelo de negocios de Herbalife para tomar ventaja de las condiciones de dicha población, incrementar el alcance de su red de mercadeo y por ende su rentabilidad. Esta estrategia se apoyó sobre un sistema de control débil respecto a las políticas de interacción con el consumidor, en el cual el capital prevalece por sobre los intereses del individuo.

En 2008, cuando el modelo de negocios de Herbalife se consolidó dentro de la comunidad hispanohablante, los asociados descubrieron tres puntos principales sobre el modelo de negocio que no habían sido mencionados por la compañía ni sus asociados: productos sobrevalorados sin valor agregado respecto a la competencia, la inversión en productos no es proporcional a la capacidad de venta de los mismos y la rentabilidad se centra en la introducción de nuevos miembros a la red de mercadeo en lugar de la venta de los suplementos como sostiene la compañía. Esto replanteó la percepción de la comunidad sobre el verdadero giro del negocio de Herbalife. Esta situación en conjunto con una gestión gubernamental inclinada a favor del crecimiento económico acelerado de la empresa privada y con mínima intervención sobre los efectos de esta sobre los segmentos vulnerables de la población provocó una crisis comunitaria económica.

La relación que guarda la empresa privada con el gobierno estadounidense y las organizaciones no gubernamentales se enmarca en un contexto político capitalista liberal que se caracteriza por priorizar el crecimiento económico y descuidar el control de la

interacción de las corporaciones con el consumidor. La evolución neoliberal respecto a los mecanismos de control de la empresa privada atribuyó mayor protagonismo a las instituciones con posibilidad de influir en la manera de las compañías de interactuar con el consumidor. Sin embargo, la esencia liberal de la economía restringe la capacidad de intervenir de estas instituciones lideradas por la FTC, las legislaciones estatales respecto al marketing multinivel y la LULAC como organización no gubernamental.

El análisis de la FTC, las legislaciones de Estados con mayor concentración de personas hispanohablantes y la LULAC reveló que el alcance de estas es limitado debido al marco de liberación económica en el que operan como señala Jordán (2014). Por una parte, la FTC mostró redundancias en la gestión del trámite de auditoría del modelo de negocios de Herbalife en donde se utilizó la figura de esquema piramidal para describir al modelo de negocios de Herbalife, pero jamás se lo definió como tal. Por otro lado, las legislaciones estatales solo definen al esquema piramidal tradicional mas no tienen un marco jurídico que establezca de manera concisa el alcance de los modelos de negocios multinivel. La LULAC, como una organización no gubernamental, fue la institución que marcó el punto de inflexión para ejercer mayor presión sobre el segmento gubernamental dedicado a la protección del consumidor para que se dé a conocer el impacto negativo del modelo de negocios de Herbalife en la economía de la comunidad vulnerable hispanohablante y sobre todo la manera en que la compañía reformaría sus prácticas respecto a la comunidad vulnerable hispanohablante y cómo compensaría a los afectados.

Finalmente, después de haber analizado cada factor que compone el tema de estudio desde el neoliberalismo, es necesario mencionar que el entramado social (comunidad vulnerable hispanohablante) y económico (Herbalife) de esta problemática se

asienta sobre un sistema político que favorece el desarrollo económico de la empresa privada por sobre los intereses del consumidor. Además, la inoperancia de las instituciones gubernamentales limitadas por el mismo sistema conlleva a que la comunidad vulnerable hispanohablante sea la única víctima y pierda su inversión sin mayor consecuencia para la compañía de suplementos alimenticios y su modelo de negocios.

VII. CONCLUSIONES

A partir de la hipótesis planteada: “El modelo de negocios multinivel de Herbalife enfocado hacia los segmentos vulnerables de la población y la indiferencia de las organizaciones gubernamentales estadounidenses de protección al consumidor afectaría de manera negativa a la economía de los grupos vulnerables hispanohablantes en Estados Unidos entre 2008 y 2014”; se concluye que esta se cumple de forma total debido a que las operaciones comerciales de Herbalife significó la pérdida de la inversión parcial o total de los miembros vulnerables de la comunidad hispana, lo cual perjudicó su economía a nivel general.

A continuación, las conclusiones que apoyan esta conclusión:

- La rentabilidad del sistema multinivel de Herbalife se inclina hacia la creación de valor a través del reclutamiento de asociados y no por la venta de suplementos nutricionales.
- La estructura del modelo de negocios multinivel de Herbalife constituye elementos que garantizan la expansión y rentabilidad de este, lo cual le ha facultado a extender su modelo a nivel mundial.
- La oportunidad de negocio y el sistema de compensación planteados por Herbalife son más atractivos para la comunidad vulnerable hispanohablante que para el ciudadano promedio debido a sus limitaciones para ejercer una actividad económica bajo una relación laboral o modelo de negocio tradicional.

