ATMIRE

Title	Plan estratégico de marketing para fortalecer la red de emprendedores de Oriflame Perú en venta directa
Item Type	http://purl.org/coar/resource_type/c_7a1f
Authors	Caceres Vasquez, Jose Luis;Insua Torrecilla, Carla Roxana
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Rights	https://purl.org/coar/access_right/c_abf2
Download date	2026-11-28 06:22:07
Item License	https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/
Link to Item	https://hdl.handle.net/10757/690679

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING

Plan estratégico de marketing para fortalecer la red de emprendedores de Oriflame Perú en venta directa

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Marketing

AUTOR(ES)

Caceres Vasquez, Jose Luis 0000-0001-7661-1762
Insua Torrecilla, Carla Roxana 0000-0001-9979-2869

ASESOR(ES)

Chacon Resino, Ramon 0000-0003-4552-0010

Lima, 31 de julio de 2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo incondicional, paciencia y confianza durante cada etapa de nuestra vida personal y profesional. Su esfuerzo y sacrificio han sido una fuente permanente de inspiración para alcanzar nuestras metas.

Asimismo, dedicamos este proyecto a todas las personas que buscan construir oportunidades de desarrollo a través del emprendimiento, la innovación y el esfuerzo constante, valores que inspiraron el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, dedicamos este trabajo a nosotros mismos, Carla Roxana Insua Torrecilla y José Luis Cáceres Vásquez, por la perseverancia, disciplina y compromiso demostrados a lo largo de este proceso. Este logro representa el resultado de muchas horas de aprendizaje, crecimiento y trabajo conjunto, así como la culminación de una importante etapa en nuestra formación profesional.

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), por brindarnos una formación académica de calidad y las herramientas necesarias para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Nuestro especial reconocimiento al profesor Ramón Chacón Resino, asesor de este trabajo, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante todo el proceso de investigación. Sus observaciones, recomendaciones y exigencia académica contribuyeron significativamente al fortalecimiento de la calidad y rigurosidad del estudio.

Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a Oriflame Perú por facilitar el acceso a información relevante para la investigación, así como a todas las personas que participaron en las entrevistas en profundidad. Sus experiencias, conocimientos y perspectivas permitieron comprender mejor la realidad del negocio y sustentar las propuestas estratégicas desarrolladas.

Finalmente, agradecemos a todos los docentes de la carrera que, a través de sus enseñanzas y experiencia profesional, contribuyeron a nuestra formación académica y al desarrollo de las competencias necesarias para culminar satisfactoriamente este proyecto.

Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing para Oriflame Perú orientado a recuperar el crecimiento de las ventas, fortalecer la expansión de la fuerza de ventas independiente e incrementar los niveles de recompra y retención durante el período 2027-2029.

Para ello, se realizó un diagnóstico situacional mediante el análisis del entorno externo a través de la metodología PESTEL, el análisis interno de la organización y la evaluación de la industria de venta directa. Asimismo, se desarrolló una investigación de mercado de enfoque cualitativo basada en entrevistas en profundidad a consumidores y emprendedores vinculados a la marca, con el propósito de identificar necesidades, percepciones y oportunidades de mejora.

Los resultados evidenciaron fortalezas asociadas a la calidad de los productos, la sostenibilidad de la marca y la asesoría personalizada. Sin embargo, también se identificaron desafíos relacionados con la limitada visibilidad de marca, brechas en competencias digitales, disminución de la fuerza de ventas independiente y bajo aprovechamiento de los canales digitales. Sobre la base de estos hallazgos, se formularon estrategias de marketing enfocadas en la transformación digital, el fortalecimiento del liderazgo comercial, la profesionalización de los emprendedores independientes, la expansión de la red comercial y el fortalecimiento de la fidelización de clientes.

Se concluye que la implementación de las estrategias propuestas permitirá mejorar la competitividad de Oriflame Perú, fortalecer su posicionamiento en el mercado y contribuir a la recuperación sostenible de sus resultados comerciales.

Palabras clave: venta directa; marketing estratégico; transformación digital; fuerza de ventas; fidelización; Oriflame Perú.

Strategic Marketing Plan for the Sustainable Growth of Oriflame Peru during the 2027–2029 Period

Abstract

The purpose of this Professional Sufficiency Project is to design a strategic marketing plan for Oriflame Peru aimed at recovering sales growth, strengthening the expansion of its independent sales force, and increasing repurchase and retention levels during the 2027–2029 period.

To achieve this objective, a situational diagnosis was conducted through a PESTEL analysis, an internal organizational assessment, and an evaluation of the direct selling industry. In addition, a qualitative market research study was carried out through in-depth interviews with consumers and entrepreneurs associated with the brand in order to identify needs, perceptions, and improvement opportunities.

The findings revealed key strengths related to product quality, brand sustainability, and personalized customer service. However, several challenges were identified, including limited brand visibility, digital skills gaps, a decline in the independent sales force, and insufficient use of digital channels. Based on these findings, marketing strategies were developed focusing on digital transformation, commercial leadership development, professionalization of independent entrepreneurs, expansion of the sales network, and customer loyalty enhancement.

The study concludes that the implementation of the proposed strategies will improve Oriflame Peru's competitiveness, strengthen its market positioning, and contribute to the sustainable recovery of its commercial performance and long-term growth.

Keywords: direct selling; strategic marketing; digital transformation; sales force; customer loyalty; Oriflame Peru.

Trabajo_U201810749.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%	6%	2%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUD

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

7%

★ repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

Excluir citas	Apagado	Exclude assignment template	Activo
Excluir bibliografía	Activo	Excluir coincidencias	< 20 words

Tabla de contenido

I. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DE MERCADO 10
1.1 Antecedentes de la empresa y justificación 10
1.1.1 Información de la empresa y breve descripción del sector o rubro 10
1.1.2 Justificación 18
1.2 Análisis situacional y diagnóstico 20
1.2.1 Análisis externo 20
Síntesis estratégica del análisis externo 47
1.2.2 Análisis interno 55
1.2.3 Diagnóstico 75
1.3. Análisis de mercado 93
1.3.1 Estimación de la demanda de la industria en la zona geográfica 93
1.3.2 Investigación de mercado para identificación de insights del consumidor 98
II. CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING 107
2.1 Estrategia de marketing 107
2.1.1 Segmentación de mercado con base en necesidades 107
Tabla 40 111
2.1.2 Estrategia de selección del mercado objetivo 115
2.1.3 Propuesta de valor y posicionamiento 126
2.1.3.1 Estrategia de propuesta de valor 126
Sustento de los atributos de valor y diferenciación de Oriflame Perú 129
2.1.3.2 Estrategia de posicionamiento 136
2.1.4 Otras estrategias propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos a 3 años 143
2.2 Planes para implementar las estrategias de marketing 151
2.2.1 Plan de Transformación Omnicanal de Ventas 155
2.2.3 Plan de Reclutamiento Digital y Expansión de Emprendedores “Emprende con Oriflame” 158
2.2.4 Plan de Desarrollo de Líderes y Formación Comercial 162
2.2.5 Plan de Fidelización y Retención “Club Oriflame” 164
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO 167
3.1 Pronósticos y presupuestos 167
3.1.1 Pronósticos de incremento de ventas e ingresos 167
3.1.2 Presupuesto de Marketing 176
3.1.3 Costos de ventas incrementales (producto o servicio) 185
3.1.4 Otros costos e inversiones (Opcional) 186
3.2 Evaluación económica 186
3.2.1 Flujo de caja incremental total anual a 3 años 186
3.2.2 Estimación del VAN y TIR del proyecto a 3 años. 189
3.2.3 Conclusiones y recomendaciones 191
III. REFERENCIAS 193
IV. ANEXOS 197

Lista de Tablas

Tabla 1 14
Tabla 2 16
Tabla 3 25
Tabla 4 29
Tabla 5 32
Tabla 6 36
Tabla 7 39
Tabla 8 42
Tabla 9 44
Tabla 10 46
Tabla 11 48
Tabla 12 50
Tabla 13 51
Tabla 14 54
Tabla 15 55
Tabla 16 56
Tabla 17 57
Tabla 18 59
Tabla 19 60
Tabla 20 62
Tabla 21 64
Tabla 22 65
Tabla 23 68
Tabla 24 69
Tabla 25 70
Tabla 26 72
Tabla 27 73
Tabla 28 74
Tabla 29 75
Tabla 30 77

Tabla 31 87
Tabla 32 88
Tabla 33 89
Tabla 34 91
Tabla 35 93
Tabla 36 95
Tabla 37 95
Tabla 38 98
Tabla 39 98
Tabla 40 99
Tabla 41 109
Tabla 42 112
Tabla 43 114
Tabla 44 115
Tabla 45 117
Tabla 46 119
Tabla 47 121
Tabla 48 130
Tabla 49 131
Tabla 50 136
Tabla 51 137
Tabla 52 143
Tabla 53 144
Tabla 54 147
Tabla 55 149
Tabla 56 151
Tabla 57 152
Tabla 58 155
Tabla 59 156
Tabla 60 158
Tabla 61 158
Tabla 62 160
Tabla 63 161

Tabla 64 162
Tabla 65 163
Tabla 66 164
Tabla 67 165
Tabla 68 168
Tabla 69 168
Tabla 70 169
Tabla 71 170
Tabla 72 171
Tabla 73 172
Tabla 74 173
Tabla 75 174
Tabla 76 176
Tabla 77 178
Tabla 78 180
Tabla 79 181
Tabla 80 182
Tabla 81 183
Tabla 82 185
Tabla 83 187
Tabla 84 188
Tabla 85 189

Lista de Ilustración

Ilustración 1 18
Ilustración 2 66
Ilustración 3 126
Ilustración 4 127

I. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DE MERCADO

1.1 Antecedentes de la empresa y justificación

1.1.1 Información de la empresa y breve descripción del sector o rubro

Oriflame es una compañía multinacional de origen sueco fundada en 1967 en Estocolmo por los hermanos Jonas y Robert af Jochnick. La empresa se especializa en la comercialización de productos de belleza y bienestar inspirados en la naturaleza y respaldados por investigación científica, desarrollando un modelo de negocio basado en la venta directa y el marketing multinivel (Oriflame, s. f.). Actualmente, la organización opera en más de 60 países y cuenta con una red global de millones de emprendedores independientes que comercializan sus productos a través de canales presenciales y digitales (Oriflame, s. f.).

El portafolio de Oriflame comprende más de 1,100 productos distribuidos en diversas categorías, entre las que destacan tratamiento facial, maquillaje, fragancias, cuidado personal, cuidado capilar, bienestar y nutrición, así como accesorios de belleza. Asimismo, la compañía mantiene un compromiso estratégico con la sostenibilidad, promoviendo iniciativas relacionadas con la reducción de emisiones, la protección de los recursos naturales, el abastecimiento responsable y el desarrollo de productos con menor impacto ambiental (Oriflame, s. f.).

Oriflame Perú forma parte de la industria de belleza, cosmética y bienestar, participando bajo el modelo de venta directa. La World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA, 2024) define la venta directa como la comercialización de bienes y servicios directamente a los consumidores fuera de establecimientos comerciales permanentes, mediante la interacción personal o a través de herramientas digitales desarrolladas por representantes independientes.

La venta directa constituye uno de los sectores de mayor relevancia dentro de la economía peruana debido a su capacidad para generar oportunidades de emprendimiento e inclusión económica. Según la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI, 2025), el sector alcanzó ventas superiores a S/ 5,338 millones durante el año 2025, registrando un crecimiento de 8.6 % respecto al año anterior. Asimismo, agrupa a más de 559 mil empresarios independientes, de los cuales aproximadamente el 85 % son mujeres,

convirtiéndose en una importante fuente de generación de ingresos y desarrollo económico para miles de familias peruanas.

El crecimiento sostenido de la industria se encuentra impulsado por diversos factores, entre ellos la creciente adopción de canales digitales, el fortalecimiento del emprendimiento independiente y la búsqueda de esquemas laborales más flexibles. De acuerdo con la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA, 2024), la venta directa continúa consolidándose como uno de los principales mecanismos de comercialización basados en relaciones personalizadas y experiencias de compra cercanas al consumidor.

Dentro del mercado peruano, empresas como Belcorp, Yanbal, Natura y Oriflame han desarrollado modelos de negocio orientados tanto a la comercialización de productos de belleza como al desarrollo de redes de emprendedores independientes. En este contexto, la fuerza de ventas representa uno de los activos estratégicos más importantes para las organizaciones del sector, debido a que constituye el principal canal de captación, fidelización y atención de clientes.

El modelo de negocio de Oriflame se sustenta en tres perfiles principales de emprendedores. El primero corresponde al emprendedor comprador, quien se incorpora a la compañía motivado principalmente por el consumo personal de productos a precios preferenciales. El segundo perfil es el emprendedor vendedor, orientado a generar ingresos adicionales mediante la comercialización de productos a través de catálogos físicos, plataformas digitales y redes sociales. Finalmente, el emprendedor líder desarrolla una organización comercial propia mediante el reclutamiento, capacitación y acompañamiento de nuevos emprendedores, generando ingresos tanto por sus ventas personales como por el desempeño de la red que lidera.

Tabla 1

Perfil de emprendedores

Perfil de emprendedor	Motivación principal	Forma de participación	Beneficio esperado	Nivel de compromiso con el negocio	Relevancia estratégica para Oriflame Perú
Emprendedor comprador	Acceder a productos de belleza, bienestar y cuidado personal a precios preferenciales.	Realiza compras principalmente para consumo propio y ocasionalmente recomienda productos a su entorno cercano.	Ahorro económico y acceso a promociones exclusivas.	Bajo. Su actividad se concentra en el consumo personal.	Constituye la base de clientes recurrentes de la compañía y contribuye a la estabilidad del volumen de ventas mediante la recompra periódica.
Emprendedor vendedor	Generar ingresos complementarios mediante la comercialización de productos.	Vende productos utilizando catálogos físicos, digitales y redes sociales. Desarrolla una cartera de clientes propia.	Margen comercial obtenido por las ventas realizadas.	Medio. Mantiene actividad comercial regular orientada a incrementar sus ingresos.	Amplía la cobertura comercial de la empresa, fortalece la presencia de marca y contribuye al crecimiento de las ventas directas.
Emprendedor líder	Construir una organización comercial y desarrollar una red de emprendedores.	Recluta, capacita, acompaña y gestiona equipos de emprendedores dentro del modelo multinivel.	Comisiones por liderazgo, bonos, reconocimientos, viajes e incentivos del Plan del Éxito.	Alto. Su crecimiento depende tanto de sus ventas como del desempeño de la red que lidera.	Es el principal impulsor del crecimiento sostenible de la fuerza de ventas, la retención de emprendedores y la expansión del negocio.

Nota. Elaboración propia.

La caracterización de los emprendedores evidencia que el modelo de negocio de Oriflame Perú se sustenta en una estructura escalonada donde cada perfil cumple una función específica dentro del ecosistema comercial. Los emprendedores compradores garantizan la recompra y el consumo recurrente de productos; los emprendedores vendedores generan alcance comercial y captación de nuevos clientes; mientras que los emprendedores líderes constituyen el principal motor de crecimiento al desarrollar, capacitar y retener nuevas redes de emprendedores.

Los hallazgos obtenidos en las entrevistas realizadas durante la investigación muestran que la principal problemática de Oriflame Perú no se encuentra únicamente en la venta de productos, sino en la disminución de líderes y emprendedores activos capaces de sostener el crecimiento de la organización comercial. En consecuencia, la recuperación de la fuerza de ventas, el fortalecimiento de las competencias digitales y la mejora de los mecanismos de reclutamiento, capacitación y retención de líderes se convierten en factores críticos para revertir la tendencia decreciente observada en los últimos años.

Por ello, las estrategias propuestas en el presente trabajo se orientan principalmente a fortalecer los perfiles de emprendedor vendedor y emprendedor líder, debido a que son los segmentos con mayor capacidad de generar crecimiento sostenible tanto en ventas como en expansión de la red comercial. Esta priorización se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de recuperación de la fuerza de ventas y transformación digital planteados para Oriflame Perú.

A través de su modelo multinivel, Oriflame ofrece a sus emprendedores la posibilidad de acceder al denominado *Plan del Éxito*, sistema de compensación que contempla comisiones, bonos por desarrollo de red, incentivos económicos, viajes nacionales e internacionales, programas de reconocimiento y otros beneficios asociados al cumplimiento de objetivos comerciales (Oriflame Perú, 2025).

En el mercado peruano, Oriflame inició operaciones en 1994 y logró consolidar una importante red de emprendedores independientes a nivel nacional. Durante el periodo de la pandemia por COVID-19, la compañía experimentó un crecimiento significativo debido al incremento de personas que buscaban alternativas de generación de ingresos y al fortalecimiento de los canales digitales de comercialización. Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha enfrentado una tendencia negativa en sus principales indicadores de desempeño.

De acuerdo con información interna de Oriflame Perú (2025), entre los años 2023 y 2025 las ventas brutas registraron una reducción promedio anual de 25.9 %, mientras que la fuerza de ventas activa disminuyó en promedio 30.7 % durante el mismo periodo. Esta situación resulta especialmente relevante al considerar que el sector de venta directa mostró un comportamiento positivo durante esos mismos años. Según CAPEVEDI (2025), la industria continuó expandiéndose, registrando crecimiento en ventas, incremento del

número de emprendedores independientes y una participación cada vez mayor dentro del comercio nacional.

La divergencia entre el desempeño de Oriflame Perú y el crecimiento de la industria evidencia la existencia de factores internos que estarían limitando la capacidad competitiva de la empresa. Entre los principales hallazgos identificados en el presente estudio destacan la reducción sostenida de la fuerza de ventas, brechas en competencias digitales, limitada adaptación local de determinadas estrategias corporativas globales y un desarrollo insuficiente de herramientas digitales para la captación, gestión y retención de emprendedores independientes.

En este contexto, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca analizar las causas que explican la disminución del desempeño comercial de Oriflame Perú y proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de la fuerza de ventas, la capacitación digital de los emprendedores y la aceleración de la transformación digital del modelo comercial, con el propósito de recuperar el crecimiento sostenible de la organización y fortalecer su posición competitiva dentro de la industria de venta directa en el Perú.

Tabla 2

Evolución histórica de ventas brutas y fuerza de ventas de Oriflame Perú

Año	Ventas brutas	Variación de ventas brutas	Fuerza de ventas	Variación de fuerza de ventas
2022	S/162,166,000.48	-	63,524 personas	-
2023	S/122,778,000.60	-24.29%	40,140 personas	-36.81%
2024	S/76,709,000.36	-37.52%	28,009 personas	-30.22%
2025	S/64,529,000.08	-15.88%	20,970 personas	-25.13%

Nota. Elaborado a partir de información de Oriflame Perú (2025).

La Tabla 2 evidencia una tendencia sostenida de contracción tanto en las ventas brutas como en la fuerza de ventas de Oriflame Perú durante el período 2022-2025. Las ventas brutas disminuyeron de S/ 162.17 millones en 2022 a S/ 64.53 millones en 2025, lo que representa una reducción acumulada de 60.2% en tres años. De manera similar, la fuerza

de ventas pasó de 63,524 emprendedores activos en 2022 a 20,970 en 2025, registrando una caída acumulada de 67.0%.

El año 2024 presentó la mayor contracción en ventas, con una disminución de 37.52% respecto al año anterior, mientras que la fuerza de ventas se redujo en 30.22%. Aunque en 2025 la tasa de decrecimiento se moderó hasta -15.88% en ventas y -25.13% en fuerza de ventas, los resultados continúan mostrando una tendencia negativa que afecta el desempeño comercial de la organización.

Un aspecto relevante es la estrecha relación observada entre ambas variables. A medida que disminuye la cantidad de emprendedores activos, también se reducen las ventas generadas por la compañía. Esto resulta coherente con el modelo de negocio de Oriflame, basado en la venta directa y el marketing multinivel, donde la generación de ingresos depende directamente de la capacidad de reclutamiento, activación y retención de la red comercial. La pérdida sostenida de emprendedores limita la cobertura de mercado, reduce el alcance de las actividades comerciales y disminuye la captación de nuevos clientes.

Asimismo, estos resultados contrastan con el comportamiento de la industria peruana de venta directa, que durante los últimos años ha mostrado crecimiento en ventas y en número de empresarios independientes (CAPEVEDI, 2025). Esta diferencia sugiere que las causas del deterioro de Oriflame Perú no responden únicamente a factores externos del mercado, sino también a desafíos internos relacionados con la gestión de la fuerza de ventas, las competencias digitales de los emprendedores, la adaptación de las estrategias comerciales al contexto local y el aprovechamiento de los canales digitales.

En consecuencia, la información presentada en la Tabla 1 confirma la existencia de una problemática estructural en el modelo comercial de Oriflame Perú, caracterizada por la reducción progresiva de su base de emprendedores y la consecuente disminución de las ventas. Este diagnóstico sustenta la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer el reclutamiento, la capacitación, el desarrollo de líderes y la transformación digital de la red comercial, con el propósito de recuperar el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado peruano.

La fuerza de ventas ha disminuido desde el 2022 teniendo un impacto directo en el decrecimiento de las ventas.

La gestión logística de Oriflame Perú se desarrolla a través de Ransa, operador logístico encargado del almacenamiento de productos, los procesos de etiquetado y la administración de la línea de picking. En esta última participan colaboradores de Oriflame responsables de procesar las órdenes de compra, preparar los pedidos y coordinar su entrega a los operadores de transporte para su distribución a nivel nacional.

Ilustración 1

Organigrama de Oriflame Perú

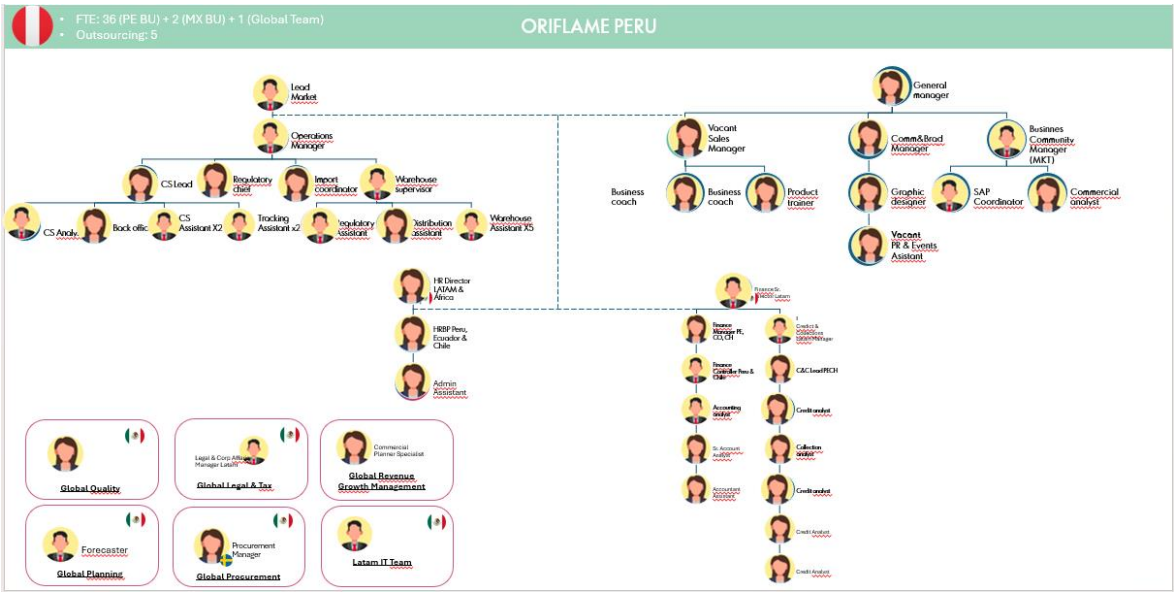

Ilustración 1

Nota. Elaborado a partir de información interna de Oriflame Perú.

Análisis de la estructura organizacional de Oriflame Perú

La estructura organizacional de Oriflame Perú está conformada por 45 colaboradores a nivel local y cuenta con el soporte funcional de diversas áreas corporativas globales y regionales, entre las que destacan Legal, Calidad, Planeamiento de la Demanda (Forecasting), Procurement (Abastecimiento) y Tecnología de la Información. Esta configuración responde al modelo organizacional matricial de la compañía, que busca aprovechar economías de escala y mantener estándares corporativos homogéneos en los mercados donde opera.

En la máxima posición jerárquica se encuentra la Gerencia General de Perú, responsable de la dirección estratégica y los resultados del negocio en el país. De manera directa, reportan a esta posición las áreas de Ventas, Marketing y Digital & Comunicación, consideradas funciones críticas para la generación de demanda, el desarrollo de la fuerza de ventas y la ejecución de la estrategia comercial.

Adicionalmente, las áreas de Finanzas, Operaciones, Créditos y Cobranzas y Recursos Humanos mantienen una relación de reporte matricial con la Gerencia General de Perú; sin embargo, su dependencia jerárquica principal se encuentra en estructuras regionales o latinoamericanas. Esto se debe a que dichas funciones brindan soporte compartido a varios países de la región, siguiendo lineamientos y políticas corporativas estandarizadas.

Del análisis de la estructura actual se identifican algunas oportunidades de mejora. En primer lugar, la posición de Gerente de Ventas se encuentra vacante, situación que puede afectar la coordinación, supervisión y ejecución de las estrategias comerciales dirigidas a la fuerza de ventas independiente. Considerando que el modelo de negocio de Oriflame depende en gran medida del reclutamiento, desarrollo y retención de emprendedores, la ausencia de esta posición genera un riesgo para la gestión comercial y el cumplimiento de objetivos.

Asimismo, la organización cuenta únicamente con tres Jefes Zonales para atender a una fuerza de ventas distribuida a nivel nacional. Esta capacidad de supervisión resulta limitada para proporcionar un acompañamiento cercano y personalizado a los líderes emprendedores y sus organizaciones, especialmente en un contexto donde la capacitación, motivación y retención de la red comercial constituyen factores críticos para el crecimiento del negocio.