- La condición de vulnerabilidad de la comunidad hispanohablante en Estados Unidos es la piedra angular en la que se apoya Herbalife para ejecutar sus campañas de marketing direccionadas a este segmento de la población y así incrementar el alcance de su red de marketing en este segmento de la población y por ende su rentabilidad.
- La inversión de un miembro de la comunidad hispanohablante en Herbalife sea solo con la venta de sus productos o mediante la apertura de un club nutricional tiene una probabilidad de pérdida económica de 9 entre 10.
- La injerencia de las legislaciones estatales y la FTC sobre las operaciones comerciales de Herbalife son limitadas por un sistema económico-político que se inclina a favor del desarrollo económico por sobre el bienestar del consumidor. En adición, el lobbying corporativo representa un desafío para realizar un escrutinio imparcial sobre Herbalife.
- Según la FTC el modelo de negocios multinivel de Herbalife tiene los componentes de un esquema piramidal, pero no lo catalogan como tal. Lo cual señala que el modelo es camuflado por una sólida estructura publicitaria y corporativa que lo da a conocer como una empresa que se enfoca de manera exclusiva a la comercialización de suplementos alimenticios.
- A pesar del proceso legal interpuesto por el segmento de la población afectada y que la instigación realizada por la FTC señaló las prácticas comerciales de Herbalife no son legítimas, no se ha establecido de manera oficial ningún cambio estructural en el modelo de negocios de Herbalife ni en sus estrategias de

expansión o campañas de marketing enfocadas en segmentos de la población vulnerables.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una moción popular para que los mecanismos de protección en la interacción entre empresa privada y consumidor se vean forzados a regular de manera más precisa las operaciones de Herbalife y en general de los modelos de negocio multinivel para salvaguardar la integridad y seguridad financiera del consumidor.
- Se recomienda plantear una moción colectiva a la FTC para que se delimite de manera clara el alcance de campañas de marketing de empresas con modelo de negocio multinivel para evitar que estas sean direccionadas a segmentos específicos de la población como la comunidad vulnerable hispanohablante.
- Se recomienda establecer mecanismos de control más transparentes y protocolos de ejecución de sanciones eficientes para reducir la influencia del lobbying corporativo en el proceso de escrutinio de cualquier entidad privada, en este caso de Herbalife.
- Se recomienda a la LULAC extender el alcance de la difusión de los efectos adversos del modelo de negocios de Herbalife en la comunidad vulnerable hispanohablante para así generar conciencia y disminuir la incidencia de fracaso en este segmento de la población. En adición, se recomienda establecer mecanismos de vinculación laboral del segmento vulnerable hispanohablante para reducir su necesidad de acudir a Herbalife.
- Se recomienda realizar una moción colectiva de apelación al veredicto de la FTC para abrir una nueva investigación sobre las prácticas comerciales de Herbalife

apegada a la legislación para aplicar sanciones correspondientes a esquemas piramidales a Herbalife en base a lo detallado en la presente investigación.

- Para finalizar, se recomienda a la comunidad vulnerable hispanohablante en Estados Unidos y a la población en general no invertir ni divulgar la “oportunidad de negocio” de Herbalife y buscar otras alternativas para generar ingresos, con el fin de reducir progresivamente el valor en el mercado de esta empresa y así disminuir su alcance en el mediano plazo.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

Artículos

- Blau, B. M., Brough, T. J., & Thomas, D. W. (2013). Corporate lobbying, political connections, and the bailout of banks *Journal of Banking & Finance*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037842661300188X>
- Canales, A. (2010). *Contribución de los migrantes latinoamericanos al PIB de los Estados Unidos de América*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/294180281_Contribucion_de_los_migrantes_latinoamericanos_al_PIB_de_los_Estados_Unidos_de_America/link/56bec5a408ae2f498ef642cf/download
- Palacios, S. & Rubio, K. (2004). *Inmigración y trabajo irregular en la agricultura: trabajadores tamaulipecos en Estados Unidos y jornaleros magrebíes en Andalucía*. *Mundo agrario*. Recuperado de: <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/151646>
- Tuirán, R., & Ávila, J. L. (2013). *Migración calificada entre México-Estados Unidos: Desafíos y opciones de política*. *Migración y desarrollo*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992013000200003
- Reagan, R. (1988). *Two revolutions in economic policy: the first economic reports of Presidents Kennedy and Reagan*. . Recuperado de: <https://cowles.yale.edu/publications/books/two-revolutions-economic-policy-first-economic-reports-presidents-kennedy-and-regan>