Por otro lado, se identifican desafíos asociados a la transformación digital. Si bien Oriflame dispone de plataformas digitales corporativas para la gestión comercial y el comercio electrónico, la administración de la página web y de diversas herramientas digitales se realiza desde la casa matriz en Suecia. Esta centralización restringe la capacidad de adaptación local, limitando la implementación rápida de mejoras, ajustes en la experiencia de usuario o iniciativas específicas para responder a las necesidades del mercado peruano.

En términos generales, la estructura organizacional permite aprovechar el respaldo y las capacidades globales de la compañía; sin embargo, la elevada dependencia de decisiones regionales y corporativas puede reducir la agilidad de respuesta ante cambios del entorno competitivo local. Esta situación representa una oportunidad para fortalecer la autonomía comercial y digital de la operación peruana, especialmente en aspectos relacionados con la gestión de la fuerza de ventas, la captación de nuevos emprendedores y la adaptación de las estrategias de marketing al contexto nacional.

1.1.2 Justificación

En los últimos años, la venta directa en el Perú ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por la digitalización del consumo y el desarrollo de oportunidades de emprendimiento. En 2025, este canal superó los S/ 3,899 millones en ventas y congregó a más de 500 mil emprendedores independientes, consolidándose como uno de los principales canales de comercialización de productos de belleza, bienestar e higiene personal.

Sin embargo, Oriflame Perú presenta una evolución distinta a la tendencia del sector. El análisis histórico evidencia una reducción sostenida tanto en las ventas como en la fuerza de ventas independiente durante los últimos años. Esta situación resulta especialmente relevante debido a que el modelo de negocio de la compañía depende directamente de la capacidad de atraer, desarrollar y retener emprendedores que impulsen la comercialización de sus productos.

El diagnóstico interno permitió identificar diversas limitaciones organizacionales que afectan la competitividad de la empresa. Entre ellas destacan la vacancia de posiciones clave en el área comercial, la limitada capacidad de acompañamiento a la fuerza de ventas debido a la cobertura reducida de supervisión en campo y la dependencia de plataformas digitales administradas globalmente, las cuales restringen la adaptación rápida de herramientas y procesos a las necesidades específicas del mercado peruano.

Por otro lado, la investigación cualitativa realizada mediante entrevistas en profundidad confirmó la existencia de brechas significativas en digitalización y posicionamiento. Los consumidores entrevistados perciben que Oriflame posee productos

de calidad, innovadores y sostenibles, pero consideran que la marca presenta una visibilidad inferior a la de sus principales competidores en medios digitales. Asimismo, manifestaron que los canales digitales y el comercio electrónico tienen una influencia creciente en el proceso de compra y que la empresa debe desarrollar una presencia digital más activa y cercana.

Desde la perspectiva de los emprendedores independientes, las entrevistas revelaron limitaciones en competencias digitales relacionadas con redes sociales, creación de contenido, comercio electrónico y marketing digital. Estas brechas reducen la capacidad de reclutamiento, dificultan la generación de ventas y limitan el aprovechamiento de los canales digitales como herramientas de crecimiento comercial. Además, los entrevistados señalaron que muchas personas continúan percibiendo a Oriflame únicamente como una empresa de venta por catálogo, sin reconocer plenamente su propuesta de valor como oportunidad de emprendimiento y desarrollo económico.

Los hallazgos también evidencian que atributos diferenciales de la marca, como la sostenibilidad, el respaldo científico, la calidad de origen sueco y la asesoría personalizada, son valorados positivamente por consumidores y emprendedores. No obstante, dichos atributos no están siendo comunicados ni capitalizados de manera suficiente para generar diferenciación competitiva y fortalecer el posicionamiento de la marca.

En consecuencia, se identifican tres oportunidades estratégicas prioritarias para Oriflame Perú. La primera consiste en recuperar y expandir la fuerza de ventas mediante programas de atracción, capacitación, liderazgo y retención de emprendedores independientes. La segunda se orienta a fortalecer las competencias digitales de la red comercial para incrementar su productividad y capacidad de captación. La tercera busca acelerar la transformación digital del modelo comercial mediante el fortalecimiento de los canales digitales, la optimización de la experiencia de compra y una comunicación más efectiva de los atributos diferenciales de la marca.

Por ello, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional propone una estrategia integral centrada en el fortalecimiento de la fuerza de ventas, la capacitación adaptada al contexto peruano y la transformación digital del modelo comercial, con el propósito de recuperar el crecimiento sostenible de Oriflame Perú, incrementar su competitividad y

fortalecer su posición dentro del mercado peruano de belleza y bienestar durante el periodo 2027-2029.

1.2 Análisis situacional y diagnóstico

1.2.1 Análisis externo

El análisis del macroentorno constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de planeamiento estratégico, debido a que permite identificar los factores externos que pueden influir en la competitividad, sostenibilidad y desempeño de una organización. A través de la metodología PESTEL se analizan las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que configuran el contexto en el cual opera la empresa, permitiendo reconocer tanto las oportunidades que pueden ser aprovechadas como las amenazas que requieren estrategias de mitigación.

En el caso de Oriflame Perú, este análisis adquiere especial relevancia debido a las transformaciones que viene experimentando la industria de belleza y venta directa. Durante los últimos años se han observado cambios importantes en los hábitos de consumo, el crecimiento del comercio electrónico, el fortalecimiento del emprendimiento independiente, el incremento de consumidores orientados hacia la sostenibilidad y una mayor competencia proveniente tanto del canal retail especializado como de las plataformas digitales.

No obstante, mientras el mercado peruano de belleza y la industria de venta directa muestran perspectivas favorables de crecimiento, Oriflame Perú ha experimentado una reducción sostenida tanto en sus ventas como en su fuerza de ventas independiente durante el periodo 2022-2025. Esta divergencia evidencia que las oportunidades presentes en el entorno no están siendo aprovechadas plenamente por la organización, lo que hace necesario analizar de manera crítica cómo cada uno de los factores externos influye sobre la capacidad competitiva de la empresa.

En consecuencia, el presente análisis PESTEL no se limita a describir el entorno, sino que busca interpretar el impacto estratégico que cada variable ejerce sobre Oriflame Perú y explicar cómo dichas condiciones externas contribuyen a comprender la problemática identificada en el diagnóstico. Los resultados obtenidos servirán como fundamento para la formulación de la matriz FODA, la evaluación de factores externos (EFE) y el diseño de las

estrategias de marketing orientadas a recuperar el crecimiento sostenible de la organización durante el periodo 2027-2029.

Factor Político

Descripción

El entorno político constituye un elemento determinante para el desarrollo de las actividades empresariales, debido a que influye sobre la estabilidad económica, el clima de inversión, la confianza de consumidores y empresarios, así como sobre la continuidad de las políticas públicas relacionadas con el comercio y la inversión. En economías abiertas como la peruana, la estabilidad institucional resulta especialmente importante para organizaciones que dependen de cadenas globales de abastecimiento y de la importación de bienes de consumo.

Durante los últimos años, el Perú ha experimentado episodios de inestabilidad política caracterizados por cambios frecuentes de autoridades, conflictos entre los poderes del Estado y periodos de incertidumbre institucional. Paralelamente, el país ha mantenido una política económica orientada al libre mercado y una amplia red de acuerdos comerciales que favorecen el intercambio internacional.

Evidencia

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025), la incertidumbre política continúa influyendo sobre las expectativas empresariales y sobre la percepción de riesgo de los agentes económicos. Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2024) señala que el Perú mantiene 22 acuerdos comerciales vigentes que permiten el acceso preferencial a más de cincuenta mercados internacionales, facilitando la importación y comercialización de bienes.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2025) sostiene que el mantenimiento del modelo económico de libre mercado continúa favoreciendo el comercio

internacional y el desarrollo de actividades empresariales vinculadas a productos importados.

Análisis crítico

Desde una perspectiva estratégica, el entorno político presenta tanto oportunidades como amenazas para Oriflame Perú. La apertura comercial favorece la importación de productos elaborados en los centros internacionales de producción de la compañía, permitiendo mantener un portafolio diversificado, estándares homogéneos de calidad y economías de escala. Esta condición facilita la disponibilidad continua de productos y fortalece la competitividad de la empresa en una industria caracterizada por la innovación permanente.

Sin embargo, la incertidumbre política interna puede afectar la confianza del consumidor y generar decisiones de compra más conservadoras, especialmente en categorías de consumo discrecional como cosméticos, fragancias y productos premium de cuidado personal. Asimismo, un entorno de inestabilidad puede reducir el interés de potenciales emprendedores por incorporarse a actividades de venta directa.

No obstante, la comparación entre el desempeño de Oriflame Perú y la evolución de la industria demuestra que este factor no explica por sí solo la reducción de ventas registrada entre 2022 y 2025. Mientras la empresa experimentó una disminución significativa de sus ventas y de su fuerza comercial, el sector de venta directa continuó creciendo. En consecuencia, el principal desafío de Oriflame Perú radica en fortalecer su capacidad para adaptarse al entorno y convertir las oportunidades del mercado en resultados comerciales sostenibles.

Relación con la problemática del TSP

La incertidumbre política influye sobre el entorno de negocios y puede afectar el consumo y la actividad emprendedora; sin embargo, la evidencia demuestra que la problemática central de Oriflame Perú no se origina en este factor. El crecimiento del sector

durante el mismo periodo confirma que la principal limitación de la empresa se relaciona con factores internos, particularmente con la disminución de su fuerza de ventas, la limitada adaptación digital y la pérdida de competitividad comercial.

Implicancia estratégica

El análisis evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades internas de la organización para reducir la dependencia del desempeño comercial respecto a escenarios de incertidumbre política. En este contexto, resulta prioritario consolidar una red de emprendedores más productiva, fortalecer la fidelización de clientes y ampliar el uso de canales digitales que permitan mantener la actividad comercial aun cuando el entorno presenta fluctuaciones.

Tabla 3

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	**Evaluación**
Tipo de factor	Oportunidad y amenaza
Nivel de impacto	Alto
Horizonte de impacto	Corto y mediano plazo
Probabilidad de ocurrencia	Alta
Prioridad estratégica	Media

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

El entorno político ofrece condiciones favorables para el comercio internacional gracias a la apertura comercial y al mantenimiento de un modelo económico orientado al libre mercado. No obstante, la incertidumbre institucional continúa representando un riesgo para el consumo y el desarrollo del emprendimiento independiente. A pesar de ello, la evidencia analizada confirma que este factor no constituye la principal causa del deterioro comercial de Oriflame Perú, sino un elemento del contexto que condiciona su desempeño competitivo.

Decisión estratégica del plan

Con base en este análisis, el plan estratégico fortalecerá la resiliencia comercial de Oriflame Perú mediante el desarrollo de una fuerza de ventas más sólida, el incremento de la fidelización de clientes y emprendedores y la consolidación de canales digitales de comercialización, con el propósito de reducir la dependencia del negocio frente a escenarios de incertidumbre política y sostener un crecimiento competitivo durante el periodo 2027-2029.

Factor Económico

Descripción

El entorno económico constituye uno de los factores de mayor influencia sobre la industria cosmética y de venta directa, debido a que el consumo de productos de belleza, bienestar y cuidado personal depende directamente del poder adquisitivo de los hogares, la confianza del consumidor y la estabilidad macroeconómica. Asimismo, variables como la inflación, el tipo de cambio, el crecimiento económico y el comportamiento del consumo privado afectan tanto la demanda del mercado como la estructura de costos de las empresas que operan con productos importados.

En el caso de Oriflame Perú, el análisis del entorno económico resulta especialmente relevante debido a que su modelo de negocio depende simultáneamente del consumo

recurrente de productos y de la capacidad para atraer y desarrollar emprendedores independientes, quienes encuentran mayores oportunidades de crecimiento en escenarios de estabilidad económica y recuperación del empleo.

Evidencia

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2025), la economía peruana mantiene una trayectoria de crecimiento moderado impulsada por la recuperación de la inversión privada y el fortalecimiento del consumo interno. Por su parte, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025) reporta que la inflación permanece dentro del rango meta de entre 1 % y 3 %, contribuyendo a preservar la estabilidad de precios y el poder adquisitivo de los consumidores.

En relación con el sector, la Cámara Peruana de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico (COPECOH, 2025) proyecta un crecimiento sostenido de la industria cosmética, impulsado por el incremento del gasto destinado al bienestar, la imagen personal y el autocuidado. Asimismo, la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI, 2025) informó que la venta directa alcanzó ventas superiores a S/ 5,338 millones durante el año 2025, registrando un crecimiento de 8.6 % respecto al año anterior y congregando a más de 559 mil emprendedores independientes, evidenciando el dinamismo del sector.

Análisis crítico

El entorno económico representa una oportunidad importante para Oriflame Perú, ya que la estabilidad macroeconómica y el crecimiento proyectado de la industria generan condiciones favorables para incrementar las ventas y ampliar la red de emprendedores independientes.

Sin embargo, el contraste entre el comportamiento del mercado y los resultados de la empresa evidencia una brecha significativa. Mientras la industria de venta directa y el mercado cosmético muestran una evolución positiva, Oriflame Perú registró una reducción sostenida de sus ventas y de su fuerza comercial entre 2022 y 2025. Esta situación demuestra

que el principal problema no radica en la demanda del mercado, sino en la capacidad de la organización para aprovechar dicho crecimiento mediante un modelo comercial competitivo.

Adicionalmente, la dependencia de productos importados expone a la empresa a fluctuaciones del tipo de cambio, las cuales pueden afectar los costos de adquisición y los márgenes de rentabilidad. No obstante, este riesgo tiene una incidencia menor frente a la necesidad de fortalecer la productividad de la red comercial, la captación de nuevos emprendedores y la adaptación a las nuevas dinámicas del mercado.

Relación con la problemática del TSP

Los resultados del análisis económico muestran que la disminución de las ventas de Oriflame Perú no responde a una contracción del mercado ni a un entorno económico desfavorable. Por el contrario, la industria continúa creciendo, lo que confirma la existencia de oportunidades comerciales que la empresa no ha logrado capitalizar. En consecuencia, la problemática del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se relaciona con la necesidad de fortalecer la competitividad interna para aprovechar el crecimiento del sector.

Implicancia estratégica

El escenario económico exige orientar los esfuerzos hacia el fortalecimiento de la productividad de la fuerza de ventas, la captación de nuevos emprendedores y la fidelización de consumidores. Asimismo, será necesario incrementar el valor percibido de la oferta comercial para reducir la dependencia de estrategias basadas únicamente en precio y mejorar la capacidad de la empresa para responder a eventuales variaciones del tipo de cambio.

Tabla 4

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	Evaluación
Tipo de factor	Oportunidad y amenaza
Nivel de impacto	Muy alto
Horizonte de impacto	Corto y mediano plazo
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Muy alta

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

El análisis económico evidencia que el entorno peruano ofrece condiciones favorables para el crecimiento de la industria cosmética y de la venta directa. Sin embargo, Oriflame Perú no ha logrado convertir estas condiciones en resultados comerciales sostenibles, lo que confirma que la principal limitación se encuentra en su capacidad para competir y aprovechar las oportunidades del mercado. Por ello, el fortalecimiento del modelo comercial constituye un elemento clave para recuperar la competitividad durante el periodo 2027-2029.

Decisión estratégica del plan

Como respuesta a este diagnóstico, el plan estratégico priorizará el fortalecimiento de la fuerza de ventas, la captación de nuevos emprendedores, la transformación digital del proceso comercial y el incremento de la fidelización de consumidores, con el propósito de aprovechar el crecimiento proyectado de la industria y recuperar la participación de mercado de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029.

Factor Social

Descripción

Los factores sociales constituyen uno de los principales determinantes del comportamiento del consumidor y de la evolución de la industria cosmética, debido a que influyen directamente sobre las preferencias de compra, los estilos de vida, la percepción del bienestar y las motivaciones para emprender. Durante los últimos años, el mercado peruano ha experimentado cambios asociados al incremento del interés por el autocuidado, la salud integral, el consumo responsable y la búsqueda de alternativas de generación de ingresos mediante modelos de emprendimiento flexible.

En este contexto, la industria de belleza ha evolucionado desde una competencia basada principalmente en atributos funcionales hacia una propuesta que incorpora experiencias de consumo, sostenibilidad y desarrollo de relaciones de largo plazo con consumidores y emprendedores. Paralelamente, la venta directa ha fortalecido su componente relacional, donde el acompañamiento, la capacitación y la construcción de comunidades adquieren un papel cada vez más relevante.

Evidencia

Euromonitor International (2024) señala que los consumidores latinoamericanos muestran una mayor disposición a invertir en productos relacionados con el bienestar, el cuidado personal y la salud preventiva. Asimismo, NielsenIQ (2024) identifica un crecimiento en la preferencia por marcas que demuestran sostenibilidad, transparencia y compromiso ambiental.

Por otro lado, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024) ubica al Perú entre los países con mayores niveles de actividad emprendedora de la región, evidenciando un entorno favorable para modelos de negocio basados en la venta directa.

Adicionalmente, la investigación cualitativa desarrollada para este Trabajo de Suficiencia Profesional evidenció que los consumidores valoran la calidad, la asesoría personalizada y la sostenibilidad de Oriflame, mientras que los emprendedores destacan la

flexibilidad, el liderazgo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo personal como factores determinantes para ingresar y permanecer en la organización.

Análisis crítico

El entorno social presenta una alta compatibilidad con el modelo de negocio de Oriflame Perú, debido a que las tendencias de consumo y emprendimiento coinciden con la propuesta de valor de la empresa. El mayor interés por el bienestar y la búsqueda de ingresos complementarios generan condiciones favorables para incrementar tanto la demanda de productos como la incorporación de nuevos emprendedores independientes.

Sin embargo, la reducción de la fuerza de ventas registrada por Oriflame Perú demuestra que estas tendencias no han sido aprovechadas plenamente. Los resultados de la investigación muestran que la permanencia de los emprendedores depende no solo de los ingresos obtenidos, sino también del acompañamiento, la capacitación, el liderazgo y el sentido de pertenencia que ofrece la organización.

Asimismo, el consumidor actual dispone de más información y alternativas de compra, lo que incrementa su nivel de exigencia y reduce la lealtad hacia las marcas tradicionales. En consecuencia, la diferenciación ya no depende únicamente de la calidad de los productos, sino de la capacidad para generar experiencias personalizadas y relaciones de largo plazo tanto con consumidores como con emprendedores.

Relación con la problemática del TSP

El análisis social confirma que la disminución de la fuerza de ventas de Oriflame Perú no responde a una menor disposición del mercado hacia el emprendimiento independiente. Por el contrario, el contexto evidencia un crecimiento del interés por modelos de trabajo flexibles y oportunidades de desarrollo personal. En consecuencia, la problemática identificada en este Trabajo de Suficiencia Profesional se relaciona con la capacidad de la empresa para atraer, desarrollar y retener emprendedores, así como para fortalecer la relación con consumidores cada vez más informados y exigentes.

Implicancia estratégica

Este escenario requiere fortalecer la propuesta de valor dirigida tanto a consumidores como a emprendedores. Para ello, será necesario implementar programas orientados al desarrollo de liderazgo, capacitación continua, reconocimiento y construcción de comunidades, complementados con estrategias de fidelización y experiencias de compra más personalizadas que incrementen el compromiso y la permanencia de ambos públicos.

Tabla 5

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	**Evaluación**
Tipo de factor	Oportunidad
Nivel de impacto	Muy alto
Horizonte de impacto	Mediano y largo plazo
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Muy alta

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

El entorno social ofrece condiciones altamente favorables para el crecimiento de Oriflame Perú, impulsadas por el mayor interés en el bienestar, el consumo responsable y el emprendimiento independiente. No obstante, la empresa aún no ha logrado transformar estas tendencias en un crecimiento sostenido de su red comercial y de su base de consumidores. En este contexto, fortalecer las relaciones con ambos públicos constituye un elemento clave para recuperar la competitividad de la organización.

Decisión estratégica del plan

Como respuesta a este diagnóstico, el plan estratégico fortalecerá la propuesta de valor para consumidores y emprendedores mediante programas de capacitación, liderazgo, reconocimiento, fidelización y construcción de comunidades, complementados con estrategias de marketing relacional y comunicación personalizada, con el propósito de incrementar la captación, permanencia y recompra durante el periodo 2027-2029.

Factor Tecnológico

Descripción

La transformación digital constituye uno de los factores de mayor impacto sobre la industria de belleza y venta directa, debido a que ha modificado la forma en que los consumidores buscan información, comparan productos, realizan compras y establecen relaciones con las marcas. Paralelamente, las empresas han incorporado tecnologías orientadas a fortalecer el comercio electrónico, la omnicanalidad, la inteligencia artificial, el análisis de datos y la automatización de procesos comerciales, generando nuevos modelos de interacción con clientes y emprendedores independientes.

En este contexto, el éxito competitivo ya no depende únicamente de la calidad de los productos o de la amplitud del portafolio, sino de la capacidad organizacional para integrar herramientas digitales que mejoren la experiencia del consumidor, incrementen la productividad comercial y fortalezcan el desarrollo de redes de emprendedores mediante canales físicos y digitales.

Evidencia

La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2024) reporta que el comercio electrónico en el Perú continúa creciendo a tasas superiores al 20 % anual,

impulsado por la mayor digitalización del consumidor y la consolidación de nuevos hábitos de compra.

Asimismo, McKinsey & Company (2024) señala que tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización, la analítica avanzada y la personalización de la experiencia del cliente están transformando la industria cosmética, permitiendo desarrollar procesos comerciales más eficientes y relaciones más cercanas con los consumidores.

Adicionalmente, las entrevistas realizadas durante la investigación evidenciaron que una parte importante de los emprendedores independientes presenta limitaciones en competencias relacionadas con marketing digital, comercio electrónico, publicidad en redes sociales, creación de contenido y gestión de comunidades digitales. De igual manera, los consumidores entrevistados manifestaron la necesidad de contar con una experiencia de compra más intuitiva, integrada y omnicanal.

Análisis crítico

El entorno tecnológico representa el factor externo con mayor capacidad para transformar la competitividad de Oriflame Perú. La digitalización ha cambiado profundamente el modelo de venta directa, haciendo que la productividad de los emprendedores dependa cada vez más de sus competencias digitales y de su capacidad para utilizar redes sociales, plataformas de comercio electrónico y herramientas de social selling.

La investigación desarrollada evidenció que una parte de la red comercial aún presenta brechas importantes en estas competencias, lo que limita la captación de nuevos clientes, el reclutamiento de emprendedores y el fortalecimiento de las relaciones comerciales. Al mismo tiempo, competidores como Belcorp, Yanbal y Aruma han fortalecido sus ecosistemas digitales mediante plataformas de comercio electrónico, aplicaciones móviles y estrategias omnicanal, incrementando su capacidad de interacción con los consumidores.

En consecuencia, el desafío para Oriflame Perú no consiste únicamente en incorporar nuevas tecnologías, sino en desarrollar capacidades organizacionales que permitan aprovecharlas para fortalecer la productividad de su red comercial y mejorar la experiencia del consumidor.

Relación con la problemática del TSP

El análisis tecnológico evidencia una relación directa con la problemática central del presente Trabajo de Suficiencia Profesional. La reducción de las ventas y de la fuerza comercial coincide con un proceso acelerado de digitalización del mercado, frente al cual Oriflame Perú no desarrolló con la misma rapidez las competencias digitales necesarias para mantener su competitividad. Esta situación ha limitado la capacidad de la organización para adaptarse a las nuevas formas de consumo y comercialización.

Implicancia estratégica

Este escenario exige impulsar una transformación digital integral que fortalezca las capacidades de los emprendedores y modernice la experiencia de compra. Para ello, será necesario desarrollar programas permanentes de capacitación en marketing digital, comercio electrónico, creación de contenido y social selling, complementados con herramientas tecnológicas que integren la venta directa con los canales digitales de la empresa.

Tabla 6

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	Evaluación
Tipo de factor	Oportunidad y amenaza
Nivel de impacto	Muy alto
Horizonte de impacto	Inmediato, mediano y largo plazo
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Máxima

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

La transformación digital constituye el principal factor externo que condiciona la competitividad futura de Oriflame Perú. Aunque el crecimiento del comercio electrónico y de las tecnologías digitales genera importantes oportunidades para fortalecer el modelo de venta directa, también incrementa la presión competitiva sobre las empresas que presentan menores niveles de adaptación. Por ello, el desarrollo de capacidades digitales representa un requisito indispensable para recuperar el crecimiento comercial de la organización.

Decisión estratégica del plan

Como respuesta a este diagnóstico, el plan estratégico implementará una estrategia de transformación digital orientada al fortalecimiento de las competencias digitales de los emprendedores, la consolidación de un modelo omnicanal y la incorporación de herramientas de social selling, comercio electrónico y gestión de comunidades, con el propósito de incrementar la productividad de la red comercial, mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer la competitividad de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029.

Factor Ecológico

Descripción

Los factores ecológicos han adquirido una importancia creciente dentro de la industria cosmética como consecuencia del incremento de la conciencia ambiental de consumidores, organismos reguladores y empresas. Actualmente, la sostenibilidad constituye un criterio relevante en las decisiones de compra, impulsando una mayor demanda por productos elaborados con ingredientes naturales, empaques reciclables, procesos productivos responsables y cadenas de abastecimiento sostenibles.

En este contexto, las organizaciones del sector no solo compiten mediante atributos tradicionales como calidad o precio, sino también por su capacidad para demostrar un compromiso verificable con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Evidencia

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2024) señala que el consumo sostenible continúa consolidándose como una tendencia global que influye significativamente en los patrones de compra de los consumidores. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024) identifica la economía circular como uno de los principales ejes de transformación de las industrias de consumo masivo.

Por su parte, Oriflame desarrolla una estrategia corporativa orientada a la sostenibilidad mediante iniciativas relacionadas con el abastecimiento responsable de ingredientes naturales, la reducción de emisiones de carbono, el uso de envases reciclables y el desarrollo de productos alineados con estándares internacionales de sostenibilidad. Adicionalmente, las entrevistas realizadas evidenciaron que los consumidores asocian positivamente a la marca con atributos como calidad, ingredientes naturales y compromiso ambiental.

Análisis crítico

El entorno ecológico representa una oportunidad estratégica para fortalecer el posicionamiento competitivo de Oriflame Perú, debido a la creciente valoración que los consumidores otorgan a las marcas comprometidas con la sostenibilidad. A diferencia de otras empresas que han incorporado prácticas ambientales como respuesta reciente a las exigencias del mercado, la sostenibilidad forma parte de la identidad corporativa de Oriflame y constituye un elemento diferenciador de su propuesta de valor.

No obstante, la investigación evidencia una brecha entre las iniciativas ambientales desarrolladas por la empresa y el nivel de conocimiento que poseen los consumidores sobre ellas. Aunque los entrevistados reconocen la calidad de los productos, pocos identifican la sostenibilidad como un atributo distintivo de la marca. Esta situación limita la capacidad de Oriflame para convertir sus acciones ambientales en una ventaja competitiva percibida.

En consecuencia, el principal desafío no consiste en desarrollar nuevas iniciativas de sostenibilidad, sino en comunicar de manera más efectiva las ya existentes e integrarlas al posicionamiento y a la propuesta de valor de la empresa.

Relación con la problemática del TSP

El análisis demuestra que el factor ecológico no explica la disminución de las ventas registrada por Oriflame Perú. Sin embargo, pone de manifiesto una oportunidad que la empresa aún no aprovecha plenamente para diferenciarse frente a la competencia. La limitada comunicación de sus iniciativas de sostenibilidad reduce el impacto que estos atributos podrían generar en la preferencia y fidelización de consumidores cada vez más orientados al consumo responsable.

Implicancia estratégica

Este escenario requiere incorporar la sostenibilidad como un componente central de la estrategia de marketing y del posicionamiento de marca. Para ello, será necesario fortalecer la comunicación de los atributos ambientales de los productos, desarrollar contenidos que evidencien el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y capacitar a los emprendedores para integrar estos beneficios en su argumentación comercial.

Tabla 7

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	**Evaluación**
Tipo de factor	Oportunidad
Nivel de impacto	Alto
Horizonte de impacto	Mediano y largo plazo
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Alta

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

El entorno ecológico ofrece condiciones favorables para fortalecer la competitividad de Oriflame Perú mediante una propuesta de valor alineada con las tendencias de consumo responsable. Aunque la empresa cuenta con importantes fortalezas en materia de sostenibilidad, estas aún no son percibidas plenamente por el mercado peruano, lo que limita su capacidad de diferenciación frente a otros competidores.

Decisión estratégica del plan

Como respuesta a este diagnóstico, el plan estratégico integrará la sostenibilidad como uno de los pilares del posicionamiento de Oriflame Perú, fortaleciendo la comunicación de sus iniciativas ambientales, el uso de contenidos educativos y la capacitación de la red de emprendedores para convertir este atributo en un factor de diferenciación y generación de valor para consumidores y emprendedores durante el periodo 2027-2029.

Factor Legal

Descripción

El entorno legal establece el marco normativo que regula la producción, comercialización y promoción de productos cosméticos, así como la protección de los derechos de consumidores y emprendedores. El cumplimiento de estas disposiciones constituye un requisito indispensable para garantizar la continuidad de las operaciones, fortalecer la confianza del mercado y asegurar una competencia transparente.

En la industria cosmética, la regulación comprende aspectos relacionados con registros sanitarios, etiquetado, publicidad, protección al consumidor, protección de datos personales y cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad. A medida que las empresas fortalecen sus canales digitales, también aumenta la importancia del cumplimiento de las normas vinculadas al comercio electrónico y al tratamiento responsable de la información de clientes y emprendedores.

Evidencia

En el Perú, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID, 2025) supervisa el cumplimiento de los requisitos sanitarios aplicables a los productos cosméticos, mientras que el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2025) vela por el cumplimiento de las normas relacionadas con la protección del consumidor y la competencia leal.

Asimismo, la Ley N.° 29733, Ley de Protección de Datos Personales, establece obligaciones específicas respecto al tratamiento de información de clientes y emprendedores, aspecto que adquiere mayor relevancia debido al crecimiento del comercio electrónico y de las plataformas digitales utilizadas por las empresas de venta directa.

Análisis crítico

El entorno legal representa un factor que contribuye a fortalecer la confianza y la sostenibilidad del negocio cuando las organizaciones cumplen adecuadamente con la normativa vigente. En el caso de Oriflame Perú, el cumplimiento de estándares sanitarios y de calidad respalda la seguridad de su portafolio de productos y fortalece la percepción de confianza entre consumidores y emprendedores.

Por otra parte, la transformación digital del modelo comercial incrementa la importancia del cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la protección de datos personales, la publicidad digital y el comercio electrónico. En este contexto, el cumplimiento normativo deja de ser únicamente una obligación legal para convertirse en un elemento que fortalece la reputación corporativa y reduce riesgos operativos y reputacionales.

Asimismo, el marco regulatorio puede constituir una ventaja competitiva para organizaciones con procesos consolidados, ya que establece barreras de entrada para competidores que no cumplen con las exigencias sanitarias, comerciales y de protección al consumidor.

Relación con la problemática del TSP

El análisis realizado evidencia que el entorno legal no explica directamente la disminución de las ventas ni la reducción de la fuerza comercial de Oriflame Perú. Sin embargo, la estrategia de transformación digital propuesta en este Trabajo de Suficiencia Profesional incrementará la interacción de la empresa con consumidores y emprendedores mediante plataformas digitales, haciendo indispensable fortalecer el cumplimiento de la normativa relacionada con protección de datos, publicidad y comercio electrónico.

Implicancia estratégica

Este escenario requiere incorporar el cumplimiento normativo como un componente transversal de la estrategia comercial y digital de la organización. Para ello, será necesario fortalecer los procedimientos relacionados con la gestión de datos personales, la comunicación comercial responsable y el cumplimiento de los estándares regulatorios, con el propósito de consolidar la confianza de consumidores y emprendedores y respaldar el crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 8

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	**Evaluación**
Tipo de factor	Oportunidad y amenaza
Nivel de impacto	Alto
Horizonte de impacto	Permanente
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Alta

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del factor

El entorno legal proporciona un marco que favorece el desarrollo sostenible de Oriflame Perú mediante normas orientadas a garantizar la calidad de los productos, proteger los derechos del consumidor y fortalecer la transparencia en las relaciones comerciales. Aunque este factor no constituye el origen de la problemática identificada en el diagnóstico, adquiere mayor importancia como soporte de la transformación digital y del fortalecimiento de la confianza en la marca.

Decisión estratégica del plan

Como respuesta a este diagnóstico, el plan estratégico incorporará el cumplimiento normativo como un eje transversal de todas las iniciativas comerciales y digitales, fortaleciendo la gestión de datos personales, la transparencia en la comunicación, el cumplimiento de la normativa sanitaria y la protección del consumidor. Estas acciones respaldan la implementación de las estrategias de marketing, fortalecerán la reputación corporativa y contribuirán a consolidar relaciones de confianza con consumidores y emprendedores durante el periodo 2027-2029.

Tabla 9

Resumen estratégico del análisis PESTEL de Oriflame Perú

Factor	Hallazgo estratégico del entorno	Análisis crítico e implicancia para Oriflame Perú	Tipo	Prioridad estratégica
Político	El Perú mantiene una economía abierta y acuerdos comerciales que favorecen la importación; sin embargo, persiste un escenario de inestabilidad política e incertidumbre institucional.	La apertura comercial favorece el abastecimiento del portafolio de Oriflame; sin embargo, la incertidumbre política puede afectar la confianza del consumidor y el dinamismo del emprendimiento independiente. No obstante, el crecimiento del sector demuestra que este factor no explica por sí solo la disminución de ventas de la empresa.	Oportunidad / Amenaza	Media
Económico	La economía peruana presenta crecimiento moderado, inflación controlada y expansión de la industria cosmética y de venta directa.	El entorno económico favorece el crecimiento del mercado; sin embargo, la disminución de ventas de Oriflame evidencia que la empresa no está capitalizando las oportunidades disponibles. La volatilidad cambiaria continúa siendo un riesgo para los costos de importación.	Oportunidad	Alta
Social*	Crece el interés por el bienestar, el autocuidado, la sostenibilidad y el emprendimiento independiente. Los consumidores son más informados y buscan experiencias de compra personalizadas.	Existe una elevada alineación entre las tendencias sociales y la propuesta de valor de Oriflame. Sin embargo, la reducción de la fuerza de ventas demuestra la necesidad de fortalecer el reclutamiento, el liderazgo, la capacitación y la fidelización de emprendedores independientes.	Oportunidad	Muy alta
Tecnológico*	La digitalización, el comercio electrónico, el social selling y la inteligencia artificial están transformando el modelo comercial del sector cosmético.	Constituye el factor de mayor impacto estratégico para Oriflame. Las brechas en competencias digitales de la red comercial limitan la competitividad de la empresa frente a competidores con modelos omnicanal más desarrollados. La transformación digital resulta indispensable para recuperar el crecimiento.	Oportunidad / Amenaza	Muy alta
Ecológico	Los consumidores muestran mayor preferencia por productos sostenibles, ingredientes naturales y empresas comprometidas con la protección ambiental.	La sostenibilidad representa una ventaja competitiva para Oriflame debido a la coherencia entre su propuesta de valor y las tendencias del mercado. No obstante, la empresa debe comunicar con mayor eficacia sus iniciativas ambientales para fortalecer su posicionamiento diferencial.	Oportunidad	Alta
Legal	Se incrementan las exigencias regulatorias relacionadas con registros sanitarios, protección al consumidor y tratamiento de datos personales.	El cumplimiento normativo fortalece la confianza y reputación corporativa; asimismo, constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. Sin embargo, la transformación digital incrementa los riesgos asociados a la protección de datos y al cumplimiento de la normativa vigente.	Oportunidad / Amenaza	Alta

Nota. Elaboración propia con base en información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2024), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2025), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2025), Cámara Peruana de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico (COPECOH, 2025), Euromonitor International (2024), Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2024), Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2024), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2024), Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID, 2025) e Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2025).

Nota adicional. Los factores Social y Tecnológico constituyen los factores críticos del entorno para Oriflame Perú, debido a su relación directa con los hallazgos de la investigación cualitativa, los cuales evidencian brechas digitales en la fuerza de ventas, necesidad de fortalecer la comunidad de emprendedores independientes y oportunidades de crecimiento a través de la digitalización del modelo comercial.

Priorización estratégica de los factores PESTEL

Una vez analizados los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, resulta necesario determinar cuáles poseen mayor influencia sobre la competitividad de Oriflame Perú. Para ello, se elaboró una matriz de priorización que evalúa cada variable considerando dos criterios: la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto esperado sobre la organización.

La probabilidad representa la posibilidad de que el factor continúe influyendo durante el horizonte estratégico 2027–2029, mientras que el impacto refleja el grado de incidencia sobre la capacidad competitiva de la empresa. La prioridad estratégica corresponde al producto de ambas variables y permite identificar aquellos factores que requieren mayor atención dentro del proceso de formulación de estrategias.

Tabla 10

Matriz de Priorización Estratégica de Factores PESTEL

Factor	Situación identificada	Tipo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Prioridad
Transformación digital del mercado	Oportunidad	Oportunidad	5	5	25
Crecimiento emprendimiento independiente	Oportunidad	Oportunidad	5	5	25
Tendencia a autocuidado y bienestar	Oportunidad	Oportunidad	5	4	20
Crecimiento de la industria cosmética	Oportunidad	Oportunidad	4	4	16
Sostenibilidad y consumo responsable	Oportunidad	Oportunidad	4	4	16
Incremento de competencia omnicanal	Amenaza	Amenaza	4	4	16
Variabilidad del tipo de cambio	Amenaza	Amenaza	4	4	16
Inestabilidad política	Amenaza	Amenaza	3	4	12
Incremento de exigencias regulatorias	Amenaza	Amenaza	3	3	9

Nota. Elaboración propia.

Análisis de la matriz de priorización

La matriz evidencia que la transformación digital y el crecimiento del emprendimiento independiente constituyen los factores externos de mayor relevancia estratégica para Oriflame Perú, alcanzando la máxima puntuación (25). Este resultado confirma que las principales oportunidades del entorno se encuentran asociadas con la

evolución tecnológica y el desarrollo de nuevos modelos de emprendimiento, aspectos que guardan una relación directa con el modelo de negocio de la empresa.

Asimismo, la tendencia hacia el bienestar y el autocuidado obtuvo una valoración de 20 puntos, reflejando la creciente importancia que los consumidores otorgan a productos relacionados con salud, belleza y calidad de vida. Este hallazgo resulta consistente con la propuesta de valor histórica de Oriflame y fortalece el potencial de crecimiento del mercado objetivo.

En cuanto a las amenazas, destacan la intensificación de la competencia omnicanal y la volatilidad del tipo de cambio, ambas con una valoración de 16 puntos. Mientras la primera incrementa la presión competitiva sobre el modelo tradicional de venta directa, la segunda afecta principalmente la estructura de costos debido a la dependencia de productos importados.

Finalmente, la inestabilidad política y el endurecimiento de las regulaciones presentan una prioridad relativamente menor. Si bien continúan representando factores de riesgo, la evidencia obtenida durante el diagnóstico demuestra que no constituyen las principales causas de la pérdida de competitividad observada en Oriflame Perú.

En consecuencia, la formulación de estrategias deberá concentrarse prioritariamente en fortalecer las capacidades digitales de la organización, incrementar la productividad de la fuerza de ventas independiente y desarrollar una propuesta de valor diferenciada que permita aprovechar las oportunidades más relevantes identificadas en el entorno.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con base en los resultados del análisis PESTEL se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), herramienta que permite cuantificar la capacidad de la organización para responder a las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Los pesos asignados reflejan la importancia relativa de cada factor dentro de la industria, mientras que las calificaciones representan el nivel de respuesta actual de Oriflame Perú frente a dichas condiciones externas.

Tabla 11

Matriz EFE de Oriflame Perú

Factores externos claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del comercio electrónico	0.14	3	0.42
Expansión del emprendimiento independiente	0.13	2	0.26
Mayor bienestar por el autocuidado	0.12	3	0.36
Preferencia por productos sostenibles	0.10	3	0.30
Crecimiento de la industria cosmética	0.09	2	0.18
Amenazas			
Competencia omnicanal	0.12	2	0.24
Tipo de cambio	0.10	3	0.30
Inestabilidad política	0.08	3	0.24
Cambios regulatorios	0.07	3	0.21
Incremento de competencia internacional	0.05	2	0.10
TOTAL	1		**2.61**

Nota. Elaboración propia.

Interpretación de la Matriz EFE

La Matriz EFE obtuvo una puntuación total de 2.61, resultado ligeramente superior al promedio teórico de 2.50. Este valor indica que Oriflame Perú posee una capacidad moderadamente favorable para responder a las condiciones del entorno; sin embargo, aún existen importantes oportunidades que no están siendo plenamente aprovechadas.

Los factores donde la empresa presenta menor capacidad de respuesta corresponden al crecimiento del emprendimiento independiente y al fortalecimiento del comercio electrónico. Este resultado coincide con los hallazgos obtenidos mediante la investigación cualitativa, donde se identificaron limitaciones relacionadas con el desarrollo de líderes comerciales, competencias digitales y procesos de reclutamiento.

Por otra parte, Oriflame demuestra un mejor desempeño frente a variables relacionadas con sostenibilidad, calidad del portafolio y cumplimiento normativo, aspectos que constituyen fortalezas relevantes para el posicionamiento competitivo de la organización.

En términos generales, la puntuación alcanzada confirma que el entorno ofrece más oportunidades que amenazas; no obstante, la empresa requiere fortalecer significativamente su capacidad para convertir dichas oportunidades en resultados comerciales sostenibles.

Síntesis estratégica del análisis externo

Con base en el análisis PESTEL y en la Matriz EFE, se identificaron los factores externos con mayor incidencia sobre la competitividad de Oriflame Perú.

Tabla 12

Síntesis estratégica del análisis interno

Factor	Hallazgo principal	Tipo	Prioridad
Tecnológico	Transformación digital del modelo comercial	Oportunidad	Muy alta
Social	Crecimiento del emprendimiento independiente	Oportunidad	Muy alta
Social	Mayor interés en el bienestar y autocuidado	Oportunidad	Alta
Económico	Crecimiento sostenido del mercado de cosmético	Oportunidad	Alta
Ecológico	Consumidores orientados hacia la sostenibilidad	Oportunidad	Alta
Tecnológico	Crecimiento de la competencia omnicanal	Amenaza	Alta
Económico	Dependencia del tipo de cambio	Amenaza	Alta
Político	Inestabilidad institucional	Amenaza	Media
Legal	Mayor regulación y protección de datos	Amenaza	Media

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del análisis externo

El análisis realizado evidencia que Oriflame Perú desarrolla sus operaciones dentro de un entorno caracterizado por oportunidades significativas de crecimiento, principalmente asociadas a la transformación digital, el fortalecimiento del emprendimiento independiente y la creciente valoración del bienestar y la sostenibilidad por parte de los consumidores.

No obstante, la empresa no ha logrado capitalizar plenamente dichas oportunidades, situación que explica la divergencia observada entre el crecimiento del mercado y la reducción sostenida de sus ventas y de su fuerza de ventas durante los últimos años.

En consecuencia, la principal problemática identificada no se origina en condiciones desfavorables del entorno, sino en la necesidad de fortalecer la capacidad organizacional

para responder de manera más eficiente a las nuevas dinámicas competitivas del sector. Estos hallazgos constituyen la base para la identificación de oportunidades y amenazas dentro de la matriz FODA y orientan la formulación de las estrategias de marketing propuestas para el periodo 2027-2029.

Tabla 13

Evaluación para Oriflame Perú

Aspecto	Evaluación
Tipo de factor	Oportunidad y amenaza
Nivel de impacto	Alto
Horizonte de impacto	Permanente
Probabilidad de ocurrencia	Muy alta
Prioridad estratégica	Alta

Nota. Elaboración propia.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia constituye un componente esencial del diagnóstico estratégico, ya que permite identificar la posición competitiva de Oriflame Perú frente a las principales empresas del sector y comprender las capacidades organizacionales que actualmente determinan el éxito dentro de la industria cosmética. En el contexto peruano, la competencia ha evolucionado significativamente como consecuencia de la transformación digital, el crecimiento del comercio electrónico, el fortalecimiento del retail especializado y los cambios en las preferencias de los consumidores, quienes demandan experiencias de compra más ágiles, personalizadas y omnicanal.

En este escenario, Oriflame Perú enfrenta una competencia multidimensional. Por un lado, compite con empresas de venta directa como Belcorp y Yanbal por consumidores finales mediante portafolios de productos, posicionamiento de marca y redes comerciales consolidadas. Por otro lado, comparte con Herbalife la competencia por la captación y

retención de emprendedores independientes, recurso estratégico indispensable para el crecimiento del modelo multinivel. Asimismo, el desarrollo del retail especializado ha incorporado nuevos actores como Aruma, cuya propuesta basada en tiendas físicas, comercio electrónico y disponibilidad inmediata modifica las expectativas del consumidor y aumenta la presión competitiva sobre el modelo tradicional de venta directa.

Esta evolución demuestra que la competencia ya no se desarrolla exclusivamente mediante atributos funcionales como precio o calidad, sino también mediante capacidades relacionadas con transformación digital, omnicanalidad, desarrollo de líderes, sostenibilidad, innovación y experiencia del cliente.

Competidores estratégicos

Belcorp

Belcorp constituye el principal competidor de Oriflame Perú debido a su liderazgo regional, elevado reconocimiento de marca y consolidación de un ecosistema omnicanal. La empresa comercializa las marcas Ésika, L'Bel y Cyzone mediante una combinación de venta directa, comercio electrónico y herramientas digitales que fortalezcan la productividad de su red comercial (Belcorp, 2025).

Su principal ventaja competitiva radica en la integración entre innovación, plataformas digitales y desarrollo de consultoras independientes, permitiéndole responder con mayor rapidez a los cambios del mercado. Frente a ello, Oriflame presenta oportunidades de mejora relacionadas con la transformación digital y el fortalecimiento de programas de liderazgo para su fuerza de ventas.

Yanbal

Yanbal representa uno de los competidores históricos más importantes del mercado peruano de cosméticos. Su principal fortaleza se encuentra en el elevado reconocimiento de marca y en la fidelización alcanzada mediante más de cinco décadas de presencia continua en el país (Yanbal, 2025).

La organización ha construido relaciones comerciales sólidas con consumidoras y consultoras mediante programas permanentes de capacitación, incentivos y desarrollo de liderazgo. Esta fortaleza evidencia la necesidad de que Oriflame fortalezca su posicionamiento de marca y consolide estrategias orientadas a incrementar la permanencia y productividad de sus emprendedores independientes.

Herbalife Perú

Herbalife constituye un competidor estratégico debido a que comparte con Oriflame un modelo de negocio basado en marketing multinivel y desarrollo de redes comerciales. Su principal fortaleza no reside en el portafolio de productos, sino en la construcción de comunidades altamente comprometidas mediante programas de liderazgo, capacitación y reconocimiento (Herbalife, 2025).

La competencia ejercida por Herbalife resulta especialmente relevante considerando que la disminución de la fuerza de ventas constituye una de las principales problemáticas identificadas en Oriflame Perú. En consecuencia, la organización deberá fortalecer su propuesta de valor dirigida a emprendedores independientes, incrementando las oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo y sentido de pertenencia.

Aruma

Aruma representa el principal competidor indirecto de Oriflame dentro del retail especializado en belleza. Su crecimiento acelerado se sustenta en una estrategia omnicanal que integra tiendas físicas, comercio electrónico y una amplia oferta multimarca,

respondiendo a consumidores que priorizan conveniencia, disponibilidad inmediata y experiencia digital (Lindcorp, 2025).

El desarrollo de este formato evidencia que el consumidor actual combina canales físicos y digitales durante su proceso de compra. En este contexto, Oriflame deberá fortalecer su estrategia omnicanal sin perder la principal ventaja competitiva de la venta directa: la asesoría personalizada y la relación cercana con el cliente.

Matriz comparativa estratégica

Tabla 14

Comparación estratégica de Oriflame Perú y sus principales competidores

Variable estratégica	Belcorp	Yanbal	Herbalife	Aruma	Oriflame Perú
Reconocimiento de marca	Muy alto	Muy alto	Alto	Alto	Medio
Transformación digital	Alta	Media	Alta	Muy alta	Media
Omnicanalidad	Alta	Media	Alta	Muy alta	Media
Desarrollo de emprendedores	Medio	Alto	Muy alto	No aplica	Muy alto
Fidelización	Alta	Muy alta	Muy alta	Media	Media
Sostenibilidad	Media	Media	Baja	Media	Muy alta
Innovación	Alta	Alta	Media	Alta	Alta
Intensidad competitiva	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Media	Media

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15

Métricas comparativas de Oriflame Perú y sus principales competidores

Indicador verificable	**Belcorp**	**Yanbal**	**Herbalife**	**Aruma**	**Oriflame Perú**
Modelo comercial	Venta directa	Venta directa	Venta directa	Retail especializado	Venta directa
Presencia en Perú	+58 años	59 años	20 años	9 años	59 años
Canal e-commerce	Si	Si	Si	Si	Si
Programa de fidelización	Si	Si	Si	Si	Si
Categorías principales	Cosmética, cuidado personal	Cosmética, cuidado personal y accesorios	Nutrición y bienestar	Cosmética multimarca	Cosmética, bienestar y nutrición
Sostenibilidad corporativa	Alta	Alta	Alta	Media	Muy alta
Operación internacional	>13 países	>8 países	>90 países	3 países	>60 países
Tiendas físicas	SI	No	No	Si	No

Nota. Elaboración propia con base en Belcorp (2025), Yanbal (2025), Herbalife (2025), Aruma (2025), Oriflame (2025), Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI, 2025) y Euromonitor International (2024).

Las valoraciones cualitativas presentadas en la Tabla 14 se sustentan en las métricas objetivas mostradas en la Tabla 15, la cual considera variables verificables como años de presencia en el mercado, tamaño de la red comercial, canales de comercialización, cobertura internacional y desarrollo digital. Estas evidencias permiten justificar la posición competitiva asignada a cada empresa dentro del análisis estratégico.

Análisis estratégico

La comparación evidencia que Belcorp lidera el mercado en capacidades relacionadas con transformación digital y omnicanalidad, mientras que Yanbal sobresale por su posicionamiento histórico y fidelización de consumidoras. Herbalife destaca por el desarrollo de líderes y comunidades comerciales, en tanto que Aruma representa el principal referente del retail especializado y de la experiencia omnicanal.

Por su parte, Oriflame Perú mantiene fortalezas importantes relacionadas con sostenibilidad, innovación científica y bienestar integral; sin embargo, presenta brechas en transformación digital, desarrollo de la fuerza de ventas y posicionamiento de marca. Estas diferencias explican parcialmente la pérdida de competitividad observada durante los últimos años y justifican la necesidad de implementar estrategias orientadas a fortalecer dichas capacidades.

Matriz POP–POD

Tabla 16

Puntos de Paridad (POP) y Puntos de Diferenciación (POD)

Competidor	POP	POD
Belcorp	Venta directa, cosmética y cuidado personal	Omnicanalidad y portafolio multimarca
Yanbal	Venta directa y belleza	Tradición y elevado reconocimiento de marca
Herbalife	Marketing multinivel y desarrollo de redes	Liderazgo y comunidad de emprendedores
Aruma	Productos de belleza	Retail especializado y conveniencia
Oriflame	Venta directa, bienestar y cosmética	Innovación sueca, sostenibilidad , ingredientes naturales y sostenibilidad.

Nota. Elaboración propia.