Libros

- Cahn, P. (2011). Bringing Transformation to South America. In *Direct Sales and Direct Faith in Latin America*. Palgrave Macmillan, New York.
- Coakley, J. J., & Pike, E. (2014). *Sports in society: Issues and controversies*. Massachusetts, Estados Unidos.
- Carnegie, D. (2004). *Estrategias de ventas ganadoras*. Buenos Aires, Argentina: Editorial sudamericana.
- García, M. (2004). *Marketing Multinivel*. Madrid: ESIC editorial.
- Farmer, F. (1956). *Foreign Policy*. Nueva York, Estados Unidos: Oceana publications.
- Fiengo, S. V. (2003). Gol-balización, identidades nacionales y fútbol. *Futbologias: fútbol, identidad y violència em América Latina. 1a. Edición*. Buenos Aires, Argentina: Clacso.
- Kiyosaki, R. (2006). *La escuela de negocios*. Mexico D.F, Mexico.: Centro de negocios Pisa.
- Poe, R. (2001). *Ola 4: EL network marketing del siglo XXI*. Buenos Aires: Time & Money network editions.
- Poe, R. (2004). *Ola 3: la nueva era en Network marketing*. Buenos Aires: Time & Money Network editions.
- Yarnell , M., & Reid, R. (2004). *Su primer año en el network marketing* . Buenos Aires, Argentina : Time & Money network editions .

Libros electrónicos

Hondagneu-Sotelo, P. (2001). Trabajando sin papeles en Estados Unidos: hacia la integración de la calidad migratoria con relación a consideraciones de raza, clase y género. *Mujeres en las fronteras: trabajo, salud y migración*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=TzaE-SWfuwC&pg=PA205&lpg=PA205&dq=Trabajando+sin+papeles+en+Estados+Unidos:+hacia+la+integraci%C3%B3n+de+la+calidad+migratoria+con+relaci%C3%B3n+a+consideraciones+de+raza,+clase+y+g%C3%A9nero.+Mujeres+en+las+fronteras:+trabajo,+salud+y+migraci%C3%B3n>

Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Paidós. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books/about/El_marketing_seg%C3%BAn_Kotler.html?hl=es&id=Ah5Q7sUatDoC&redir_esc=y

Publicaciones

Canales, A. I. (2002). Migración y trabajo en la era de la globalización: el caso de la migración México-Estados Unidos en la década de 1990. *Papeles de población*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252002000300003

Coughlan, A. (2012). *Assessing an MLM Business: Herbalife as a Legitimate MLM*. Recuperado de: <http://www.sequenceinc.com/fraudfiles/wp->

content/uploads/2013/01/Assessing-an-MLM-Business-HLF-as-a-Legit-MLM-7-30-2012-FINAL.pdf

Croft, R., & Woodruffe, H. (1996). *Network marketing: The ultimate in international distribution?*. Recuperado de:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1996.9964409>

Diamond, P., & Gruber, J. (1999). Social security and retirement in the United States.

In *Social security and retirement around the world*. Recuperado de: University of Chicago Press.

Durand, J., & Arias, P. (2005). La vida en el norte historia e iconografía de la migración

México-Estados Unidos. Recuperado de: [http://www.sidalc.net/cgi-](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=sibe01.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=029127)

[bin/wxis.exe/?IsisScript=sibe01.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=029127](http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=sibe01.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=029127)

Gratius, S. (2006). El factor hispano: los efectos de la inmigración latinoamericana a EE.

UU. y España. *Boletín Elcano*. Recuperado de:

http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/dt49-2005

Eisenschitz, A. (2010). Neo-liberalism and the future of place marketing. *Place Branding and Public Diplomacy*. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/46137117_Neo-liberalism_and_the_future_of_place_marketing

Krusell, P., & Rios-Rull, J. V. (1999). On the size of US government: political economy in the neoclassical growth model. *American Economic Review*, Recuperado de:

<https://experts.umn.edu/en/publications/on-the-size-of-us-government-political-economy-in-the-neoclassica>

Revistas

Cabero, J., Duarte, A., & Barroso, J. (1998). La piedra angular para la incorporación de los medios audiovisuales, informáticos y nuevas tecnologías en los contextos educativos: la formación y el perfeccionamiento del profesorado. *Eduotec. Revista electrónica de tecnología educativa*.

Forbes . (2018). Bill Ackman Ends 5-Year Battle Against Herbalife. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/gurufocus/2018/02/28/bill-ackman-ends-5-year-battle-against-herbalife/#5ba012be1983>

Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*.

Jordán Bazán, N. (2014). De Herbalife a Foucault: La Biopolítica en el neoliberalismo tercermundista. *Revista Aportes de la comunicación y la cultura*, 35.

Documentales

Zipper, G. (productor) y Braun, T. (director). (2016). *Betting o zero* [Documental]. Estados Unidos: Biltmore Films.