Benchmarking estratégico

Tabla 17

Brechas competitivas de Oriflame Perú

Capacidad	Empresa referente	Brecha	Prioridad
Transformación digital	Aruma/Belcorp	Alta	Muy alta
Omnicanalidad	Aruma	Alta	Muy alta
Desarrollo de líderes	Herbalife/Oriflame	Alta	Muy alta
Fidelización	Yanbal	Media	Alta
Reconocimiento de marca	Yanbal	Media	Alta
Sostenibilidad	Oriflame	Fortaleza	Mantener

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del análisis competitivo

El análisis desarrollado evidencia que Oriflame Perú participa en un mercado caracterizado por una elevada intensidad competitiva, donde las principales diferencias entre empresas no se encuentran únicamente en el portafolio de productos, sino en la capacidad para desarrollar ecosistemas digitales, fortalecer la experiencia del consumidor, construir comunidades comerciales y consolidar propuestas de valor claramente diferenciadas.

Los resultados muestran que Belcorp, Yanbal, Herbalife y Aruma lideran diferentes capacidades estratégicas, mientras que Oriflame destaca principalmente por su posicionamiento en sostenibilidad, innovación científica y bienestar integral. No obstante, la organización presenta brechas importantes en transformación digital, omnicanalidad, desarrollo de emprendedores y notoriedad de marca, aspectos que deberán ser abordados mediante las estrategias propuestas para el periodo 2027–2029.

En consecuencia, el análisis competitivo confirma que la recuperación del crecimiento de Oriflame Perú dependerá de su capacidad para fortalecer dichas capacidades organizacionales sin perder los atributos que constituyen su principal fuente de diferenciación. Estos hallazgos sustentan la formulación de la matriz FODA, los objetivos

estratégicos y los planes de marketing desarrollados en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

1.2.2 Análisis interno

Logística interna

La logística interna de Oriflame Perú combina procesos globales de abastecimiento con actividades locales de recepción, almacenamiento y distribución. A nivel corporativo, la empresa abastece gran parte de su portafolio mediante centros de producción internacionales y una red global de proveedores estratégicos, complementada por iniciativas de abastecimiento regional que buscan mejorar los niveles de servicio y reducir riesgos operativos (Oriflame, 2025a).

En Perú, los productos importados son recibidos en centros logísticos locales donde se gestionan los inventarios y se preparan los pedidos destinados a clientes y emprendedores independientes. La disponibilidad oportuna de inventario resulta crítica debido a que el modelo de venta directa depende de la rapidez en la atención de pedidos y de la continuidad del abastecimiento para mantener activa a la fuerza de ventas.

Asimismo, la compañía incorpora lineamientos corporativos de sostenibilidad en su cadena de suministro, incluyendo la evaluación de proveedores, la reducción de impactos ambientales y programas de abastecimiento responsable (Oriflame, 2025b).

Tabla 18

Indicadores estratégicos de la logística interna

Indicador	Evidencia	Valoración
Presencia internacional	Más de 60 mercados	Fortaleza
Evaluación proveedores	Más del 97% de proveedores directos evaluados bajo criterios de sostenibilidad	Fortaleza
Modelo de abastecimiento	Red global de producción y proveedores estratégicos	Fortaleza
Control de calidad	Estándares corporativos globales	Fortaleza
Dependencia de importaciones	Alta	Debilidad

Nota. Elaboración propia con base en (Oriflame s.f.)

Análisis crítico

Los indicadores evidencian que la logística interna constituye una fortaleza estratégica para Oriflame Perú, debido a que la integración con una red global de abastecimiento permite mantener estándares internacionales de calidad, optimizar economías de escala y asegurar la disponibilidad de productos para atender la demanda de consumidores y emprendedores independientes (Oriflame, 2025a). Asimismo, la evaluación de más del 97 % de los proveedores bajo criterios de sostenibilidad fortalece la gestión de riesgos, mejora la trazabilidad de la cadena de suministro y contribuye al posicionamiento de la empresa como una organización comprometida con prácticas responsables (Oriflame, 2025b).

Sin embargo, la elevada dependencia de productos importados incrementa la exposición a retrasos logísticos, variaciones del tipo de cambio y mayores costos de transporte internacional, factores que pueden afectar la disponibilidad de inventario durante las campañas comerciales y reducir la capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda del mercado peruano (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2025). Esta situación adquiere mayor relevancia al considerar que algunos competidores cuentan con cadenas de

abastecimiento más regionalizadas, permitiéndoles responder con mayor rapidez a las necesidades del mercado.

Evaluación estratégica. Fortaleza importante. La logística interna representa una ventaja competitiva basada en una cadena de suministro global eficiente y sostenible; no obstante, requiere fortalecer la planificación logística para reducir la exposición a riesgos derivados de las importaciones.

Operaciones

Oriflame desarrolla productos mediante centros propios de investigación ubicados en Estocolmo, Shanghái y Dublín, donde equipos científicos especializados diseñan formulaciones para las categorías de belleza, cuidado personal y bienestar. La compañía basa su propuesta de valor en la combinación de ingredientes inspirados en la naturaleza con respaldo científico, realizando pruebas clínicas y estudios con consumidores para validar la eficacia y seguridad de sus productos (Oriflame, 2025a).

Asimismo, la empresa complementa su producción mediante fabricantes estratégicos previamente certificados por Oriflame, manteniendo estándares homogéneos de calidad, seguridad y sostenibilidad en todos los mercados donde opera (Oriflame, 2025).

Tabla 19

Indicadores estratégicos de Operaciones

Indicador	Evidencia	Valoración
Centro I+D	Estocolmo, Shangai, Dublin	Fortaleza
Personal científico	Más de 100 científicos	Fortaleza
Validación científica	Pruebas clínicas y de consumidores	Fortaleza
Producción	Fabricantes estratégicos certificados	Fortaleza
Adaptación al mercado peruano	|Limitada capacidad de respuesta local	Debilidad

Nota. Elaboración propia con base en (Oriflame s.f.)

Análisis crítico

Las operaciones constituyen una de las principales fortalezas de Oriflame Perú debido a su capacidad para desarrollar productos respaldados científicamente y alineados con estándares europeos de calidad. La existencia de tres centros internacionales de investigación y un equipo conformado por más de 100 científicos fortalece la innovación permanente y contribuye a la diferenciación del portafolio frente a competidores del sector (Oriflame, 2025a).

Asimismo, la utilización de fabricantes estratégicos certificados permite mantener altos estándares de calidad sin asumir la totalidad de la infraestructura industrial, favoreciendo la eficiencia operativa y la especialización tecnológica (Oriflame, 2025b).

No obstante, el desarrollo centralizado de productos limita la rapidez con la que la empresa puede adaptar formulaciones, campañas o lanzamientos a las características específicas del mercado peruano. Las entrevistas realizadas durante la investigación evidenciaron que esta limitada flexibilidad reduce la velocidad de respuesta frente a cambios en las preferencias de los consumidores y frente a competidores con mayor autonomía regional (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Evaluación estratégica. Fortaleza importante. Las operaciones proporcionan una ventaja competitiva basada en innovación, calidad y respaldo científico; sin embargo, la limitada adaptación local representa una oportunidad de mejora para incrementar la competitividad en el mercado peruano.

Logística externa

Oriflame ha impulsado una transformación digital en sus procesos de distribución. A nivel global, más del 95 % de los pedidos son gestionados mediante plataformas digitales, permitiendo automatizar operaciones, reducir tiempos de procesamiento y mejorar la eficiencia logística (Oriflame, 2025a).

La empresa complementa esta gestión mediante alianzas con operadores logísticos especializados que optimizan el almacenamiento y la distribución de productos. En Perú, la

entrega continúa dependiendo principalmente de la red de emprendedores independientes, quienes constituyen el principal canal de contacto con el consumidor final.

Tabla 20

Indicadores estratégicos de la logística externa

Indicador	Evidencia	Valoración
Gestión digital de pedidos	Más del 95% de los pedidos se procesan digitalmente	Fortaleza
Modelo de distribución	Venta directa apoyada en operadores logísticos	Fortaleza
Cobertura comercial	Distribución nacional mediante emprendedores	Fortaleza
Dependencia de competencias digitales	Alta	Debilidad
Nivel de adopción digital	Heterogéneo según entrevistas	Debilidad

Nota. Elaboración propia con base en Oriflame (2025) y entrevistas realizadas.

Análisis crítico

La logística externa evidencia avances importantes en digitalización y eficiencia operativa. El procesamiento digital de más del 95 % de los pedidos permite optimizar recursos, mejorar la trazabilidad de las operaciones y ofrecer una experiencia de compra más eficiente, aspectos que resultan fundamentales en mercados caracterizados por una creciente digitalización de los procesos comerciales (Kotler et al., 2022).

Sin embargo, la efectividad de esta infraestructura depende de la capacidad de los emprendedores para utilizar adecuadamente las herramientas digitales disponibles. Las entrevistas realizadas durante la investigación muestran diferencias significativas en las competencias digitales de la fuerza de ventas, limitando el aprovechamiento de las plataformas corporativas y reduciendo el impacto de la transformación digital sobre la productividad comercial (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Asimismo, frente a competidores que han fortalecido modelos omnicanal, la empresa aún presenta oportunidades para integrar con mayor eficiencia la experiencia digital del consumidor con la gestión de su red comercial.

Evaluación estratégica. Fortaleza moderada. La logística externa aporta eficiencia operativa mediante la digitalización de procesos; sin embargo, requiere fortalecer las competencias digitales de los emprendedores para maximizar los beneficios de la transformación digital.

Marketing y Ventas

Marketing y Ventas constituye la actividad estratégica más importante dentro de la cadena de valor de Oriflame Perú, debido a que el modelo de negocio depende directamente del desempeño de la red de emprendedores independientes. La compañía desarrolla sus actividades comerciales mediante una red global de más de 1.5 millones de Brand Partners distribuidos en más de 60 mercados, quienes comercializan productos, desarrollan nuevas redes comerciales y fortalecen el posicionamiento de la marca (Oriflame, 2025a).

La propuesta de valor para los emprendedores se sustenta en la comercialización de productos, el desarrollo de liderazgo y un sistema de compensación denominado Plan del Éxito, que combina incentivos económicos, bonos por desempeño, programas de reconocimiento y oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Oriflame Perú, 2025).

Asimismo, la empresa impulsa el crecimiento de la red mediante campañas comerciales, herramientas digitales, programas de capacitación y estrategias de reclutamiento que buscan fortalecer la productividad y permanencia de los emprendedores independientes.

Tabla 21

Indicadores estratégicos de Marketing y Ventas

Indicador	Evidencia	Valoración
Brand partners globales	Más de 1.5 millones	Fortaleza
Presencia internacional	Más de 60 mercados	Fortaleza
Sistema de compensación	Incentivos monetarios de hasta 22%, bonos en dólares, viajes y reconocimiento	Fortaleza
Modelo comercial	Venta directa y marketing multinivel	Fortaleza
Valoración de ventas Oriflame Perú (2023-2025)	Disminución promedio anual de 25.9%	Debilidad
Fuerza de ventas activa	Reducción sostenida de emprendedores	Debilidad
Necesidad de capacitación digital	Evidencia de entrevistas	Debilidad

Nota. Elaboración propia con base en Oriflame (2025a), Oriflame Perú (2025), información interna de Oriflame Perú (2026) y entrevistas semiestructuradas (2026).

Análisis crítico

Marketing y Ventas representa simultáneamente la principal fortaleza y debilidad de Oriflame Perú. Desde una perspectiva corporativa, la organización dispone de un modelo comercial consolidado internacionalmente, respaldado por una red superior a 1.5 millones de Brand Partners y presencia en más de 60 mercados, lo que demuestra la escalabilidad y sostenibilidad del modelo de venta directa (Oriflame, 2025a).

Asimismo, el Plan del Éxito constituye un mecanismo de motivación que incentiva el crecimiento de las ventas y el desarrollo de nuevos líderes mediante beneficios económicos progresivos y programas de reconocimiento (Oriflame Perú, 2025).

No obstante, el diagnóstico interno evidencia que estas fortalezas no han logrado traducirse en resultados favorables dentro del mercado peruano. La disminución promedio anual de las ventas durante el periodo 2023–2025, así como la reducción sostenida de la

fuerza de ventas, reflejan dificultades en la ejecución comercial local (Información interna de Oriflame Perú, 2026).

Las entrevistas realizadas durante la investigación permitieron identificar como principales causas la necesidad de fortalecer las competencias digitales de los emprendedores, incrementar el acompañamiento comercial y adaptar las estrategias corporativas de reclutamiento y liderazgo a las características del mercado peruano (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Desde una perspectiva competitiva, esta situación resulta especialmente relevante debido a que empresas como Belcorp, Yanbal y Herbalife han fortalecido sus programas de liderazgo, fidelización y desarrollo de emprendedores, incrementando la competencia por la captación y retención de la fuerza de ventas.

Evaluación estratégica. Fortaleza estratégica con debilidad crítica. Marketing y Ventas constituye el principal generador de valor de Oriflame Perú; sin embargo, la disminución de la fuerza de ventas limita significativamente el crecimiento sostenible de la organización.

Tabla 22

Tabla de Incentivo Monetario Oriflame

Total de puntos	Nivel de incentivo monetario
7500+	22%
5000-7499	18%
3000-4999	15%
1800-2999	12%
900-1790	9%
450-899	6%
200-449	3%

Nota. Elaborado a partir de información interna de Oriflame Perú.

La tabla contempla la cantidad de puntos que el emprendedor líder debe tener, el cual es la suma de todos los pedidos de su red para acceder a los diferentes niveles y, el cual le dará el incentivo monetario correspondiente. En el catálogo, cada producto tiene un equivalente en puntos, cada punto equivale a seis soles. El emprendedor líder debe pasar un pedido personal cada campaña con un mínimo de 100 puntos para poder cobrar el incentivo monetario.

Plan del Éxito

Figura 2

Plan del Éxito de Oriflame Perú

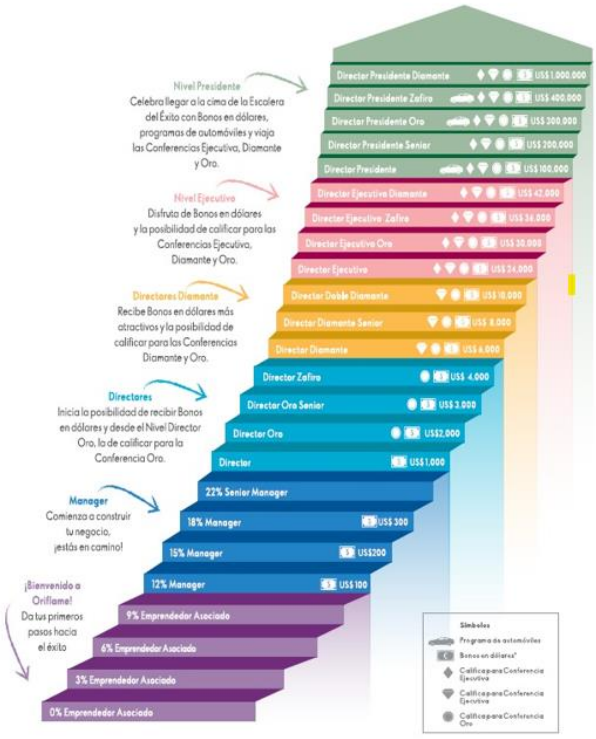

Ilustración 2

Nota. Extraído del sitio web de Oriflame Perú.

La Tabla 22 presenta el esquema de incentivos monetarios del Plan del Éxit**o**, mediante el cual Oriflame recompensa a los emprendedores independientes según el volumen de ventas generado por su red comercial. Los incentivos varían entre el 3 % y el 22 %, de acuerdo con el nivel de puntos acumulados durante cada campaña (Oriflame Perú, 2025).

Análisis crítico

El Plan del Éxito constituye una fortaleza estratégica porque alinea los objetivos comerciales de la empresa con el crecimiento económico de los emprendedores, incentivando simultáneamente las ventas personales, el desarrollo de liderazgo y la consolidación de nuevas redes comerciales.

Sin embargo, la disminución de emprendedores activos observada en Oriflame Perú evidencia que los incentivos económicos, por sí solos, no garantizan la permanencia dentro del negocio. En consecuencia, resulta necesario complementar el sistema de compensación con programas de capacitación digital, mentoría y acompañamiento comercial que incrementen el compromiso y la productividad de la red (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Servicios

Oriflame cuenta con la plataforma de formación O-Academy, diseñada para capacitar a emprendedores y consumidores en temas relacionados con productos, bienestar, liderazgo, ventas y negocios digitales (Oriflame, 2025a).

La organización desarrolla programas permanentes de capacitación que buscan fortalecer las competencias comerciales y empresariales de los emprendedores independientes, complementados con materiales de apoyo para el uso de redes sociales y herramientas digitales.

Tabla 23

Indicadores estratégicos de Servicios

Indicador	Evidencia	Valoración
Plataforma propia de capacitación básica	Oriflame Academy	Fortaleza
Formación contínua	Permanente	Fortaleza
Capacitación de negocios digitales	Disponible	Fortaleza
Adaptación al mercado peruano	Limitada según entrevistas	Debilidad
Formación práctica en marketing multinivel	Requiere fortalecimiento	Debilidad

*Nota***.** Elaboración propia con base en Oriflame (2025a) y entrevistas semiestructuradas (2026).

Análisis crítico

La plataforma O-Academy constituye una fortaleza relevante porque permite desarrollar de manera continua competencias relacionadas con ventas, liderazgo y transformación digital, fortaleciendo la propuesta de valor dirigida a los emprendedores independientes (Oriflame, 2025a).

No obstante, las entrevistas realizadas evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la adaptación de los contenidos al contexto peruano y con la incorporación de actividades prácticas orientadas al uso estratégico de redes sociales y herramientas digitales. Estas brechas limitan el impacto de la capacitación sobre la productividad de la fuerza de ventas y sobre la captación de nuevos emprendedores (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Evaluación estratégica. Fortaleza moderada. La plataforma de capacitación fortalece el desarrollo comercial de la red; sin embargo, requiere una mayor contextualización local y un enfoque más práctico en competencias digitales.

Infraestructura

La estructura organizacional de Oriflame Perú forma parte de una organización regional y global que comparte recursos especializados en Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones y Asuntos Legales, facilitando el acceso a economías de escala y mejores prácticas corporativas (Oriflame, 2025).

Tabla 24

Indicadores estratégicos de Infraestructura

Indicador	Evidencia	Valoración
Integración regional y global	Si	fortaleza
Economías de escala	Si	Fortaleza
Acceso a soporte corporativo	Permanente	Fortaleza
Autonomía para decisiones locales	Limitada	Debilidad

*Nota***.** Elaboración propia con base en Oriflame (2025).

Análisis crítico

La integración organizacional constituye una fortaleza al facilitar el acceso a recursos especializados, procesos estandarizados y soporte corporativo internacional, mejorando la eficiencia administrativa y operativa.

Sin embargo, la limitada autonomía para la toma de decisiones locales reduce la capacidad de adaptación frente a cambios del mercado peruano, situación identificada durante las entrevistas como una de las principales barreras para implementar estrategias comerciales con mayor rapidez (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Evaluación estratégica. Fortaleza moderada. La infraestructura organizacional favorece la eficiencia corporativa; no obstante, la limitada flexibilidad local representa una oportunidad de mejora para incrementar la capacidad de respuesta al mercado.

Recursos Humanos

Oriflame promueve una cultura organizacional basada en la ética, la sostenibilidad y el desarrollo de las personas. La empresa implementa programas permanentes de formación y desarrollo profesional dirigidos tanto a colaboradores internos como a emprendedores independientes (Oriflame, 2025).

Tabla 25

Indicadores estratégicos de Recursos Humanos

Indicador	Evidencia	Valoración
Cultura corporativa	Orientada a sostenibilidad y ética	Fortaleza
Programas de capacitación	Permanentes	Fortaleza
Desarrollo de talento	si	Fortaleza
Cobertura comercial local	Limitada	Debilidad
|Vacancia de Gerencia de Ventas	Identificada en el diagnóstico	Debilidad

*Nota***.** Elaboración propia con base en Oriflame (2025), información interna de Oriflame Perú (2026) y entrevistas semiestructuradas (2026).

Análisis crítico

La cultura organizacional constituye una fortaleza porque fortalece la alineación entre los valores corporativos y la propuesta de valor de la marca, promoviendo el desarrollo del talento y el comportamiento ético dentro de la organización (Oriflame, 2025b).

No obstante, la limitada cobertura comercial y la vacancia de la Gerencia de Ventas identificadas durante el diagnóstico reducen la capacidad de supervisión, acompañamiento y desarrollo de la fuerza de ventas, afectando la implementación de estrategias comerciales y el proceso de reclutamiento de nuevos emprendedores (Información interna de Oriflame Perú, 2026).

Evaluación estratégica. Debilidad importante. Aunque la cultura organizacional constituye una fortaleza, el fortalecimiento de la estructura comercial local resulta prioritario para mejorar la productividad y el acompañamiento de la red de emprendedores.

Investigación y Desarrollo (I+D)

Oriflame desarrolla su estrategia de innovación mediante centros de investigación ubicados en Estocolmo (Suecia), Shanghái (China) y Dublín (Irlanda), donde equipos multidisciplinarios trabajan en el desarrollo de nuevas tecnologías, ingredientes y formulaciones para las categorías de belleza, cuidado personal y bienestar. La compañía fundamenta su propuesta de valor en la combinación de investigación científica, ingredientes de origen natural y procesos rigurosos de validación clínica, garantizando altos estándares de calidad, eficacia y seguridad para sus productos (Oriflame, 2025a).

Esta capacidad de investigación constituye uno de los principales pilares de diferenciación de la empresa, permitiéndole desarrollar innovaciones alineadas con las tendencias internacionales del mercado cosmético y con las exigencias regulatorias europeas.

Tabla 26

Indicadores estratégicos de Investigación y Desarrollo

Indicador	Evidencia	Valoración	Implicancia estratégica
Centros internacionales I+D	Estocolmo, Shanghái y Dublín	Fortaleza	Favorece la innovación
Personal especializado	Más de 100 científicos	Fortaleza	Incrementa la capacidad de desarrollo tecnológico
Validación científica	Pruebas clínicas y de consumidores	Fortaleza	Refuerza la confianza del consumidor
Innovación contínua	Desarrollo permanentes de productos	Fortaleza	Favorece la diferenciación
Comunicación del respaldo científico en Perú	Limitada	Debilidad	Reduce el valor percibido de la marca

Nota. Elaboración propia con base en Oriflame (2025).

Análisis crítico

La investigación y desarrollo constituye una ventaja competitiva sostenible para Oriflame Perú. La inversión permanente en innovación, respaldada por centros internacionales especializados y un equipo científico altamente calificado, permite desarrollar productos diferenciados mediante evidencia científica, fortaleciendo atributos relacionados con calidad, seguridad y eficacia (Oriflame, 2025a).

Sin embargo, la investigación de mercado y las entrevistas realizadas muestran que este respaldo científico aún no es plenamente percibido por los consumidores peruanos. En consecuencia, una parte importante del valor generado por la innovación no logra traducirse en un mayor posicionamiento competitivo, limitando la diferenciación frente a empresas que comunican de manera más efectiva sus beneficios funcionales (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

Evaluación estratégica. Fortaleza importante. La capacidad científica constituye uno de los principales activos estratégicos de Oriflame; sin embargo, requiere fortalecerse mediante estrategias de comunicación que incrementen el valor percibido por los consumidores.

Compras

La gestión de compras de Oriflame se encuentra regulada por el Código de Conducta para Proveedores, el cual establece lineamientos relacionados con cumplimiento legal, derechos humanos, sostenibilidad ambiental, bienestar animal, ética empresarial y aseguramiento de la calidad. Asimismo, la empresa realiza evaluaciones periódicas a sus proveedores mediante programas de abastecimiento responsable y auditorías de sostenibilidad (Oriflame, 2025b).

Este modelo permite mantener una cadena de suministro alineada con estándares internacionales y fortalecer la reputación corporativa en materia de sostenibilidad.

Tabla 27

Indicadores estratégicos de Compras

Indicador	Evidencia	Valoración	Implicancia estratégica
Código global para proveedores	Implementado	Fortaleza	Reduce riesgos reputacionales
Evaluación periódica de proveedores	Permanente	Fortaleza	Mejora el control de calidad
Compras responsables	Permanente	Fortaleza	Refuerza sostenibilidad
Flexibilidad para proveedores locales	Limitada	Debilidad	Reduce la capacidad de adaptación local

*Nota***.** Elaboración propia con base en Oriflame (2025).

Análisis crítico

La gestión responsable de compras fortalece la competitividad de Oriflame mediante una cadena de suministro alineada con principios de sostenibilidad y calidad. La aplicación de criterios homogéneos para la selección y evaluación de proveedores reduce riesgos

operativos y reputacionales, además de reforzar la confianza de consumidores cada vez más interesados en prácticas empresariales responsables (Oriflame, 2025b).

No obstante, la estandarización global de estos procesos limita parcialmente la flexibilidad para incorporar proveedores locales o responder con rapidez a necesidades específicas del mercado peruano, restringiendo la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

Evaluación estratégica. Fortaleza moderada. La gestión de compras fortalece la reputación y sostenibilidad corporativa; sin embargo, una mayor flexibilidad en la gestión local contribuiría a mejorar la capacidad de respuesta de la organización.

Tabla 28

Evaluación estratégica del análisis interno de Oriflame Perú

Actividad	Evidencia principal	Fortalezas/Debilidades	Implicancia estratégico
Logística interna	>97% de proveedores evaluados	Fortaleza	Alto
Operaciones	Tres centros de I{D y más de 100 científicos	Fortaleza	Alto
Logística interna	>95% de pedidos digitales	Fortaleza	Alto
Marketing y ventas	Reducción De fuerza de ventas	Debilidad crítica	Muy alto
Servicios	Plataforma entrenamiento	Fortaleza	Medio
Infraestructura	Integración corporativa global	Fortaleza	Medio
Recursos humanos	Cobertura limitada	Debilidad	Alto
Investigación y desarrollo	Innovación permanente	Debilidad	Alto
Compras	Gestión responsable de proveedores	Fortaleza	Medio

Nota. Elaboración propia.

Tabla 29

Benchmark interno de capacidades estratégicas

Capacidad	Nivel Actual	Prioridad estratégica
Innovación	Muy Alta	Mantener
Calidad de portafolio	Muy Alta	Mantener
Sostenibilidad	Muy Alta	Mantener
Investigación científica	Muy Alta	Mantener
Logística global	Alta	Mantener
Transformación digital	Media	Mejorar
Desarrollo de emprendedores	Media	Mejorar
Liderazgo comercial	Media	Mejorar
Adaptación del mercado peruano	Baja	Mejorar
Posicionamiento del respaldo científico	Medio	Mejorar

Nota. Elaboración propia.

Conclusión del análisis interno

El análisis interno evidencia que Oriflame Perú posee fortalezas competitivas sustentadas en capacidades organizacionales desarrolladas a nivel corporativo, destacando la innovación científica, la calidad del portafolio, la sostenibilidad, la gestión responsable de proveedores y una sólida red global de abastecimiento. Estas capacidades representan ventajas competitivas que respaldan la propuesta de valor de la empresa y favorecen su diferenciación dentro de la industria cosmética (Oriflame, 2025a; Oriflame, 2025b).

No obstante, el diagnóstico también identifica debilidades que limitan el desempeño competitivo de la organización en el mercado peruano. Entre ellas destacan la disminución sostenida de la fuerza de ventas, la reducción de las ventas durante el periodo 2023–2025,

las brechas en competencias digitales de los emprendedores, la limitada adaptación de las estrategias corporativas al contexto local y la necesidad de fortalecer la comunicación del respaldo científico de la marca (Información interna de Oriflame Perú, 2026; Entrevistas semiestructuradas, 2026).

En conjunto, los resultados muestran que las principales fortalezas de Oriflame se concentran en capacidades corporativas de largo plazo, mientras que las debilidades se encuentran asociadas principalmente a la ejecución comercial local. Esta situación explica, en gran medida, la pérdida de competitividad observada en los últimos años y justifica la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la fuerza de ventas, la transformación digital, el desarrollo de liderazgo y la adaptación de las iniciativas corporativas al mercado peruano.

Asimismo, las fortalezas y debilidades identificadas constituyen el principal insumo para la elaboración de la matriz FODA, permitiendo sustentar objetivamente los objetivos estratégicos y las estrategias de marketing propuestas para el periodo 2027–2029.

Tabla 30

Cadena de valor de Oriflame Perú

Tipo de actividad	Actividad	Descripción e impacto estratégico para Oriflame Perú
Primaria	Logística interna	Red global de abastecimiento con presencia en más de 60 mercados y más del 97 % de proveedores directos evaluados bajo criterios de sostenibilidad, lo que garantiza altos estándares de calidad y abastecimiento responsable. No obstante, la elevada dependencia de productos importados incrementa la exposición a retrasos logísticos, fluctuaciones cambiarias y mayores costos de abastecimiento, afectando la capacidad de respuesta frente al mercado peruano (Oriflame, 2025a; Oriflame, 2025b).
Primaria	Operaciones	Desarrollo de productos respaldados por tres centros internacionales de I+D y más de 100 científicos especializados, complementado con fabricantes estratégicos certificados. Esta capacidad fortalece la innovación, calidad y diferenciación del portafolio; sin embargo, la centralización de decisiones limita la rapidez de adaptación a las necesidades específicas del consumidor peruano (Oriflame, 2025a).
Primaria	Logística externa	Más del 95 % de los pedidos son procesados mediante plataformas digitales, favoreciendo la eficiencia operativa y la cobertura nacional a través de emprendedores independientes. Sin embargo, la productividad de esta infraestructura depende del nivel de competencias digitales de la fuerza de ventas, identificado como una oportunidad de mejora durante la investigación (Oriflame, 2025a; Entrevistas semiestructuradas, 2026).
Primaria	Marketing y Ventas	Modelo comercial basado en una red global de más de 1.5 millones de Brand Partners y un sistema de incentivos que alcanza hasta 22 % de compensación. En Oriflame Perú, la disminución de las ventas y de la fuerza de ventas durante el periodo 2023–2025 evidencia que el principal desafío radica en fortalecer el reclutamiento, la capacitación digital y el liderazgo comercial (Oriflame, 2025a; Oriflame Perú, 2025; Información interna de Oriflame Perú, 2026).
Primaria	Servicios	Plataforma de capacitación O-Academy, orientada al desarrollo de competencias en productos, liderazgo y negocios digitales. Constituye una fortaleza para la formación continua; sin embargo, las entrevistas evidencian la necesidad de adaptar los contenidos al contexto peruano y fortalecer la capacitación práctica en herramientas digitales (Oriflame, 2025a; Entrevistas semiestructuradas, 2026).
Apoyo	Infraestructura	Estructura organizacional integrada a nivel local, regional y global que facilita economías de escala y acceso a recursos especializados. No obstante, la limitada autonomía de la operación peruana reduce la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno competitivo local (Oriflame, 2025a; Entrevistas semiestructuradas, 2026).
Apoyo	Recursos humanos	Cultura organizacional orientada al desarrollo del talento, la ética y la sostenibilidad. Sin embargo, la limitada cobertura comercial y la vacancia de posiciones estratégicas identificadas durante el diagnóstico afectan el acompañamiento y desarrollo de la red de emprendedores (Oriflame, 2025b; Información interna de Oriflame Perú, 2026).
Apoyo	Investigación y desarrollo (I+D)	Capacidad científica sustentada en tres centros internacionales de investigación y más de 100 científicos, lo que fortalece la innovación permanente del portafolio. Sin embargo, el respaldo científico aún presenta oportunidades de mejora en su comunicación hacia el consumidor peruano, limitando su potencial diferenciador (Oriflame, 2025a; Entrevistas semiestructuradas, 2026).
Apoyo	Compras	Gestión global de proveedores basada en estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y cumplimiento ético. Esta política fortalece la reputación corporativa y reduce riesgos operativos; sin embargo, la estandarización global limita parcialmente la flexibilidad para atender requerimientos específicos del mercado peruano (Oriflame, 2025b).

Nota. Elaboración propia.

1.2.3 Diagnóstico

Análisis FODA - Oriflame Perú

Fortalezas (factores internos positivos)

F1. Modelo de negocio escalable basado en venta directa y marketing multinivel, respaldado por una operación presente en más de 60 mercados y una red superior a 1.5 millones de Brand Partners, lo que permite ampliar la cobertura comercial mediante emprendedores independientes y facilita la expansión internacional del negocio (Oriflame, s. f.).

F2. Compromiso sólido con la sostenibilidad, sustentado por la evaluación de más del 97 % de los proveedores directos bajo criterios de sostenibilidad y por la implementación de iniciativas globales relacionadas con cambio climático, gestión responsable del agua, abastecimiento sostenible y reducción del impacto ambiental, fortaleciendo la reputación corporativa de la empresa (Oriflame, s. f.).

F3. Portafolio diferenciado de origen sueco, conformado por más de 700 productos que integran belleza, cuidado personal, bienestar y nutrición bajo una misma propuesta de valor, respaldados por tres centros internacionales de investigación y un equipo de más de 100 científicos especializados, lo que fortalece la innovación y diferenciación frente a competidores del mercado (Oriflame, s. f.).

F4. Línea Wellness especializada, que incorpora suplementos nutricionales como Omega 3, vitaminas y productos de nutrición funcional, permitiendo diversificar la oferta hacia categorías de bienestar con creciente demanda dentro del mercado peruano. Esta oportunidad se ve respaldada por la tendencia de crecimiento del mercado de suplementos nutricionales en Sudamérica, impulsada por una mayor preocupación por la salud preventiva, el bienestar integral y la nutrición funcional, con una tasa de crecimiento anual compuesta proyectada de 6.58% entre 2026 y 2031 (Mordor Intelligence, 2026).

F5. Sistema de compensación competitivo, mediante el Plan del Éxito, que contempla incentivos económicos de hasta 22 %, programas de liderazgo y reconocimiento, fortaleciendo la captación, motivación y desarrollo de emprendedores independientes (Oriflame Perú, 2026).

F6. Modelo comercial flexible, caracterizado por una membresía de bajo costo, ausencia de monto mínimo obligatorio de compra y posibilidad de realizar pedidos durante toda la campaña comercial, reduciendo barreras de ingreso y facilitando la permanencia de consumidores y emprendedores dentro de la organización (Oriflame Perú, 2026).

Debilidades (factores internos negativos)

D1. Reducción sostenida de la fuerza de ventas independiente, estimada en aproximadamente 30.7 % durante los últimos años, afectando directamente la capacidad comercial y la cobertura del mercado (Oriflame Perú. (2026). Reporte interno de ventas y fuerza de ventas 2023–2025 [Documento interno no publicado]).

D2. Disminución de las ventas, con una caída promedio anual aproximada de 25.9 % entre 2023 y 2025, evidenciando dificultades para mantener el crecimiento comercial frente a un entorno cada vez más competitivo. Oriflame Perú. (2026). *Reporte interno de ventas y fuerza de ventas 2023–2025* [Documento interno no publicado].

D3. Alta dependencia de la fuerza de ventas, debido a que el modelo comercial concentra la mayor parte de la generación de ingresos en el desempeño de los emprendedores independientes, incrementando la vulnerabilidad frente a procesos de deserción y baja productividad (Información interna de Oriflame Perú, 2026).

D4. Transformación digital incompleta, ya que, aunque más del 95 % de los pedidos son procesados mediante plataformas digitales, las entrevistas realizadas evidencian brechas importantes en las competencias digitales de los emprendedores, limitando el aprovechamiento de estas herramientas (Oriflame, 2026); Entrevistas semiestructuradas, 2026).

D5. Capacitación con limitada adaptación al contexto peruano, debido al predominio de contenidos desarrollados para mercados internacionales, situación identificada durante las entrevistas realizadas a líderes y emprendedores independientes (Entrevistas semiestructuradas, 2026), (Focus groups con emprendedores líderes, 2025)

D6. Baja diversificación de canales de comercialización, manteniendo un fuerte predominio de la venta directa en un contexto donde el canal retail representa

aproximadamente el 54.8 % del mercado peruano de cosméticos e higiene personal, reduciendo la competitividad frente a modelos omnicanal. Esta tendencia se encuentra respaldada por el Estudio de Inteligencia Comercial COPECOH: Resultados del primer semestre 2025 y proyecciones al 2026 (COPECOH, 2025).

D7. Dificultades para retener emprendedores y desarrollar nuevos líderes, situación evidenciada tanto en la reducción de la fuerza de ventas como en los resultados obtenidos durante las entrevistas realizadas en la investigación (Información interna de Oriflame Perú, 2026; Entrevistas semiestructuradas, 2026),

D8. Complejidad del modelo multinivel, que puede representar una barrera de ingreso para nuevos emprendedores debido a la necesidad de comprender el sistema de compensación y desarrollo de redes comerciales (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

D9. Persistencia de percepciones negativas asociadas al marketing multinivel, influenciadas por malas prácticas desarrolladas por otras empresas del sector, afectando el proceso de captación de nuevos emprendedores independientes (Entrevistas semiestructuradas, 2026; World Federation of Direct Selling Associations, 2024).

Oportunidades (factores externos positivos)

O1. Crecimiento sostenido del sector de venta directa en el Perú, que durante 2025 registró ventas superiores a S/ 3,899 millones y un crecimiento aproximado del 12 %, consolidando un entorno favorable para la expansión de empresas que operan bajo este modelo comercial (CAPEVEDI, 2026).

O2. Consolidación de una cultura emprendedora, evidenciada por la participación de más de 565,000 emprendedores independientes dentro de la industria peruana de venta directa, ampliando el mercado potencial para la captación de nuevos Brand Partners (COPECOH, 2025).

O3. Crecimiento del comercio electrónico y de la digitalización del consumo, especialmente en las categorías de belleza, cuidado personal y bienestar, impulsando modelos híbridos de comercialización que combinan venta directa, redes sociales y plataformas digitales (CAPECE, 2025; Euromonitor International, 2025).

O4. Mayor preferencia de los consumidores por productos naturales, sostenibles y responsables con el medio ambiente, tendencia que favorece la propuesta de valor de Oriflame, sustentada en innovación científica, ingredientes de origen natural y políticas corporativas de sostenibilidad (Euromonitor International, 2025).

O5. Expansión de los segmentos jóvenes interesados en belleza, bienestar y emprendimiento, quienes muestran mayor disposición hacia modelos de ingresos complementarios y herramientas digitales para la comercialización de productos (IPSOS Perú, 2025).

O6. Crecimiento de los modelos de ingresos flexibles, impulsado por cambios en las condiciones laborales y la búsqueda de fuentes complementarias de ingresos, favoreciendo el desarrollo de negocios basados en venta directa y marketing multinivel (IPSOS Perú, 2025).

O7. Potencial de expansión mediante estrategias omnicanal, incorporando marketplaces, social commerce y comercio electrónico para complementar el modelo tradicional de venta directa y ampliar el alcance comercial de la empresa (Euromonitor International, 2025).

O8. Mayor demanda de productos de belleza y bienestar en provincias, impulsada por el crecimiento del consumo fuera de Lima Metropolitana y por el fortalecimiento de la venta directa en mercados regionales (COPECOH, 2025).

O9. Innovación constante en categorías de skincare, bienestar y nutrición, generando oportunidades para ampliar el portafolio y responder a las nuevas tendencias de consumo (Euromonitor International, 2025).

Amenazas (factores externos negativos)

A1. Crecimiento acelerado del retail especializado, liderado por cadenas como Aruma, que supera las 190 tiendas y fortalece un modelo omnicanal basado en disponibilidad inmediata, amplitud de portafolio y experiencia de compra presencial y digital (Aruma, 2025).

A2. Incremento de la intensidad competitiva, evidenciado por el ingreso de 120 nuevas empresas al mercado peruano de cosméticos durante 2025, principalmente provenientes de Asia, incrementando la presión sobre precios, innovación y diferenciación (COPECOH, 2025).

A3. Alta dependencia de productos importados, lo que expone a Oriflame a variaciones del tipo de cambio, incrementos en costos logísticos internacionales y posibles interrupciones en la cadena de abastecimiento (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2025; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

A4. Cambios en los hábitos de consumo, orientados hacia experiencias de compra inmediata mediante retail, marketplaces y comercio electrónico, reduciendo progresivamente la dependencia exclusiva de la venta directa tradicional (Euromonitor International, 2025).

A5. Alta sensibilidad del consumidor al precio, como consecuencia del contexto económico e inflacionario, favoreciendo el crecimiento de marcas de menor precio y promociones agresivas dentro del sector (BCRP, 2025).

A6. Volatilidad del tipo de cambio, que incrementa el costo de importación de productos y reduce la competitividad de empresas con cadenas globales de abastecimiento (BCRP, 2025).

A7. Riesgos geopolíticos y logísticos internacionales, que pueden afectar la disponibilidad de productos, incrementar tiempos de entrega y elevar los costos operativos de empresas con operaciones globales (World Bank, 2025).

A8. Mayor exigencia regulatoria, relacionada con requisitos sanitarios, registros y controles establecidos por DIGEMID y DIGESA para la comercialización de productos cosméticos y de bienestar (Ministerio de Salud [MINSA], 2025).

A9. Necesidad permanente de inversión tecnológica, debido al rápido avance de herramientas digitales, plataformas de comercio electrónico e inteligencia artificial aplicadas al marketing y las ventas (Euromonitor International, 2025).

A10. Incremento de la competencia digital, impulsada por marcas emergentes, emprendimientos digitales y empresas internacionales que comercializan directamente mediante redes sociales y plataformas de comercio electrónico (IPSOS Perú, 2025).

A11. Elevadas inversiones publicitarias de competidores, especialmente en estrategias con influencers, creadores de contenido y campañas digitales, incrementando el costo de captar consumidores y emprendedores (Análisis competitivo, 2026).

A12. Mayor presupuesto de marketing digital de empresas líderes, como Belcorp, Natura y el retail especializado, fortaleciendo su posicionamiento y capacidad para captar participación de mercado (Análisis competitivo, 2026).

Conclusión estratégica del análisis FODA

El análisis FODA evidencia que Oriflame Perú opera en un entorno con importantes oportunidades de crecimiento; sin embargo, enfrenta limitaciones internas que reducen su capacidad para capitalizar dichas condiciones favorables. Los resultados muestran que la principal problemática de la empresa no se relaciona con la calidad de su portafolio ni con el potencial del mercado, sino con la pérdida progresiva de competitividad comercial derivada de la disminución de la fuerza de ventas, la limitada adaptación del modelo comercial a las nuevas dinámicas digitales y la necesidad de fortalecer el desarrollo de emprendedores independientes.

Desde la perspectiva interna, Oriflame cuenta con ventajas competitivas relevantes sustentadas en una operación presente en más de 60 mercados, una red superior a 1.5 millones de Brand Partners, un portafolio de más de 700 productos, tres centros internacionales de investigación, más de 100 científicos especializados y una cadena de suministro donde más del 97 % de los proveedores directos son evaluados bajo criterios de sostenibilidad (Oriflame, 2025a; Oriflame, 2025b). Estas capacidades fortalecen el posicionamiento de la empresa en innovación, calidad y sostenibilidad, constituyendo recursos estratégicos difíciles de imitar por la competencia.

No obstante, la investigación también identifica debilidades que limitan el aprovechamiento de dichas fortalezas. La reducción aproximada del 30.7 % de la fuerza de ventas y la disminución promedio anual de 25.9 % en las ventas durante el periodo 2023–

2025 evidencian que la principal brecha competitiva se encuentra en la ejecución comercial local y no en la propuesta de valor de la marca (Información interna de Oriflame Perú, 2026). Asimismo, las entrevistas realizadas muestran oportunidades de mejora relacionadas con la capacitación digital, el acompañamiento comercial, la retención de emprendedores y la adaptación de las estrategias corporativas al contexto peruano (Entrevistas semiestructuradas, 2026).

En cuanto al entorno, el mercado peruano presenta condiciones favorables para la expansión de Oriflame. Durante 2025, la industria de venta directa alcanzó ventas superiores a S/ 3,899 millones, registró un crecimiento de aproximadamente 12 % y concentró a más de 565,000 emprendedores independientes, lo que confirma la existencia de una base potencial para ampliar la red comercial de la empresa (CAPEVEDI, 2026; COPECOH, 2025). Adicionalmente, el crecimiento del comercio electrónico, el mayor interés por productos sostenibles y la expansión del consumo de bienestar representan oportunidades alineadas con la propuesta de valor de Oriflame.

Sin embargo, estas oportunidades se desarrollan en un entorno caracterizado por una creciente intensidad competitiva. La expansión del retail especializado, el ingreso de 120 nuevas empresas al mercado peruano de cosméticos durante 2025, la transformación de los hábitos de consumo y la mayor inversión digital realizada por competidores incrementan la presión competitiva y obligan a la empresa a acelerar su proceso de transformación comercial (COPECOH, 2025; Euromonitor International, 2025).

En conjunto, el diagnóstico estratégico demuestra que Oriflame Perú posee los recursos necesarios para recuperar su crecimiento; sin embargo, deberá fortalecer su capacidad de ejecución mediante estrategias orientadas a cuatro prioridades estratégicas:

- Recuperar y fortalecer la fuerza de ventas, incrementando el reclutamiento, desarrollo y retención de emprendedores independientes.
- Acelerar la transformación digital del modelo comercial, fortaleciendo las competencias digitales y la integración entre canales físicos y digitales.
- Potenciar el posicionamiento de la marca, comunicando de manera más efectiva los atributos relacionados con sostenibilidad, respaldo científico y bienestar integral.

- Incrementar la competitividad comercial, adaptando las estrategias corporativas a las características del mercado peruano y fortaleciendo la productividad de la red de emprendedores.

Estas prioridades guardan coherencia con los resultados obtenidos en el análisis PESTEL, el análisis de competidores, el análisis interno, la Matriz EFI y la Matriz EFE, constituyendo la base para la formulación de los objetivos estratégicos y de los planes de marketing propuestos para el periodo 2027–2029.

Análisis estratégico de la Matriz FODA Cruzada

La matriz FODA cruzada evidencia que las estrategias propuestas para Oriflame Perú derivan directamente del diagnóstico interno y externo desarrollado en el presente trabajo, demostrando coherencia entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas durante la investigación. Asimismo, las estrategias formuladas responden a los principales factores críticos identificados en las matrices EFI y EFE, orientándose a recuperar la competitividad de la empresa durante el periodo 2027–2029.

Las estrategias FO priorizan el aprovechamiento de las fortalezas corporativas para capitalizar las oportunidades del entorno. La presencia de Oriflame en más de 60 mercados, su red superior a 1.5 millones de Brand Partners, el respaldo científico de su portafolio y su posicionamiento en sostenibilidad constituyen capacidades que pueden aprovecharse para captar nuevos emprendedores y consumidores en un mercado peruano que durante 2025 superó los S/ 3,899 millones en ventas y concentró más de 565,000 emprendedores independientes (Oriflame, 2025a; CAPEVEDI, 2026; COPECOH, 2025). En este contexto, la expansión de la red comercial mediante herramientas digitales y el fortalecimiento del posicionamiento basado en sostenibilidad representan las principales estrategias de crecimiento.

Por su parte, las estrategias DO buscan reducir las debilidades identificadas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas. La disminución aproximada del 30.7 % de la fuerza de ventas, la caída promedio anual de 25.9 % en las ventas y las brechas digitales detectadas durante las entrevistas evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades comerciales de los emprendedores (Información interna de Oriflame Perú, 2026).

Considerando el crecimiento del comercio electrónico, el social commerce y la cultura emprendedora en el país, resulta prioritario implementar programas de capacitación adaptados al mercado peruano y consolidar un ecosistema digital que mejore tanto la experiencia del consumidor como la productividad de la red comercial.

Las estrategias FA se orientan a utilizar las fortalezas de Oriflame para enfrentar un entorno cada vez más competitivo. La expansión del retail especializado, el ingreso de 120 nuevas empresas al mercado peruano de cosméticos y la creciente inversión publicitaria realizada por competidores incrementan la presión competitiva sobre la empresa (COPECOH, 2025). Frente a este escenario, Oriflame puede diferenciarse mediante una experiencia de compra personalizada, sustentada en la asesoría de sus emprendedores independientes, así como mediante la innovación continua de un portafolio respaldado científicamente, fortaleciendo atributos que resultan difíciles de replicar por competidores orientados principalmente al precio o a la distribución masiva.

Finalmente, las estrategias DA tienen como propósito reducir el impacto simultáneo de las debilidades internas y las amenazas externas. La pérdida de emprendedores, la limitada adaptación digital y la creciente competencia obligan a fortalecer la retención de líderes, optimizar el portafolio comercial y mejorar la productividad de la red de ventas. Estas estrategias buscan reducir la vulnerabilidad de Oriflame frente a cambios en los hábitos de consumo, la intensificación de la competencia y la presión sobre los márgenes comerciales, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

En conjunto, la matriz FODA cruzada demuestra que las prioridades estratégicas de Oriflame Perú se concentran en cuatro ejes fundamentales:

1. Fortalecer y expandir la fuerza de ventas independiente, incrementando el reclutamiento, desarrollo y retención de emprendedores.
2. Acelerar la transformación digital del modelo comercial, fortaleciendo las competencias digitales y la integración entre canales físicos y digitales.
3. Potenciar el posicionamiento de la marca, comunicando de manera más efectiva los atributos relacionados con sostenibilidad, innovación científica y bienestar integral.
4. Incrementar la competitividad comercial, adaptando las estrategias corporativas a las necesidades específicas del mercado peruano.

Tabla 31

Priorización de iniciativas estratégicas derivadas del diagnóstico situacional

Tipo	Estrategia	Objetivo	Prioridad
FO1	Expansión digital de emprendedores	Incrementar ventas	Fuerza alta
FO2	Posicionamiento Sostenible	Incrementar captación	Media
DO1	Capacitación adaptada a Perú	Productividad	Muy alta
DO2	Ecosistema Digital	Ventas digitales	Muy alta
FA1	Experiencia personalizada	Fidelización	Alta
FA2	Innovación portafolio	Competitividad	Media
DA1	Retención emprendedores	Reducir deserción	Muy alta
DA2	Optimización portafolio	Rentabilidad	Alta

Nota. Elaboración propia.