Trabajos de grado

Guarderas, M (2012). *El network marketing, su funcionamiento y la tendencia hacia el bienestar y la salud como industria aplicados al caso: Herbalife International, periodo 2006 – 2007*. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5174/T-PUCE->

[5401.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5174/T-PUCE-5401.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López Rodríguez, L. F. (2016). *El sistema multinivel, una opción diferente de negocio* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

Necpas, A (2011). *El network marketing, su funcionamiento y la tendencia hacia El bienestar y la salud como industria aplicados al caso:*

Herbalife International, periodo 2006 – 2007. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4817/TESIS%20FINAL.pdf>

[?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4817/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Página Web

British Broadcasting Corporation – BBC (2017). *Inmigración en Estados Unidos: 7 gráficos que muestran su verdadera dimensión y su contribución*. Recuperado de:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46384408>

Federal Trade Commission. (2016). *Cases and proceedings*. Recuperado de:

<https://www.ftc.gov/enforcement/cases-proceedings>

Herbalife. (2018). *Herbalife Worldwide*. Recuperado de Herbalife worldwide:

<https://company.herbalife.com/worldwide>

Herbalife Nutrition. (2018). *Plan de ventas y mercadeo, y normas de negocio*. Recuperado

de: <https://edge.myherbalife.com/vmba/media/5AA8B885-2D96-4B62-AACA->

[40B39406E21D/Web/General/Original/SalesAndMarketingPlan_USSP.pdf](https://edge.myherbalife.com/vmba/media/5AA8B885-2D96-4B62-AACA-40B39406E21D/Web/General/Original/SalesAndMarketingPlan_USSP.pdf)

Naciones Unidas. (2018). *Análisis económico y división de políticas*. Recuperado de:

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas->

[de-la-economia-mundial-2018-resumen/](https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/)

The Immigrant Learning Center. (2019). *Cases: Herbalife*. Recuperado de:

<https://www.ilctr.org/promoting-immigrants/>

X. ANEXOS

Datos usados para estimar contribuciones impositivas estatales y locales de inmigrantes indocumentados			
Estados	Total estimado de la población inmigrante indocumentada	Cuota estatal de inmigrantes indocumentados propietarios de bienes raíces.	Ingreso promedio de familias indocumentadas
Alabama	71.000	29%	\$28.000
Alaska	7.000	31%	\$30.000
Arizona	244.000	36%	\$25.000
Arkansas	56.000	37%	\$28.000
California	3019.000	27%	\$30.000
Colorado	163.000	33%	\$29.000
Connecticut	105.000	24%	\$35.000
Delaware	23.000	32%	\$34.000
Dist. Of Col.	27.000	23%	\$37.000
Florida	610.000	33%	\$30.000
Georgia	377.000	33%	\$29.000
Hawaii	21.000	40%	\$39.000
Idaho	33.000	44%	\$28.000
Illinois	519.000	39%	\$32.000
Indiana	94.000	40%	\$27.000

Iowa	36.000	39%	\$29.000
Kansas	63.000	44%	\$30.000
Kentucky	45.000	21%	\$27.000
Louisiana	66.000	20%	\$30.000
Maine	5.000	31%	\$27.000
Maryland	253.000	32%	\$30.000
Massachussetts	173.000	21%	\$30.000
Michigan	97.000	40%	\$36.000
Minnesota	85.000	32%	\$34.000
Mississippi	25.000	23%	\$29.000
Missouri	57.000	37%	\$30.000
Montana	1.000	31%	\$30.000
Nebraska	38.000	37%	\$29.000
Nevada	129.000	32%	\$30.000
New Hampshire	9.000	31%	\$35.000
New Jersey	498v	24%	\$25.000
New Mexico	68.000	45%	\$33.000
New York	850.000	19%	\$27.000
North Carolina	338.000	33%	\$30.000
North Dakota	3.000	31%	\$29.000
Ohio	83.000	26%	\$29.000
Oklahoma	85.000	38%	\$28.000
Oregon	116.000	30%	\$31.000
Pennsylvania	137.000	30v	\$33.000

Rhode Island	29.000	20%	\$28.000
South Carolina	98.000	29%	\$31.000
South Dakota	5.000	31%	\$33.000
Tennessee	120.000	27%	\$28.000
Texas	1470.000	41%	\$30.000
Utah	81.000	38%	\$27.000
Vermont	3.000	31%	\$28.000
Virginia	272.000	32%	\$29.000
Washington	219.000	32%	\$30.000
West Virginia	6.000	31%	\$30.000
Wisconsin	71.000	32%	\$30.000
Wyoming	6.000	31%	\$30.000
TOTAL	11004.000	31%	\$30.700

Fuente: Migration Policy Institute, 2014

Elaborado por: Frederman Realpe