Tabla 32

Matriz FODA cruzada de Oriflame Perú

Tipo de estrategia	Factores que la sustentan	Estrategia	Objetivo estratégico asociado
FO1 (Fortalezas + Oportunidades)	F1: Presencia en más de 60 mercados y más de 1.5 millones de Brand Partners. F7: Red nacional de emprendedores. O1: Crecimiento de la venta directa (+12 %). O2: Más de 565,000 emprendedores independientes.	Expansión de la red de emprendedores mediante herramientas digitales. Implementar campañas de reclutamiento digital, programas de referidos y estrategias de social selling para ampliar la base de emprendedores independientes.	Incrementar la fuerza de ventas activa y contribuir al crecimiento sostenido de las ventas.
FO2 (Fortalezas + Oportunidades)	F2: Liderazgo en sostenibilidad. F3: Portafolio diferenciado. F4: Línea Wellness. O4: Mayor demanda de productos sostenibles. O9: Crecimiento del mercado wellness.	Fortalecimiento del posicionamiento basado en sostenibilidad y bienestar. Comunicar de manera más efectiva los atributos de sostenibilidad, respaldo científico, bienestar y origen sueco de la marca.	Fortalecer el posicionamiento de marca e incrementar la captación de consumidores pertenecientes a segmentos estratégicos.
DO1 (Debilidades + Oportunidades)	D1: Reducción de fuerza de ventas. D4: Brechas digitales. D5: Capacitación poco contextualizada. O2: Cultura emprendedora. O3: Crecimiento del comercio electrónico.	Desarrollo de programas de capacitación adaptados al contexto peruano. Diseñar programas de formación en liderazgo, ventas, redes sociales y herramientas digitales enfocados en las necesidades del emprendedor peruano.	Incrementar la productividad, permanencia y desempeño comercial de los emprendedores independientes.
DO2 (Debilidades + Oportunidades)	D4: Transformación digital incompleta. D6: Baja diversificación de canales. O3: Comercio electrónico. O7: Social commerce y marketplaces.	Fortalecimiento del ecosistema digital de comercialización. Optimizar plataformas digitales, herramientas de gestión, automatización comercial y procesos de compra para consumidores y emprendedores.	Incrementar la participación de las ventas digitales y mejorar la experiencia del cliente y del emprendedor.
FA1 (Fortalezas + Amenazas)	F7: Red nacional de emprendedores. F3: Portafolio diferenciado. A1: Crecimiento del retail. A10: Competencia digital.	Diferenciación mediante una experiencia de compra personalizada. Potenciar la asesoría especializada y el acompañamiento brindado por los emprendedores para fortalecer la fidelización del cliente.	Incrementar la fidelización de clientes y fortalecer la propuesta de valor frente al retail y los marketplaces.
FA2 (Fortalezas + Amenazas)	F3: Innovación científica. F4: Wellness. A2: Ingreso de nuevas empresas. A11: Mayor inversión publicitaria de los competidores.	Innovación continua y diferenciación del portafolio. Aprovechar las capacidades globales de investigación para desarrollar categorías estratégicas y responder con mayor rapidez a las nuevas tendencias de consumo.	Incrementar la competitividad del portafolio y fortalecer la diferenciación frente a la competencia.
DA1 (Debilidades + Amenazas)	D1: Disminución de fuerza de ventas. D7: Baja retención. A10: Competencia digital. A12: Competidores con mayor inversión comercial.	Fortalecimiento de la retención y fidelización de emprendedores independientes. Implementar programas de reconocimiento, mentoría, seguimiento y desarrollo profesional que reduzcan la deserción y fortalezcan la permanencia de la red comercial.	Incrementar la retención de emprendedores y fortalecer la estabilidad de la red comercial.
DA2 (Debilidades + Amenazas)	D6: Baja diversificación de canales. D8: Complejidad del modelo. A1: Retail especializado. A5: Alta sensibilidad al precio.	Optimización del portafolio comercial. Priorizar productos de mayor rotación, rentabilidad y valor percibido, mejorando la eficiencia comercial y la competitividad frente al mercado.	Incrementar la rentabilidad comercial y responder de manera más eficiente a las necesidades del mercado.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33

Proyección de recompra (actividad) a 3 años (periodo 2027-2029)

Año	Tasa de recompra	Variación (p.p.)
2026 (año base)	58.10%	
2027	59.10%	+1.00
2028	61.00%	+1.90
2029	63.00%	+2.00

Nota. Elaboración propia.

Nota adicional. La variación se expresa en puntos porcentuales (p.p.) respecto al año inmediatamente anterior.

Durante los años 2023, 2024 y 2025, la tasa de recompra o actividad de los emprendedores independientes de Oriflame Perú presentó una tendencia decreciente, pasando de 56.80% en 2022 a 54.60% en 2025. Este comportamiento evidencia dificultades en la permanencia y continuidad comercial de la red de emprendedores, situación que representa un desafío para el modelo de venta directa, debido a que la sostenibilidad del negocio depende en gran medida de la frecuencia de compra y del nivel de actividad de sus integrantes.

Frente a este escenario, para el año base 2026 se proyecta una recuperación de la tasa de recompra hasta alcanzar 58.10%, lo que representa un incremento de 3.5 puntos porcentuales respecto al año anterior. A partir de esta recuperación inicial, se proyecta un crecimiento progresivo y sostenido durante el periodo 2027-2029, alcanzando niveles de 59.10%, 61.00% y 63.00%, respectivamente. En términos acumulados, ello representa un incremento de 8.4 puntos porcentuales respecto al nivel registrado en 2025 y de 4.9 puntos porcentuales respecto al año base 2026.

La proyección considera una mejora gradual en los niveles de recompra, sustentada en la implementación de programas de fidelización, capacitación, reconocimiento e incentivos dirigidos a los emprendedores independientes. Se espera que estas iniciativas contribuyan a fortalecer su compromiso con la organización, reducir la deserción y aumentar la continuidad de compra dentro de la red comercial.

Asimismo, el incremento proyectado en la tasa de recompra resulta especialmente relevante para el desempeño del negocio, debido a que una mayor permanencia de emprendedores activos favorece la estabilidad de la fuerza comercial, incrementa la frecuencia de compra y fortalece la relación con la marca, generando un efecto positivo sobre el crecimiento de las ventas y la expansión sostenible de la red de emprendedores independientes.

1.2.4 Formulación de objetivos estratégicos de marketing a 3 años

Objetivo Estratégico General como empresa

Expandir sosteniblemente el negocio de Oriflame Perú durante el periodo 2027–2029 mediante el fortalecimiento del modelo de venta directa, incrementando las ventas, la fuerza de ventas activa y la tasa de recompra y retención de emprendedores independientes, a través de estrategias de posicionamiento de marca, transformación digital, capacitación y desarrollo comercial que permitan mejorar la competitividad y el crecimiento rentable de la empresa.

Objetivos Estratégicos de Marketing

Objetivo estratégico de marketing 1:

Incrementar las ventas brutas de Oriflame Perú en 24.80 % durante el periodo 2027–2029, pasando de S/ 70.67 millones en 2026 a S/ 88.19 millones en 2029, mediante el fortalecimiento del posicionamiento sostenible de la marca, la expansión de la red de emprendedores independientes y la implementación de estrategias comerciales orientadas al crecimiento rentable.

Tabla 34

Proyección en soles de ventas a 3 años (periodo 2027-2029)

Año	Ventas Brutas S/ millones	crecimiento anual
2026 (año base)	70.67	
2027	75.61	7%
2028	81.66	8%
2029	88.19	8%

Nota. Elaboración propia.

Nota adicional. Cifras expresadas en millones de soles. La proyección considera un crecimiento acumulado de 24.80% entre 2026 y 2029.

Durante los años 2023, 2024 y 2025, Oriflame Perú registró una disminución sostenida de sus ventas brutas, alcanzando tasas de decrecimiento de 24.29%, 37.52% y 15.88%, respectivamente. En conjunto, este comportamiento representó una contracción promedio de 25.90%, reflejando un escenario de desaceleración comercial que evidenció la necesidad de replantear las estrategias relacionadas con la organización y gestión de la fuerza de ventas independiente. Asimismo, al comparar el desempeño entre 2022 y 2025, se observa una reducción acumulada de aproximadamente 60.21% en las ventas brutas, al pasar de S/ 162.17 millones a S/ 64.53 millones, situación que puso de manifiesto la urgencia de implementar medidas orientadas a la recuperación del desempeño comercial.

Frente a este escenario, la empresa optará por reorganizar y fortalecer su modelo de gestión de emprendedores independientes, orientando sus esfuerzos hacia una mayor dinamización comercial y una mejor capacidad de captación y activación de la red de ventas. Como resultado de estas acciones, para el año base 2026 se proyecta una recuperación de las ventas equivalente a un crecimiento de 9.51%, representando un incremento absoluto de S/

6.14 millones respecto al año anterior, al pasar de S/ 64.53 millones en 2025 a S/ 70.67 millones en 2026.

A partir de esta recuperación inicial, se proyecta un crecimiento progresivo y sostenido durante el periodo 2027-2029, sustentado en la implementación del plan estratégico orientado al fortalecimiento del posicionamiento sostenible de la marca y a la expansión de la red de emprendedores independientes. Bajo un enfoque conservador y realista, que considera el tiempo requerido para la consolidación de las estrategias implementadas y el efecto gradual de sus resultados, se estima alcanzar ventas brutas de S/ 75.61 millones en 2027, S/ 81.66 millones en 2028 y S/ 88.19 millones en 2029, lo que representa incrementos anuales aproximados de 7%, 8% y 8%, respectivamente.

En términos acumulados, la proyección plantea un crecimiento de 24.80% entre el año base 2026 y el cierre de 2029, equivalente a un incremento absoluto de S/ 17.53 millones en ventas brutas. No obstante, aunque la tendencia proyectada evidencia una recuperación sostenida del negocio, el nivel de ventas esperado para 2029 aún se mantiene por debajo del alcanzado en 2022 (S/ 162.17 millones), lo que refuerza la pertinencia de una proyección prudente y consistente con las capacidades reales de ejecución de la empresa.

En ese sentido, se espera que el fortalecimiento del posicionamiento sostenible de la marca, junto con la expansión y profesionalización de la fuerza de ventas independiente, contribuya gradualmente a la captación, recompra y fidelización de clientes. Ello permitirá consolidar una base comercial más sólida y sostenible, favoreciendo la recuperación progresiva del negocio y fortaleciendo la competitividad de Oriflame Perú en el mercado de belleza y bienestar durante el horizonte estratégico 2027-2029.

Objetivo estratégico de marketing 2:

Incrementar la fuerza de ventas activa de Oriflame Perú en 22.47 % durante el periodo 2027–2029, pasando de 28,594 a 35,019 emprendedores independientes activos, mediante estrategias de reclutamiento digital, desarrollo de liderazgo, capacitación continua y programas de fidelización que fortalezcan la productividad y permanencia de la red comercial.

Tabla 35

Proyección de la FFVV a 3 años (periodo 2027-2029)

Año	Fuerza de ventas activa (personas)	Crecimiento anual
2026 (año base)	28,594	-
2027	30,023	5.0%
2028	32,425	8.0%
2029	35,019	8.0%

Nota. Elaboración propia. La fuerza de ventas activa (FFVV) está conformada por los emprendedores independientes que hayan realizado al menos un pedido durante las últimas tres campañas. Cada campaña tiene una duración aproximada de 21 días y Oriflame desarrolla 17 campañas al año.

Análisis de la proyección de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas activa constituye uno de los principales activos estratégicos de Oriflame Perú, debido a que el modelo de negocio se sustenta en la capacidad de los emprendedores independientes para generar ventas, captar nuevos clientes y expandir la red comercial. Por ello, el crecimiento y la permanencia de la fuerza de ventas representan factores críticos para la sostenibilidad y rentabilidad de la organización.

Durante el periodo 2022-2025, la empresa experimentó una reducción significativa en el número de emprendedores activos, pasando de 63,524 en 2022 a 20,969 en 2025, lo que representó una contracción acumulada de 66.99%. Esta tendencia afectó directamente el desempeño comercial de la compañía, debido a la disminución de la capacidad de generación de ventas y al menor alcance de la red comercial.

Frente a este escenario, para el año base 2026 se proyecta una recuperación de la fuerza de ventas hasta alcanzar 28,594 emprendedores activos, equivalente a un crecimiento de 36.36% respecto al año anterior. Esta recuperación inicial responde a la implementación de acciones orientadas al reclutamiento, activación y fortalecimiento de emprendedores independientes, constituyendo el punto de partida para la ejecución del plan estratégico de marketing.

A partir de 2027, se proyecta un crecimiento progresivo y sostenible de la fuerza de ventas, alcanzando 30,023 emprendedores activos en 2027, 32,425 en 2028 y 35,019 en 2029. Estas cifras representan tasas de crecimiento anual de 5%, 8% y 8%, respectivamente, las cuales han sido estimadas bajo un enfoque conservador que considera el tiempo requerido para consolidar los procesos de atracción, capacitación y retención de emprendedores dentro de la organización.

En términos acumulados, la proyección plantea un crecimiento de 22.47% entre el año base 2026 y el cierre de 2029, equivalente a la incorporación neta de 6,425 emprendedores activos adicionales. Este incremento contribuirá directamente al fortalecimiento de la capacidad comercial de la empresa, ampliando su cobertura de mercado y generando mayores oportunidades de captación y fidelización de clientes.

Asimismo, el logro de esta meta dependerá no solo de la incorporación de nuevos emprendedores, sino también de la capacidad de la organización para fortalecer su permanencia y nivel de actividad dentro de la red comercial. En este sentido, las estrategias de capacitación, liderazgo, reconocimiento, fidelización y acompañamiento continuo desempeñarán un rol fundamental para reducir la deserción, incrementar la productividad individual y asegurar una expansión sostenible de la fuerza de ventas durante el periodo 2027-2029.

Objetivo estratégico de marketing 3:

Incrementar la tasa de recompra y retención de emprendedores independientes activos de Oriflame Perú de 58.10 % en 2026 a 63.00 % en 2029, equivalente a un incremento de 4.90 puntos porcentuales, mediante estrategias de fidelización, reconocimiento, capacitación y acompañamiento que fortalezcan la permanencia y el desempeño comercial de la red de emprendedores.

Tabla 36

Proyección de la tasa de recompra y retención (2027-2029)

Año	Tasa de recompra y retención	Variación
2026 (Base)	58.10%	
2027	59.70%	+1.60 p+p
2028	61.30%	+1.60 pp
2029	63.00%	+1.70 pp

Nota. Elaboración propia.

Tabla 37

Resumen de Objetivos Estratégicos de Marketing

Objetivo estratégico	KPI	Línea base (2026)	Meta 2027	Meta 2028	Meta (2029)
Incrementar ventas	Ventas brutas (S/ millones)	70.67	75.61	81.66	88.19
Incrementar fuerza de ventas	Emprendedores activos	28,594	30,023	32,425	35,019
Incrementar retención	Tasa de recompra y retención	58.10 %	59.70%	61.30%	63.00 %

Nota. Elaboración propia.

1.3. Análisis de mercado

1.3.1 Estimación de la demanda de la industria en la zona geográfica

Con el propósito de evaluar el potencial de crecimiento del mercado en el que opera Oriflame Perú, se realizó una estimación de la demanda de la industria peruana de cosmética e higiene personal para el periodo 2026-2029. La proyección se elaboró tomando como base el valor de mercado reportado por la Cámara Peruana de la Industria Cosmética y de Higiene Personal (COPECOH), que ascendió a S/ 9,334 millones en 2025 (COPECOH, 2025).

Para la estimación se utilizó el método de crecimiento compuesto, considerando una tasa de crecimiento anual constante de 7%, sustentada en las perspectivas favorables de la industria, el crecimiento histórico del sector y las proyecciones publicadas por COPECOH para el mercado peruano de cosméticos e higiene personal.

Fórmula de proyección

$$Dt=D0(1+g)n$$

Donde:

- **Dt** = Demanda proyectada para el año t.
- **D0** = Demanda base del año 2025 (S/ 9,334 millones).
- **g** = Tasa de crecimiento anual proyectada (7%).
- **n** = Número de años proyectados.

Con el propósito de comprender el contexto en el que se desarrolla la demanda proyectada, resulta necesario analizar las principales tendencias del consumidor peruano de productos de belleza, cuidado personal y bienestar. Durante los últimos años, este mercado ha experimentado una evolución impulsada por cambios en los hábitos de consumo, una mayor preocupación por el autocuidado y el bienestar integral, así como por el incremento del uso de canales digitales en el proceso de compra.

De acuerdo con la Cámara Peruana de la Industria Cosmética y de Higiene Personal (COPECOH, 2025), el mercado peruano de cosméticos e higiene personal alcanzó un valor aproximado de S/ 9,334 millones durante 2025, consolidándose como una de las industrias de mayor dinamismo dentro del consumo masivo. Asimismo, el crecimiento del sector ha

sido favorecido por la recuperación económica, la expansión del consumo en provincias y el mayor acceso a productos especializados de belleza y bienestar.

Por su parte, Euromonitor International (2025) señala que las categorías con mayor potencial de crecimiento corresponden a productos de cuidado facial (skincare), bienestar, nutrición y cosmética con atributos naturales y sostenibles, reflejando una transformación en las preferencias del consumidor hacia propuestas con mayor valor agregado. Esta tendencia representa una oportunidad favorable para Oriflame Perú, cuyo portafolio integra productos de belleza, bienestar y nutrición respaldados por investigación científica y una estrategia corporativa de sostenibilidad.

Adicionalmente, el comportamiento del consumidor evidencia una creciente digitalización del proceso de compra. Según CAPECE (2025), el comercio electrónico continúa incrementando su participación dentro de las categorías de belleza y cuidado personal, mientras que IPSOS Perú (2025) identifica que los consumidores utilizan cada vez con mayor frecuencia redes sociales, reseñas digitales y recomendaciones de terceros para comparar productos y tomar decisiones de compra. En consecuencia, la experiencia omnicanal y el social selling adquieren una importancia estratégica para las empresas de venta directa.

Finalmente, el crecimiento sostenido del emprendimiento independiente constituye otro factor que explica la expansión de la industria. CAPEVEDI (2026) reporta que durante 2025 el sector reunió a más de 565,000 emprendedores independientes, quienes desempeñan un papel fundamental tanto en la comercialización de productos como en la generación de oportunidades de autoempleo. Este contexto resulta especialmente favorable para Oriflame Perú, cuyo modelo de negocio depende directamente del fortalecimiento y desarrollo de su red de emprendedores independientes.

Tabla 38

Proyección de la demanda del mercado de cosmético y cuidado personal 2026-2029

Año	Demanda proyectada (S/ millones)	Crecimiento anual
2025 Base	9,334.0	
2026	9,987.4	7%
2027	10,686.5	7%
2028	11,434.5	7%
2029	12,234.9	7%

Nota. Elaboración propia con base al Estudio de Inteligencia Comercial del sector de cosmético e higiene personal 2025 y proyecciones 2026. COPECOH 2025.

Tabla 39

Supuestos utilizados para la proyección de la demanda de la industria

Variable	Supuesto
Demanda base (2025)	S/ 9,334 millones
Tasa de crecimiento anual	7%
Horizonte de proyección	2026-2029
Método de estimación	Crecimiento compuesto
Fuente base	COPECOH (2025)
Escenario considerado	Conservador

Nota. Elaboración propia con base en COPECOH (2025).

Tabla 40

Proyección de la demanda del mercado peruano de cosmética e higiene personal, 2026-2029 (S/ millones)

Año	Fórmula aplicada	Demanda proyectada (S/ millones)	Crecimiento anual
2025	Base	9,334.0	—
2026	$9{,}334 \times (1.07)^1$	9,987.4	7%
2027	$9{,}334 \times (1.07)^2$	10,686.5	7%
2028	$9{,}334 \times (1.07)^3$	11,434.5	7%
2029	$9{,}334 \times (1.07)^4$	12,234.9	7%

Nota. Cifras expresadas en millones de soles. Elaboración propia con base en COPECOH (2025).

Análisis de la proyección

La estimación realizada proyecta que la demanda del mercado peruano de cosmética e higiene personal crecerá de S/ 9,334 millones en 2025 a aproximadamente S/ 12,234.9 millones en 2029, equivalente a un crecimiento acumulado de 31.08 % durante el periodo analizado. Esta proyección fue elaborada mediante el método de crecimiento compuesto utilizando una tasa anual del 7 %, consistente con las perspectivas de expansión de la industria reportadas por COPECOH (2025).

Sin embargo, el crecimiento proyectado no responde únicamente a un comportamiento histórico del mercado, sino que se encuentra respaldado por cambios estructurales en el comportamiento del consumidor peruano. Entre ellos destacan la creciente preocupación por el cuidado personal y el bienestar integral, la mayor preferencia por productos con atributos naturales y sostenibles, el incremento del consumo de categorías como skincare y wellness, así como una mayor disposición a invertir en productos que ofrecen beneficios funcionales y respaldo científico (Euromonitor International, 2025).

Asimismo, la digitalización del proceso de compra constituye uno de los principales impulsores del crecimiento del mercado. Los consumidores utilizan cada vez con mayor

frecuencia redes sociales, plataformas digitales y recomendaciones en línea para conocer productos, comparar alternativas y realizar compras, fortaleciendo el desarrollo del comercio electrónico y del social selling como canales complementarios a la venta directa tradicional (CAPECE, 2025; IPSOS Perú, 2025).

Otro factor relevante corresponde a la expansión del consumo fuera de Lima Metropolitana. El crecimiento económico de diversas ciudades del país y el fortalecimiento de la venta directa han favorecido una mayor penetración de productos de belleza y bienestar en provincias, ampliando el mercado potencial para empresas como Oriflame Perú (COPECOH, 2025). A ello se suma la consolidación del emprendimiento independiente como una alternativa de generación de ingresos, reflejada en la participación de más de 565,000 emprendedores independientes dentro del sector de venta directa durante 2025 (CAPEVEDI, 2026).

En conjunto, estos factores evidencian que la tasa de crecimiento anual utilizada para la estimación de la demanda no constituye únicamente un supuesto financiero, sino que se encuentra sustentada en tendencias observadas en el mercado peruano y en la evolución del comportamiento del consumidor. En consecuencia, las proyecciones realizadas respaldan la viabilidad de los objetivos estratégicos orientados al incremento de ventas, la expansión de la fuerza de ventas independiente y el fortalecimiento de la recompra y retención planteados para el periodo 2027–2029.

1.3.2 Investigación de mercado para identificación de insights del consumidor

Objetivos de investigación relacionados al objetivo estratégico de marketing 1 (crecimiento de ventas)

Objetivo general de investigación

Analizar las necesidades, percepciones, motivaciones y comportamientos de compra y emprendimiento de los consumidores y emprendedores potenciales de Oriflame Perú, con el propósito de identificar oportunidades que sustenten el crecimiento de ventas, la expansión de la fuerza de ventas y el fortalecimiento de la recompra y retención durante el periodo estratégico 2027-2029.

Asimismo, el gasto promedio anual por persona en la categoría asciende a S/ 300, mientras que en la Generación X alcanza S/ 426, lo que evidencia una disposición de consumo sostenida en segmentos adultos. A nivel de frecuencia, 81% de los consumidores peruanos compra productos de cuidado personal y belleza al menos una vez al año, porcentaje que se eleva a 89% en mujeres y 87% en la Generación X, reforzando la relevancia de analizar necesidades, percepciones y motivaciones de compra dentro de esta industria (Estudio de Inteligencia Comercial COPECOH, 2025; COPECOH, 2026; Ipsos Perú, 2025).

Objetivos específicos de investigación

Objetivo específico 1:

Comprender el comportamiento y las necesidades del consumidor

Analizar las preferencias, hábitos de compra, necesidades de consumo y niveles de satisfacción de los consumidores de productos de belleza, cuidado personal y bienestar, con el fin de identificar oportunidades para incrementar la demanda y fortalecer la propuesta de valor de Oriflame Perú.

Objetivo estratégico 1 (crecimiento de ventas).

Objetivo específico 2

Evaluar la percepción de los consumidores respecto al posicionamiento, atributos diferenciadores y propuesta de valor de Oriflame Perú, así como su experiencia de interacción a través de los canales físicos y digitales de la empresa.

Objetivo estratégico 1 (crecimiento de ventas).

Objetivo específico 3

Identificar el potencial de desarrollo de la red comercial

Identificar el perfil, las motivaciones, expectativas y barreras de los potenciales emprendedores independientes, con la finalidad de determinar los factores que influyen en su decisión de incorporarse a la red comercial de Oriflame Perú.

Objetivo estratégico 2 (expansión de la fuerza de ventas).

Objetivo específico 4

Analizar los factores de atracción y permanencia de emprendedores

Evaluar la efectividad de los mecanismos de reclutamiento, capacitación, acompañamiento y desarrollo de liderazgo implementados por Oriflame Perú, con el propósito de fortalecer la captación, productividad y permanencia de los emprendedores independientes.

Objetivo estratégico 2 (expansión de la fuerza de ventas).

Objetivo específico 5

Determinar los factores que impulsan la fidelización y recompra

Analizar los factores que influyen en la intención de recompra, la lealtad hacia la marca y la permanencia de los emprendedores independientes, a fin de identificar oportunidades para fortalecer la fidelización y la sostenibilidad de la red comercial.

Objetivo estratégico 3 (incremento de la recompra y retención).

Método de investigación empleado

Entrevistas en profundidad

Perfil y tamaño de muestra de las entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se realizaron con el propósito de explorar percepciones, motivaciones y expectativas tanto de consumidores como de emprendedores independientes vinculados al modelo comercial de Oriflame Perú. La selección de los

participantes respondió a criterios de accesibilidad, afinidad con la marca y relevancia estratégica para los objetivos de investigación.

El perfil de los entrevistados se estructuró en dos segmentos principales:

- Consumidores actuales y potenciales: Personas mayores de 18 años, usuarias de productos cosméticos y nutrimentales, con experiencia en compras a través de consultoras y plataformas digitales. Este grupo permitió identificar variables relacionadas con la calidad percibida, la intención de recompra, la percepción de marca y la fidelización. Ejemplo de este perfil son las entrevistas realizadas a María Zegarra y Lorena Mina, quienes aportaron hallazgos sobre la importancia de la asesoría personalizada, la sostenibilidad y la visibilidad digital de la marca.
- Emprendedores líderes: Personas con experiencia en la red de ventas independiente de Oriflame, motivadas por la búsqueda de libertad personal, movilidad socioeconómica y realización personal. Este grupo permitió explorar percepciones sobre el modelo de negocio, la creación de comunidad y la diferenciación frente a prácticas cuestionadas del multinivel. Ejemplo de este perfil son las entrevistas realizadas a Diogo Gil, Fiorella Capcha y Magda Senmache quienes resaltaron la importancia del estilo de vida proyectado, la responsabilidad y la construcción de comunidad física y digital.
- Emprendedoras vendedoras: Las entrevistas realizadas a Elvira Zena y María Izquierdo permiten comprender la perspectiva de las emprendedoras vendedoras dentro del modelo comercial de Oriflame Perú. Ambas entrevistadas resaltaron la importancia de la procedencia sueca de la marca como un atributo diferenciador que transmite confianza y prestigio, reforzando la percepción de calidad y legitimidad de los productos. La calidad de los productos es considerada un factor central en la decisión de compra y en la fidelización de los clientes, lo que evidencia que este atributo constituye la base de la propuesta de valor de la empresa.

No obstante, señalaron como problemática recurrente el agotamiento de productos, lo cual genera insatisfacción en los consumidores y dificulta la continuidad de las ventas. Este hallazgo revela una oportunidad de mejora en la gestión de inventarios y en la disponibilidad de productos, aspectos críticos para garantizar la experiencia de compra y la confianza en la marca.

En total, se realizaron siete entrevistas en profundidad, con participantes seleccionados bajo un criterio no probabilístico por conveniencia, lo que permitió acceder a perfiles estratégicos para la investigación. Aunque este tipo de muestreo no garantiza representatividad estadística, resulta adecuado para estudios exploratorios, ya que aporta información cualitativa valiosa sobre percepciones y motivaciones de los segmentos clave.

Justificación del perfil de las entrevistas en profundidad

La elección de este perfil responde a la necesidad de obtener información relevante sobre hábitos de compra, percepción de marca, intención de recompra y disposición hacia el emprendimiento independiente. Estas variables se encuentran directamente relacionadas con los objetivos estratégicos de marketing propuestos para Oriflame Perú, ya que permiten comprender tanto la dinámica de consumo como la motivación de quienes podrían integrarse a la red de emprendedores.

Asimismo, se priorizó a personas familiarizadas con el entorno digital, dado que el modelo de negocio de la empresa se apoya crecientemente en plataformas digitales y en estrategias de social selling. Este criterio asegura que los hallazgos reflejen la realidad de un segmento clave para la sostenibilidad del negocio, en el cual convergen tanto el consumo de productos como la posibilidad de emprendimiento independiente.

En términos metodológicos, la selección de esta muestra permite explorar percepciones y comportamientos de un público estratégico, aportando insumos valiosos para el diseño de acciones orientadas a fortalecer la fidelización de consumidores y la retención de emprendedores dentro del modelo comercial de Oriflame Perú.

Hallazgos y conclusiones por cada objetivo estratégico

1. Hallazgos vinculados al Objetivo Estratégico 1: Crecimiento de ventas

Objetivo: Incrementar las ventas de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029.

Hallazgos identificados

Las entrevistas evidencian que la calidad de los productos constituye uno de los principales impulsores de compra y recompra. Las entrevistadas María Zegarra y Lorena Mina coinciden en que la relación calidad-precio y los resultados obtenidos generan confianza en la marca y favorecen la continuidad del consumo.

Asimismo, se identificó una baja exposición de marca frente a competidores con mayor presencia digital. Tanto María como Lorena señalaron que Oriflame posee productos valorados por los consumidores, pero carece de suficiente visibilidad en medios digitales y espacios de interacción con el cliente.

Otro hallazgo relevante es la creciente importancia de los canales digitales en el proceso de compra. Los entrevistados consideran que herramientas como redes sociales, comercio electrónico y contenido digital son cada vez más determinantes para generar conocimiento de marca y facilitar la conversión de ventas.

Finalmente, se observa que la sostenibilidad, la innovación y el respaldo científico son atributos valorados por los consumidores, aunque actualmente no son comunicados de manera suficientemente diferenciada para convertirse en ventajas competitivas claras.

Conclusión para el Objetivo Estratégico 1

Los hallazgos sugieren que el crecimiento de ventas dependerá principalmente de fortalecer la visibilidad de la marca, potenciar los canales digitales de comercialización y comunicar de manera más efectiva los atributos diferenciadores de Oriflame relacionados con sostenibilidad, innovación y bienestar. Asimismo, la calidad percibida de los productos constituye una base sólida para impulsar la captación de nuevos clientes y aumentar la frecuencia de compra.

2. Hallazgos vinculados al Objetivo Estratégico 2: Expansión de la fuerza de ventas

Objetivo: Incrementar la cantidad de emprendedores independientes y líderes creadores de red.

Hallazgos identificados

Las entrevistas realizadas a Diogo Gil, Fiorella Capcha y Magda Senmache evidencian que el principal atractivo del emprendimiento en Oriflame Perú está asociado a la independencia económica, la libertad de tiempo y las oportunidades de desarrollo personal.

Los entrevistados también destacan que la posibilidad de generar ingresos complementarios y construir una red de liderazgo constituye un factor importante de atracción para nuevos emprendedores.

Sin embargo, se identifican barreras significativas para el reclutamiento. Entre ellas destacan la percepción negativa que existe sobre el marketing multinivel, la desconfianza generada por empresas informales del sector y la falta de conocimiento sobre el verdadero potencial del negocio.

Asimismo, los entrevistados señalan que muchas personas perciben a Oriflame únicamente como una empresa de venta por catálogo y no como una oportunidad de emprendimiento y desarrollo económico.

Otro hallazgo importante es la necesidad de fortalecer las competencias digitales de los emprendedores. Tanto líderes experimentados como nuevos asociados reconocen limitaciones en marketing digital, creación de contenido y uso de herramientas tecnológicas para reclutar y vender.

Finalmente, se evidencia que la construcción de comunidad, el reconocimiento y el acompañamiento permanente son factores determinantes para atraer y desarrollar nuevos líderes.

Conclusión para el Objetivo Estratégico 2

Los resultados indican que la expansión de la fuerza de ventas debe sustentarse en una propuesta de valor centrada en independencia económica, desarrollo personal y liderazgo. Para lograrlo, Oriflame Perú necesita fortalecer el reclutamiento digital, profesionalizar la capacitación comercial y digital, visibilizar casos reales de éxito y construir comunidades que favorezcan la permanencia y el crecimiento de los emprendedores independientes.

3. Hallazgos vinculados al Objetivo Estratégico 3: Incremento de la recompra y retención

Objetivo: Incrementar la recompra de productos y la permanencia de emprendedores independientes.

Hallazgos identificados

Las entrevistas muestran que la recompra de productos está estrechamente relacionada con la satisfacción obtenida en compras anteriores, la calidad percibida y la asesoría personalizada brindada por las vendedoras.

María Zegarra y Lorena Mina coinciden en que la recomendación personal y la experiencia previa son factores más influyentes que la publicidad tradicional o los influencers.

Por otro lado, las entrevistas con María Izquierdo y Elvira Zeña evidencian que la permanencia de los emprendedores depende en gran medida de los incentivos económicos, promociones, reconocimiento y beneficios obtenidos dentro del negocio.

También se identifican factores que afectan negativamente la continuidad de pedidos, como la situación económica de los clientes, la falta de disponibilidad de algunos productos, la percepción de precios elevados en determinadas categorías y la insuficiente capacitación digital.

Asimismo, los entrevistados señalan que los programas de incentivos generan mayor impacto cuando ofrecen beneficios tangibles y aspiracionales, tales como bonos económicos, tecnología, viajes o artículos para el hogar.

Finalmente, se observa que el sentido de comunidad, la cercanía con otros emprendedores y la realización personal son factores emocionales que contribuyen significativamente a la permanencia dentro de la organización.

Conclusión para el Objetivo Estratégico 3

Los hallazgos evidencian que la recompra y la retención dependen de una combinación de factores funcionales, económicos y emocionales. Por ello, Oriflame Perú debe fortalecer los programas de fidelización, garantizar una experiencia de compra satisfactoria, optimizar la disponibilidad de productos y desarrollar esquemas de incentivos más personalizados. Asimismo, resulta fundamental fortalecer el sentido de comunidad y el acompañamiento continuo para incrementar la permanencia de emprendedores y consumidores.

Conclusión general de las entrevistas en profundidad

Las entrevistas realizadas permiten concluir que los principales desafíos de Oriflame Perú se concentran en tres ámbitos estratégicos: incrementar la visibilidad y digitalización de la marca para impulsar las ventas, fortalecer la captación y desarrollo de emprendedores independientes para expandir la fuerza comercial, y mejorar los mecanismos de fidelización para incrementar la recompra y retención.

En conjunto, los hallazgos respaldan la formulación de una estrategia centrada en el fortalecimiento de la fuerza de ventas, la transformación digital del modelo comercial y la construcción de relaciones de largo plazo con consumidores y emprendedores, elementos que constituyen los pilares para la recuperación y crecimiento sostenible de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029.

Tabla 41

Lista de entrevistados en profundidad

Entrevistado	Edad	Género	Perfil	Valoración principal
E1	45 años	Femenino	Comprador	Calidad del producto y asesoría personalizada
E2	30 años	Femenino	Comprador	Calidad, sostenibilidad e innovación
E3	34 años	Masculino	Emprendedor líder	Libertad e independencia mediante el emprendimiento
E4	27 años	Femenino	Emprendedor líder	Movilidad socioeconómica y realización personal
E5	55 años	Femenino	Emprendedor líder	Desarrollo personal y crecimiento económico familiar
E6	59 años	Femenino	Vendedor	Rentabilidad e incentivos para la permanencia
E7	50 años	Femenino	Vendedor	Confianza en los productos y fidelidad a la marca

Nota. Elaboración propia.

II. CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

2.1 Estrategia de marketing

2.1.1 Segmentación de mercado con base en necesidades

La estrategia de marketing propuesta para Oriflame Perú se sustenta en los hallazgos obtenidos durante la investigación de mercado, particularmente en las entrevistas de profundidad realizadas a consumidores y líderes de la red comercial. Los resultados evidenciaron que la empresa posee fortalezas importantes asociadas a la calidad de sus productos, el respaldo científico de sus formulaciones, la sostenibilidad de su propuesta y la cercanía generada por su modelo de venta directa. Sin embargo, también se identificaron limitaciones relacionadas con la baja visibilidad de marca, la insuficiente presencia digital, la moderada fidelización de consumidores y las dificultades para atraer nuevos emprendedores.

En respuesta a esta problemática, el presente plan estratégico busca fortalecer la competitividad de Oriflame Perú mediante una estrategia orientada a tres ejes fundamentales:

- Incrementar la visibilidad y posicionamiento de la marca.
- Fortalecer la captación y desarrollo de emprendedores independientes.
- Incrementar la recompra y fidelización de clientes.

La propuesta integra herramientas de marketing relacional, marketing digital, branding y gestión de comunidades, con el propósito de construir ventajas competitivas sostenibles en el mercado peruano de belleza y bienestar.

La segmentación de mercado propuesta para Oriflame Perú adopta un enfoque centrado en necesidades y comportamientos, considerando que las variables demográficas por sí solas resultan insuficientes para explicar las motivaciones de compra y emprendimiento identificadas durante la investigación.

Para la definición de los segmentos se realizó una triangulación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. Por un lado, las entrevistas en profundidad permitieron identificar motivaciones, necesidades, expectativas y barreras de consumidores y emprendedores potenciales. Por otro lado, se incorporó información demográfica, laboral y sectorial relacionada con emprendimiento, participación femenina, consumo de belleza,

bienestar, comercio electrónico y venta directa en el mercado peruano, fortaleciendo la validez del análisis y reduciendo la subjetividad en la selección de segmentos.

Bajo este enfoque, los segmentos fueron definidos por su comportamiento y potencial estratégico, más que por características demográficas aisladas. Como resultado, se identificaron tres segmentos con características diferenciadas y distintos niveles de atractivo para Oriflame Perú: mujeres jóvenes urbanas con alta interacción digital y afinidad hacia las tendencias de belleza; mujeres adultas orientadas al bienestar, que valoran la confianza, la recomendación personalizada y la recompra; y emprendedores orientados a la independencia financiera, interesados en generar ingresos flexibles y desarrollar redes comerciales dentro del modelo de venta directa.

En consecuencia, la segmentación propuesta combina evidencia primaria y secundaria para sustentar de manera objetiva la posterior selección del mercado objetivo y el diseño de estrategias de marketing alineadas con las oportunidades de crecimiento de Oriflame Perú.

Tabla 42

Sustento empírico de los segmentos de mercado identificados

Segmento	Evidencia obtenida en la investigación cualitativa	Evidencia secundaria que sustenta el segmento
Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias	Las entrevistas evidenciaron una alta valoración por productos innovadores, sostenibles, con respaldo científico y fuerte presencia digital. Asimismo, manifestaron que las redes sociales constituyen una de las principales fuentes de información antes de la compra.	El INEI indica que las mujeres entre 18 y 34 años representan una proporción importante de la población urbana. IPSOS Perú (2025) y Euromonitor International (2025) señalan que las generaciones Millennials y Z impulsan el crecimiento del consumo de productos de belleza, skincare y bienestar, con alta interacción en plataformas digitales y redes sociales.
Mujeres adultas orientadas al bienestar y cuidado personal	Las entrevistas mostraron que este segmento prioriza la calidad, seguridad, eficacia comprobada y asesoría personalizada, presentando mayores niveles de recompra y fidelización.	COPECOH (2025) y NielsenIQ (2024) indican que las categorías de cuidado personal y bienestar mantienen una demanda estable impulsada por consumidores que privilegian la confianza, la calidad y la relación valor-precio, características consistentes con este segmento.
Emprendedores orientados a la independencia financiera	Los entrevistados asociaron el emprendimiento con independencia económica, desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento y flexibilidad laboral, más allá de la obtención de ingresos complementarios.	La OIT (2024), el INEI (2025) y CAPEVEDI (2026) evidencian el crecimiento del trabajo independiente, el emprendimiento y la búsqueda de fuentes alternativas de ingresos, así como la consolidación de la venta directa con más de 565,000 emprendedores independientes en el Perú.

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas en profundidad, INEI (2025), COPECOH (2025), CAPEVEDI (2026), Euromonitor International (2025), IPSOS Perú (2025), NielsenIQ (2024) y Organización Internacional del Trabajo (2024).

Segmento 1: Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias

Este segmento representa una oportunidad de crecimiento relevante debido a su elevada participación en categorías vinculadas al maquillaje, fragancias y bienestar personal. Son consumidoras altamente conectadas digitalmente y utilizan redes sociales como principal fuente de información para descubrir nuevas marcas, productos y tendencias.

Más allá de la funcionalidad del producto, buscan marcas que les permitan expresar identidad, estilo de vida y valores personales. La investigación evidenció además una creciente sensibilidad hacia atributos como sostenibilidad, transparencia y autenticidad.

Desde una perspectiva estratégica, este segmento resulta especialmente atractivo porque combina alto potencial de crecimiento, frecuencia elevada de compra, influencia social en entornos digitales y capacidad para amplificar el alcance orgánico de la marca. Asimismo, su relevancia se sustenta en la composición demográfica del mercado peruano. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, las mujeres entre 18 y 34 años representan una proporción significativa de la población urbana del país, concentrándose principalmente en ciudades como Lima Metropolitana, donde se registra una elevada penetración de internet y redes sociales. Adicionalmente, diversos estudios del sector belleza señalan que las generaciones Millennials y Z son las principales impulsoras del crecimiento en categorías de cuidado personal, maquillaje y bienestar, debido a su mayor interacción con plataformas digitales, creadores de contenido e influencers. Estas características convierten a este segmento en un mercado con alto potencial de expansión y generación de valor para Oriflame Perú durante el horizonte estratégico 2027-2029.

Tabla 43

Sustento cuantitativo del Segmento 1: Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias

Variable	Indicador	Valor estimado	Sustento	Implicancia para Oriflame Perú
Tamaño de segmento	Mujeres de 18 a 34 años en Perú	5.6 millones	INEI (2025)	Representa una amplia base potencial de consumidores y futuras emprendedoras para expandir la cobertura de mercado.
Concentración urbana	Participación en zonas urbanas	79%	INEI (2025)	Facilita la ejecución de campañas omnicanal, activaciones de marca y distribución de productos
Acceso a internet	Usuarios de internet en el segmento	92%	INEI (2025)	Favorece la implementación de estrategias de social selling, comercio electrónico y reclutamiento digital.
Uso de redes sociales	Utilización frecuente de redes sociales	95%	DataReportal Perú (2025	Incrementa la efectividad de contenidos generados por emprendedoras, influencers y embajadoras de marca.
Participación en compra de belleza y cuidado personal	Mujeres que compran productos de belleza al menos una vez al año	89%	Ipsos Perú (2025)	Refleja una elevada predisposición de consumo y potencial de recompra.
Gasto anual promedio en belleza e higiene personal	Gasto per cápita anual	S/ 300	COPECOH (2025)	Existe capacidad de gasto suficiente para impulsar el crecimiento de las categorías de belleza y bienestar de Oriflame.
Influencia digital en la compra	Consumidores que utilizan redes sociales para informarse antes de comprar	74%	IPSOS Perú (2025)	Requiere fortalecer la presencia digital de la marca y la capacitación de emprendedoras en marketing digital.
Categorías de mayor interés	Maquillaje, skincare, fragancias y bienestar	Alta participación	Euromonitor International (2025)	Coincide directamente con las principales categorías estratégicas del portafolio de Oriflame.
Sensibilidad hacia sostenibilidad y bienestar	Consumidores que valoran atributos sostenibles y saludables	Tendencia creciente	Euromonitor International (2025)	Permite capitalizar los atributos diferenciales de Oriflame relacionados con origen sueco, sostenibilidad y bienestar integral.

Nota. Elaboración propia con base en INEI (2025), COPECOH (2025), Ipsos Perú (2025), DataReportal (2025) y Euromonitor International (2025).

Segmento 2: Mujeres adultas orientadas al bienestar y cuidado personal

Este grupo está conformado principalmente por mujeres entre 30 y 50 años que prioriza la funcionalidad, seguridad y confianza en los productos que adquieren.

A diferencia del segmento joven, sus decisiones están menos influenciadas por tendencias y más relacionadas con la eficacia comprobada, la relación calidad-precio y la recomendación personalizada.

Las entrevistas evidenciaron que este segmento valora significativamente la asesoría brindada por las consultoras, convirtiéndose en un público particularmente compatible con el modelo de venta directa desarrollado por Oriflame.

Aunque presenta un menor potencial de crecimiento relativo, constituye una fuente importante de estabilidad comercial debido a sus mayores niveles de recompra y lealtad.

Tabla 44

Sustento cuantitativo del Segmento 2: Mujeres adultas orientadas al bienestar y cuidado personal

Indicador	Sustento cuantitativo	Implicancia para Oriflame Perú
Tamaño estimado del segmento	Las mujeres entre 30 y 49 años representan aproximadamente el 25 % de la población femenina peruana, constituyendo uno de los grupos con mayor participación en el consumo de productos de cuidado personal.	Segmento amplio y con capacidad de generar ventas recurrentes.
Penetración digital	Más del 80 % de los adultos urbanos utilizan Internet, siendo el smartphone el principal medio de acceso para búsqueda de información y compra de productos.	Permite combinar la venta directa con estrategias digitales y social selling.
Frecuencia de compra	Los productos de higiene personal y cuidado facial presentan una compra recurrente (aproximadamente mensual o bimestral) debido a su uso cotidiano.	Favorece la recompra y la fidelización, objetivos estratégicos de Oriflame Perú.
Gasto e intención de consumo	El mercado peruano de belleza y cuidado personal mantiene un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor inversión de los consumidores en bienestar, autocuidado y soluciones dermocosméticas.	Existe una demanda estable que favorece el posicionamiento de productos de mayor valor agregado.
Factores de decisión de compra	Los consumidores priorizan la eficacia comprobada, la calidad, la relación calidad-precio y el respaldo científico por encima de las tendencias de moda.	La propuesta de valor de Oriflame basada en innovación científica y asesoría personalizada se ajusta a las necesidades del segmento.

Nota. Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Euromonitor International, Cámara Peruana de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico y NielsenIQ.

Segmento 3: Emprendedores orientados a la independencia financiera

La investigación permitió identificar que la motivación de los emprendedores trasciende la búsqueda de ingresos complementarios. Los entrevistados asociaron la oportunidad de negocio con conceptos como libertad, desarrollo personal, liderazgo, reconocimiento, realización profesional y movilidad socioeconómica.

Este hallazgo resulta especialmente relevante porque demuestra que el valor percibido del negocio no se limita a la dimensión económica, sino que incorpora elementos emocionales y aspiracionales. Por ello, este segmento representa un activo estratégico para el crecimiento futuro de Oriflame Perú, ya que la expansión de la red comercial depende directamente de su capacidad para atraer, desarrollar y retener emprendedores comprometidos.

El atractivo de este segmento se sustenta además en las características del mercado laboral peruano. De acuerdo con información de la Organización Internacional del Trabajo y del Instituto Nacional de Estadística e Informática, una proporción importante de la población económicamente activa participa en actividades independientes o busca fuentes complementarias de ingresos, especialmente en contextos de incertidumbre económica y búsqueda de mayor flexibilidad laboral. Asimismo, el crecimiento del emprendimiento femenino y de los modelos de negocio basados en plataformas digitales ha incrementado el interés por oportunidades que permitan generar ingresos con baja inversión inicial y horarios flexibles. En este contexto, el modelo de venta directa de Oriflame presenta una propuesta de valor alineada con las necesidades de este segmento, lo que evidencia un potencial significativo para la expansión de la red comercial y el crecimiento sostenible del negocio durante los próximos años.

Tabla 45

Sustento cuantitativo del Segmento 3: Emprendedores orientados a la independencia financiera

Indicador	Sustento cuantitativo	Implicancia para Oriflame
Tamaño estimado del segmento	Las mujeres entre 30 y 49 años representan aproximadamente el 25 % de la población femenina peruana, constituyendo uno de los grupos con mayor participación en el consumo de productos de cuidado personal.	Existe un amplio mercado potencial para la captación de nuevos emprendedores independientes.
Penetración digital	Más del 80 % de la población peruana utiliza Internet, facilitando el reclutamiento digital, la capacitación virtual y el desarrollo del social selling.	Favorece la implementación de estrategias digitales para ampliar la red comercial y fortalecer la productividad de los emprendedores.
Actividad emprendedora	El Perú mantiene una de las tasas de actividad emprendedora temprana más altas de América Latina, con un elevado interés por modelos de negocio de baja inversión inicial y horarios flexibles.	El modelo de venta directa de Oriflame se alinea con la búsqueda de independencia económica y flexibilidad laboral.
Participación de la venta directa	La industria peruana de venta directa reúne más de 559 mil emprendedores independientes y registró un crecimiento de 8.6 % durante 2025.	Confirma la vigencia y el potencial de expansión del canal de venta directa para captar nuevos asociados.
Motivaciones predominantes	Estudios internacionales muestran que los emprendedores valoran principalmente la flexibilidad, autonomía, desarrollo personal, generación de ingresos y conciliación entre vida personal y trabajo.	La propuesta de valor de Oriflame responde tanto a motivaciones económicas como aspiracionales, fortaleciendo la atracción y retención de emprendedores.

Nota. Elaboración propia con base en Instituto Nacional de Estadística e Informática (2025), Organización Internacional del Trabajo (2024), Global Entrepreneurship Monitor (2024), Cámara Peruana de Venta Directa (2025) y NielsenIQ (2024).

2.1.2 Estrategia de selección del mercado objetivo

Con el propósito de determinar el mercado objetivo de Oriflame Perú, se evaluaron los segmentos previamente identificados mediante una matriz de atractivo de mercado, considerando los criterios de tamaño y crecimiento del segmento, intensidad competitiva y accesibilidad, los cuales fueron ponderados de acuerdo con su relevancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de marketing del presente trabajo.

En ese sentido, se asignó una mayor ponderación al criterio de tamaño y crecimiento del segmento (40%), debido a la necesidad de recuperar el crecimiento comercial de la empresa y ampliar las oportunidades de expansión del negocio. En segundo lugar, se consideró la accesibilidad del segmento (35%), dado que el modelo comercial de Oriflame se basa en el alcance de su red de emprendedores independientes y el uso de canales digitales para llegar al consumidor final. Finalmente, se evaluó la intensidad competitiva (25%), considerando el nivel de rivalidad presente en cada segmento y las posibilidades de diferenciación de la marca.

Justificación metodológica de la valoración de los segmentos

Con el propósito de reducir la subjetividad en la selección del mercado objetivo, las valoraciones asignadas a cada segmento no se establecieron únicamente con base en los resultados de las entrevistas en profundidad, sino mediante la integración de evidencia primaria y secundaria. Para ello, se combinaron los hallazgos obtenidos durante la investigación cualitativa con información demográfica, laboral y sectorial proveniente de fuentes oficiales y especializadas, como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Cámara Peruana de la Industria Cosmética y de Higiene Personal (COPECOH), la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE), la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI), Euromonitor International, IPSOS Perú y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La valoración de cada segmento consideró tres criterios estratégicos: tamaño y crecimiento, intensidad competitiva y accesibilidad, los cuales fueron evaluados de acuerdo con información objetiva del mercado. El criterio de tamaño y crecimiento incorporó variables relacionadas con el volumen potencial de consumidores, las perspectivas de expansión del segmento y la evolución del consumo en las categorías de belleza, bienestar y cuidado personal. La intensidad competitiva consideró el número de competidores relevantes, el nivel de rivalidad existente y las posibilidades de diferenciación de Oriflame Perú. Finalmente, la accesibilidad evaluó la facilidad para llegar a cada segmento mediante la red de emprendedores independientes, las plataformas digitales y las herramientas de marketing disponibles.

En consecuencia, las puntuaciones asignadas en la matriz representan una evaluación estratégica sustentada en evidencia empírica y no únicamente en apreciaciones derivadas de la investigación cualitativa, fortaleciendo la objetividad del proceso de selección del mercado objetivo.

Tabla 46

Tabla de ponderación de selección del mercado objetivo

Segmento	Tamaño y crecimiento (40%)	Intensidad competitiva (25%)	Accesibilidad (35%)	Puntaje ponderado
Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda	5	4	5	4.75
Mujeres adultas en provincias orientadas al bienestar	4	2	4	3.50
Emprendedores orientados a independencia financiera	4	4	5	4.35

Nota. Elaboración propia.

Nota adicional. Escala: 1 = muy desfavorable, 5 = muy favorable.

Fundamentación de los criterios de evaluación y ponderación

La selección del mercado objetivo se realizó considerando tres criterios estratégicos: tamaño y crecimiento del segmento, accesibilidad e intensidad competitiva. La ponderación asignada responde a la situación actual de Oriflame Perú y a la necesidad de recuperar el crecimiento del negocio durante el periodo 2027-2029.

Tamaño y crecimiento del segmento (40%)

Este criterio recibió la mayor ponderación debido a que uno de los principales desafíos identificados en el diagnóstico estratégico es la recuperación sostenida de las ventas. Por ello, resulta prioritario seleccionar segmentos con suficiente volumen de consumidores y potencial de crecimiento futuro, que permitan incrementar la demanda de productos y

generar mayores oportunidades de captación de emprendedores independientes. Un segmento atractivo en tamaño y crecimiento ofrece mayores posibilidades de alcanzar los objetivos de expansión comercial planteados para los próximos tres años.

Accesibilidad del segmento (35%)

La accesibilidad obtuvo la segunda mayor ponderación debido a la importancia que tienen los canales digitales y la venta directa en el modelo de negocio de Oriflame. Considerando las limitaciones de visibilidad de marca identificadas en la investigación, resulta fundamental priorizar segmentos que puedan ser alcanzados de manera eficiente mediante redes sociales, comercio electrónico, programas de recomendación y actividades de la fuerza de ventas. Una alta accesibilidad permite optimizar la inversión en marketing y acelerar la implementación de las estrategias comerciales.

Intensidad competitiva (25%)

Este criterio recibió una ponderación menor, aunque sigue siendo relevante para la evaluación. Si bien la competencia influye en la capacidad de captación y crecimiento, Oriflame posee fortalezas diferenciadoras asociadas a la sostenibilidad, la innovación de origen sueco, el bienestar integral y el modelo de emprendimiento independiente. Por esta razón, se considera que la intensidad competitiva puede gestionarse mediante una adecuada estrategia de posicionamiento y diferenciación, otorgándole una importancia relativa menor frente al tamaño potencial del mercado y la facilidad de acceso al segmento.

La ponderación de los criterios se definió considerando los objetivos estratégicos de crecimiento de Oriflame Perú para el periodo 2027-2029. Se otorgó una mayor importancia al tamaño y crecimiento del segmento (40%), debido a la necesidad de incrementar las ventas y ampliar la base de consumidores y emprendedores. La accesibilidad (35%) recibió la segunda mayor ponderación por la relevancia de los canales digitales y la venta directa en el modelo de negocio de la empresa. Finalmente, la intensidad competitiva (25%) obtuvo una ponderación menor, dado que Oriflame cuenta con atributos diferenciadores asociados a la calidad, sostenibilidad, bienestar y emprendimiento, los cuales permiten competir eficazmente en mercados con alta rivalidad.

Tabla 47

Resumen de la ponderación

Criterio	Peso	Justificación
Tamaño y crecimiento	40%	Prioridad para recuperar ventas y asegurar crecimiento sostenible.
Accesibilidad	35%	Permite llegar eficientemente al segmento mediante canales digitales y venta directa.
Intensidad competitiva	25%	Es importante, pero puede mitigarse mediante diferenciación y posicionamiento.

Nota. Elaboración propia.

Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias (Puntaje ponderado: 4.75)

Este segmento obtuvo el mayor puntaje debido a que presenta el mayor potencial de crecimiento y una alta alineación con las tendencias actuales del mercado peruano de belleza y bienestar. En el criterio de tamaño y crecimiento recibió una calificación de 5, sustentada en que las mujeres entre 18 y 34 años representan una proporción importante de la población urbana del país y constituyen uno de los principales grupos consumidores de productos de belleza y cuidado personal (INEI, 2025). Asimismo, Euromonitor International (2025) señala que las generaciones Millennial y Z impulsan el crecimiento de categorías como skincare, maquillaje y bienestar, mostrando una mayor disposición a probar productos innovadores y sostenibles.

En cuanto a la intensidad competitiva, obtuvo una puntuación de 4, debido a la presencia de diversas marcas nacionales e internacionales orientadas a este segmento. No obstante, Oriflame cuenta con atributos diferenciadores como su origen sueco, el respaldo científico de sus productos y su enfoque en sostenibilidad, elementos que permiten competir mediante una estrategia de diferenciación y no exclusivamente por precio.

Respecto a la accesibilidad, recibió una valoración de 5, ya que este segmento presenta una elevada penetración de internet, un uso intensivo de redes sociales y una alta interacción con plataformas digitales durante el proceso de compra (IPSOS Perú, 2025; CAPECE, 2025). Estas características favorecen la implementación de estrategias de marketing digital, social selling, comercio electrónico y generación de contenido, plenamente compatibles con el modelo comercial de Oriflame Perú.

En conjunto, la evidencia cualitativa obtenida en las entrevistas y la información secundaria confirman que este segmento constituye el mercado con mayor potencial para impulsar el crecimiento de las ventas y fortalecer el posicionamiento de la marca durante el periodo 2027–2029.

Mujeres adultas orientadas al bienestar y cuidado personal (Puntaje ponderado: 3.50)

Este segmento obtuvo un puntaje ponderado de 3.50 debido a que, si bien mantiene una participación relevante dentro del mercado de belleza y bienestar, presenta un potencial de crecimiento menor en comparación con el segmento de mujeres jóvenes. En el criterio de tamaño y crecimiento recibió una calificación de 4, considerando que continúa representando una parte importante del consumo de productos orientados al cuidado personal, especialmente en categorías relacionadas con el bienestar, el cuidado de la piel y la salud preventiva (COPECOH, 2025).

En el criterio de intensidad competitiva, obtuvo una puntuación de 2, debido a la fuerte presencia de marcas consolidadas como Belcorp, Yanbal, Natura, Avon y cadenas especializadas de retail, que compiten intensamente mediante programas de fidelización, promociones y una amplia cobertura comercial. Esta elevada rivalidad reduce las posibilidades de crecimiento acelerado y exige mayores esfuerzos de diferenciación.

Respecto a la accesibilidad, recibió una valoración de 4, ya que este segmento puede ser atendido eficientemente mediante el modelo de venta directa y la asesoría personalizada que ofrecen los emprendedores independientes. Las entrevistas evidenciaron que estas consumidoras valoran especialmente la confianza, la recomendación y el acompañamiento durante la compra, factores coherentes con el modelo comercial de Oriflame Perú y con los resultados reportados por NielsenIQ (2024) sobre los atributos más valorados en la decisión de compra.

En consecuencia, este segmento representa una oportunidad estratégica para fortalecer la recompra y la fidelización, contribuyendo a la estabilidad comercial de la empresa más que a un crecimiento acelerado del mercado.

Emprendedores orientados a la independencia financiera (Puntaje ponderado: 4.35)

Este segmento obtuvo un puntaje ponderado de 4.35, debido a su elevada contribución al crecimiento sostenible del modelo de negocio de Oriflame Perú. En el criterio de tamaño y crecimiento recibió una calificación de 4, sustentada en el incremento del trabajo independiente y del emprendimiento en el país. Según la Organización Internacional del Trabajo (2024) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2025), una proporción importante de la población económicamente activa busca alternativas de generación de ingresos flexibles, tendencia que ha favorecido el desarrollo de modelos de negocio basados en venta directa y plataformas digitales.

En cuanto a la intensidad competitiva, obtuvo una valoración de 4, debido a que existen diversas alternativas de emprendimiento y empresas de venta directa; sin embargo, Oriflame presenta ventajas competitivas relacionadas con su trayectoria internacional, su portafolio integrado de belleza y bienestar, el respaldo científico de sus productos y su sistema de desarrollo de líderes, factores que fortalecen su capacidad de diferenciación frente a otros modelos de negocio.

Respecto a la accesibilidad, recibió una puntuación de 5, ya que la empresa dispone de una red nacional de emprendedores, programas de capacitación, herramientas digitales y procesos estructurados de reclutamiento que facilitan la incorporación y el desarrollo de nuevos asociados. Asimismo, CAPEVEDI (2026) reporta que el sector de venta directa reúne a más de 565,000 emprendedores independientes, evidenciando el potencial de este segmento para sostener la expansión comercial de la empresa.

En conjunto, la evidencia obtenida en las entrevistas y la información secundaria permiten concluir que este segmento constituye un activo estratégico para Oriflame Perú, ya que su crecimiento impacta directamente en la expansión de la fuerza de ventas, la captación de nuevos clientes y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del periodo 2027–2029.

Conclusión de la matriz

Los resultados de la matriz evidencian que los segmentos Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias (4.75) y Emprendedores orientados a la independencia financiera (4.35) presentan el mayor atractivo estratégico para Oriflame Perú, debido a su potencial de crecimiento, accesibilidad y contribución directa a los objetivos de expansión comercial. Por ello, ambos segmentos constituyen el mercado objetivo prioritario sobre el cual se orientarán las estrategias de marketing propuestas para el periodo 2027-2029.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se seleccionaron como mercado objetivo prioritario los segmentos de mujeres jóvenes urbanas con alta preferencia a las nuevas tendencias y moda y emprendedores de venta directa orientados a independencia financiera, debido a que registraron los mayores puntajes ponderados y presentan una mayor alineación con las fortalezas competitivas de Oriflame Perú.

Justificación estratégica de la selección de mercados objetivo

La selección de los mercados objetivo se realizó mediante una matriz de ponderación que evaluó tres criterios: tamaño y crecimiento del segmento (40%), intensidad competitiva (25%) y accesibilidad (35%). Los resultados permitieron identificar como segmentos prioritarios a las mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda (4.75 puntos) y a los emprendedores orientados a la independencia financiera (4.35 puntos).

El segmento de mujeres jóvenes urbanas obtuvo la puntuación más alta debido a su elevado potencial de crecimiento y a la facilidad para ser alcanzado a través de canales digitales y redes sociales. Este grupo mantiene una alta participación en categorías relacionadas con belleza, cuidado personal y tendencias de consumo, mostrando interés por productos innovadores, sostenibles y alineados con su estilo de vida. Asimismo, representa una oportunidad para fortalecer la presencia de Oriflame en públicos más jóvenes y aumentar la frecuencia de compra mediante estrategias digitales y de social selling.

Por otro lado, el segmento de emprendedores orientados a la independencia financiera fue seleccionado por su relevancia estratégica dentro del modelo de negocio de venta directa. La investigación de mercado evidenció que existe un creciente interés por alternativas de generación de ingresos flexibles que permitan mejorar la calidad de vida y alcanzar mayor autonomía económica. Además, este segmento contribuye directamente al crecimiento de la red comercial, la captación de nuevos clientes y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Su alta accesibilidad se explica por la capacidad de Oriflame Perú para llegar a potenciales emprendedores a través de sus líderes, programas de capacitación y plataformas digitales.

En conjunto, ambos segmentos permiten atender simultáneamente los dos pilares estratégicos de Oriflame: el crecimiento de la demanda de productos de belleza y bienestar, y el fortalecimiento de la red de emprendedores independientes que impulsa el modelo de venta directa.

Ilustración 3

Buyer persona 1: Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda



Ilustración 4

Buyer persona 2: Emprendedores orientados a independencia financiera



2.1.3 Propuesta de valor y posicionamiento

2.1.3.1 Estrategia de propuesta de valor

Uno de los principales hallazgos de la investigación fue que la calidad de los productos constituye una fortaleza reconocida tanto por consumidores como por emprendedores. Sin embargo, también se identificó que este atributo, por sí solo, no genera una diferenciación sostenible frente a competidores como Belcorp, Yanbal, Natura y Aruma.

Por ello, la propuesta de valor de Oriflame Perú evoluciona desde un enfoque centrado exclusivamente en el producto hacia una experiencia integral que responda a las necesidades de los dos mercados objetivo-seleccionados en el apartado 2.1.2: mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda, bienestar y tendencias, y emprendedores orientados a la independencia financiera.

La propuesta de valor se fundamenta en cuatro pilares estratégicos:

Calidad respaldada científicamente.

Bienestar integral.

Asesoría personalizada.

Experiencia omnicanal.

Estos pilares buscan incrementar la diferenciación de la marca, fortalecer la fidelización de consumidores y potenciar el desarrollo sostenible de la red de emprendedores independientes.

Calidad respaldada científicamente

Productos desarrollados bajo estándares europeos que ofrecen seguridad, eficacia y confianza.

Bienestar integral

Una propuesta que combina belleza, cuidado personal y nutrición dentro de una misma experiencia de consumo.

Asesoría personalizada

Acompañamiento cercano a través de una red de emprendedores capacitados que generan confianza y orientación especializada.

Experiencia omnicanal

Integración de herramientas digitales, redes sociales, comercio electrónico y venta directa para facilitar la interacción con la marca.

Tabla 48

Vinculación entre los hallazgos de la investigación de mercado y la propuesta de valor de Oriflame Perú

Hallazgo de investigación	Evidencia de entrevistas	Fuente secundaria de respaldo	Implicancia estratégica	Elemento de la propuesta de valor
Los consumidores valoran la calidad percibida, la relación calidad-precio y el respaldo científico de los productos.	E1: identifica la calidad percibida y la relación calidad-precio como determinantes de recompra. E2: asocia la innovación y el respaldo científico con credibilidad y confianza	Euromonitor International (2025) señala una creciente preferencia por productos con eficacia comprobada y respaldo científico.	Mantener la calidad como principal atributo diferenciador frente a competidores.	Calidad respaldada científicamente.
La sostenibilidad es valorada por los consumidores, pero no está suficientemente capitalizada como ventaja competitiva.	E1: considera positiva la sostenibilidad, aunque no es un factor decisivo. E2: reconoce la sostenibilidad como atributo valorado pero insuficientemente comunicado	Euromonitor International (2025) identifica la sostenibilidad como una tendencia creciente en la industria de belleza y bienestar.	Fortalecer la comunicación del origen sueco y los atributos sostenibles de la marca.	Bienestar integral y sostenibilidad.
La visibilidad digital y la recordación de marca son inferiores a las de competidores con mayor presencia omnicanal.	E1: señala una limitada exposición de marca. E2: identifica baja recordación de marca y escasa presencia digital.	IPSOS Perú (2025) y CAPECE (2025) muestran que los consumidores utilizan cada vez más medios digitales para descubrir y evaluar marcas.	Incrementar la inversión en marketing digital, social selling y experiencia omnicanal.	Experiencia omnicanal.
La asesoría personalizada genera confianza, satisfacción y favorece la recompra.	E1: considera la asesoría de las consultoras un elemento diferenciador que aporta confianza y seguridad. E2: identificar oportunidades de mejora en la asesoría comercial de la fuerza de ventas.	IPSOS Perú (2025) destaca la influencia de las recomendaciones personales en las decisiones de compra.	Potenciar el rol consultivo de los emprendedores independientes.	Asesoría personalizada.
Los emprendedores asocian Oriflame con libertad, desarrollo personal, movilidad económica y liderazgo.	E3: vincula el emprendimiento con libertad y desarrollo integral. E4: destaca la movilidad socioeconómica y realización personal. E5: considera que el negocio transforma vidas y genera independencia económica.	CAPEVEDI (2026) reporta que el emprendimiento independiente es una alternativa relevante para la generación de ingresos y desarrollo personal.	Reforzar el posicionamiento de Oriflame como una oportunidad de crecimiento personal y económico.	Desarrollo personal y liderazgo.
La comunidad, el reconocimiento y el acompañamiento favorecen la permanencia de los emprendedores.	E4: destaca la importancia de la comunidad física y digital. E5: resalta el acompañamiento y el desarrollo de líderes. E6 y E7: valoran la comunidad y los incentivos como factores de permanencia.	WFDSA (2025) señala que el sentido de pertenencia y reconocimiento favorece la retención en la venta directa.	Fortalecer programas de reconocimiento, comunidad y fidelización.	Comunidcomunidad y fidelización.ad emprendedora
La recompra y permanencia dependen de promociones, incentivos, disponibilidad de productos y apoyo digital.	E6: identifica que la recompra depende de promociones, ingresos y disponibilidad de productos. E7: señala que promociones, incentivos y capacitación digital influyen en la continuidad de pedidos.	COPECOH (2025) e IPSOS Perú (2025) muestran que el precio, promociones y experiencia de compra son factores clave en el comportamiento del consumidor	Diseñar programas de fidelización e incentivos más personalizados y fortalecer la disponibilidad de productos.	Fidelización y acompañamiento continuo.

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas en profundidad realizadas a consumidores y emprendedores independientes de Oriflame Perú (2026), Euromonitor International (2025), IPSOS Perú (2025), CAPECE (2025), CAPEVEDI (2026), COPECOH (2025) y WFDSA (2025).

La propuesta de valor fue elaborada utilizando la metodología Value Proposition Canvas de Osterwalder et al. (2014), la cual plantea que la oferta de una empresa debe responder a las tareas, frustraciones y beneficios esperados por el cliente. En este estudio, los pilares de la propuesta de valor fueron definidos a partir de la integración de los hallazgos obtenidos en las entrevistas en profundidad y los principios del marketing orientado al cliente propuestos por Kotler, Keller y Chernev (2022), garantizando que cada elemento responda a necesidades identificadas empíricamente.

Tabla 49

Sustento de los atributos de valor y diferenciación de Oriflame Perú

Atributo de valor	**Sustento verificable**	**Implicancia para la propuesta de valor**
Calidad respaldada científicamente	Oriflame desarrolla productos bajo el concepto "Beauty by Sweden", integrando investigación científica, pruebas de seguridad y desarrollo propio de formulaciones para las líneas de cuidado facial, maquillaje y bienestar.	Respaldar la confianza del consumidor mediante productos con evidencia científica y estándares internacionales.
Sostenibilidad	La estrategia corporativa de Oriflame incorpora abastecimiento responsable, ingredientes naturales, reducción del impacto ambiental y desarrollo de envases más sostenibles como parte de su estrategia global.	Diferenciar la marca frente a consumidores que valoran el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente.
Portafolio integral de belleza y bienestar	Oriflame comercializa categorías de cuidado facial, maquillaje, fragancias, cuidado personal, accesorios y bienestar nutricional dentro de un mismo ecosistema de marca.	Permite satisfacer múltiples necesidades del consumidor y aumentar la venta cruzada.
Modelo de venta directa con asesoría personalizada	El modelo comercial de Oriflame se basa en una red de emprendedores independientes que brindan asesoría personalizada antes, durante y después de la compra.	Genera cercanía, confianza y fortalece la fidelización del cliente.
Experiencia omnicanal y herramientas digitales	La empresa integra catálogo digital, comercio electrónico, herramientas digitales y redes sociales para apoyar la experiencia de compra y el desarrollo de los emprendedores.	Fortalece la experiencia del cliente y la productividad de la fuerza de ventas.
Oportunidad de emprendimiento y desarrollo personal	**Nota.** Elaboración propia con base en la información corporativa de Oriflame (2025).	Constituye el principal elemento diferenciador para atraer y retener emprendedores.

Nota. Elaboración propia.

Value Proposition Canvas para el segmento objetivo 1: Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda

Segmento de clientes

1. Frustraciones

- Desconfianza hacia productos de baja calidad o de origen desconocido
- Falta de asesoría personalizada al momento de comprar
- Precios elevados de marcas premium
- Dificultad para identificar productos adecuados para sus necesidades específicas

2. Alegrías

- Resultados visibles en el cuidado de la piel y bienestar personal
- Sentirse más seguras y satisfechas con su imagen
- Recibir recomendaciones confiables
- Acceder a promociones y beneficios económicos

3. Tareas del cliente

- Mantener una apariencia saludable y cuidada
- Proteger y mejorar la salud de la piel
- Encontrar productos de belleza confiables y seguros
- Acceder a productos de calidad sin afectar significativamente su presupuesto

Mapa de la propuesta de valor

4. Generadores de alivio

- Productos respaldados por investigación científica y estándares europeos
- Asesoría personalizada mediante la red de emprendedores.
- Amplio portafolio con diferentes rangos de precio
- Garantía de calidad y seguridad

5. Generadores de satisfacción

- Productos con beneficios visibles para el cuidado personal

- Promociones permanentes y programas de fidelización
- Atributos de sostenibilidad valorados por el consumidor final
- Experiencia de compra cercana y personalizada

6. Productos y servicios

- Línea de cuidado facial y corporal
- Fragancias y maquillaje
- Productos de bienestar y nutrición
- Atención personalizada a través de emprendedores independientes
- Catálogo físico y digital

Propuesta de valor actual

Oriflame Perú ofrece productos de belleza, cuidado personal y bienestar respaldados por investigación científica europea, combinando calidad, seguridad y sostenibilidad mediante una experiencia de compra personalizada a través de su red de emprendedores independientes.

Propuesta de valor mejorada

A partir de los hallazgos de la investigación, se propone fortalecer la experiencia omnicanal mediante una mayor presencia digital, generación de contenido educativo en redes sociales, reseñas de consumidores reales y asesoría personalizada complementada con herramientas digitales. Asimismo, se recomienda comunicar de manera más activa los atributos de sostenibilidad e innovación, aspectos altamente valorados por las consumidoras entrevistadas.

Value Proposition Canvas para el segmento objetivo 2: Emprendedores independientes orientados a la independencia financiera

Segmento de clientes

1. Frustraciones

- Percepción negativa del modelo multinivel
- Falta de capacitación práctica y acompañamiento continuo
- Dificultad para reclutar y retener nuevos emprendedores
- Limitadas herramientas digitales para desarrollar el negocio
- Incertidumbre sobre el crecimiento económico dentro del sistema

2. Alegrías

- Flexibilidad para administrar su tiempo
- Crecimiento económico y mejora de su calidad de vida
- Desarrollo personal y liderazgo
- Reconocimiento, viajes e incentivos
- Sentido de pertenencia a una comunidad emprendedora

3. Tareas del cliente

- Generar ingresos adicionales o construir una fuente principal de ingresos
- Alcanzar independencia financiera
- Desarrollar habilidades comerciales y de liderazgo
- Construir una red de negocio sostenible en el tiempo
- Lograr reconocimiento personal y profesional

Mapa de la propuesta de valor

4. Generadores de alivio

- Capacitación continua en ventas, liderazgo y herramientas digitales
- Acompañamiento de líderes y comunidad de apoyo
- Comunicación transparente sobre el modelo de negocio
- Herramientas digitales que faciliten la venta y el reclutamiento

5. Generadores de satisfacción

- Oportunidad real de generar ingresos escalables
- Reconocimiento mediante premios, viajes y ascensos
- Desarrollo de liderazgo y crecimiento personal.
- Construcción de redes de negocio con potencial de largo plazo
- Flexibilidad para equilibrar trabajo, familia y emprendimiento

6. Productos y servicios

- Plan de compensación “Plan del Éxito”
- Programas de capacitación y desarrollo
- Plataforma digital de ventas
- Eventos, reconocimientos e incentivos
- Portafolio de productos de belleza y bienestar

Propuesta de valor actual

Oriflame Perú brinda una oportunidad de emprendimiento basada en la venta directa y el desarrollo de redes, ofreciendo capacitación, incentivos y un plan de compensación que permite generar ingresos adicionales y construir un negocio propio.

Propuesta de valor mejorada

Los hallazgos de la investigación muestran que los emprendedores valoran especialmente la libertad, la realización personal, el estilo de vida aspiracional y el sentido de comunidad. Por ello, se propone evolucionar la propuesta de valor desde un enfoque centrado únicamente en la generación de ingresos hacia una primera transformación personal y desarrollo integral. La estrategia contempla fortalecer la capacitación digital, incrementar la visibilidad de historias de éxito reales, potenciar comunidades físicas y digitales, y reforzar la comunicación sobre legitimidad y transparencia del modelo de negocio para contrarrestar los prejuicios asociados al multinivel. De esta manera, Oriflame Perú no solo ofrecerá una oportunidad económica, sino también un espacio de crecimiento personal, liderazgo y realización personal.

Puntos de Paridad (POP) y Puntos de Diferencia (POD) de Oriflame frente a los principales competidores

Con el propósito de identificar los elementos que sustentan el posicionamiento competitivo de Oriflame Perú, se realizó un análisis de puntos de paridad (POP) y puntos de diferencia (POD). Según Keller (2013), los puntos de paridad representan las características

necesarias para competir dentro de una categoría de mercado, mientras que los puntos de diferencia corresponden a atributos distintivos que generan preferencia y ventaja competitiva. Los resultados permiten evidenciar que Oriflame cumple con los atributos básicos exigidos por el mercado y, adicionalmente, posee elementos diferenciadores que fortalecen su propuesta de valor frente a sus principales competidores.

Tabla 50

Puntos de Paridad (POP) de Oriflame frente a los principales competidores

Los puntos de paridad corresponden a los atributos mínimos que una marca debe poseer para competir dentro de una categoría determinada (Keller, 2013).

Atributos de la categoría	**Oriflame**	**Yanbal**	**Belcorp**	**Herbalife**	**Aruma**
Productos de belleza y cuidado personal	✓	✓	✓	—	✓
Presencia digital y redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓
Programas de promociones y descuentos	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategias de fidelización de clientes	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategias de fidelización de clientes	✓	✓	✓	✓	✓
Atención y asesoría personalizada	✓	✓	✓	✓	✓
Presencia en el mercado peruano	✓	✓	✓	✓	✓
Comercio electrónico o canales digitales de compra	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitación para fuerza comercial	✓	✓	✓	✓	—
Desarrollo de comunidades de consumidores	✓	✓	✓	✓	✓

Nota. Elaboración propia.

Los resultados muestran que Oriflame comparte con sus principales competidores los atributos esenciales de la categoría de belleza y bienestar. Esto le permite competir en igualdad de condiciones respecto a aspectos básicos valorados por los consumidores, como la disponibilidad de productos, la presencia digital, las promociones y la atención personalizada.

Tabla 51

Puntos de Diferencia (POD) de Oriflame frente a los principales competidores.

Los puntos de diferencia representan atributos únicos o percibidos como superiores por los consumidores, los cuales generan ventajas competitivas sostenibles y fortalecen el posicionamiento de la marca (Keller, 2013).

Atributos diferenciadores	Oriflame	Yanbal	Belcorp	Herbalife	Aruma
Origen sueco y posicionamiento escandinavo	✓	—	—	—	—
Propuesta integral de belleza, bienestar y nutrición	✓	—	—	✓	—
Enfoque de sostenibilidad asociado al estilo de vida escandinavo	✓	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
Investigación científica y desarrollo propio de productos	✓	Parcial	Parcial	Parcial	✓
Modelo de emprendimiento flexible sin compra mínima obligatoria	✓	Parcial	Parcial	—	—
Oportunidad de desarrollo personal y liderazgo comercial	✓	✓	✓	✓	—
Portafolio integrado de cosmética, cuidado personal y suplementos nutricionales	✓	—	—	✓	—
Imagen asociada a bienestar integral y calidad europea	✓	—	—	—	—
Red global presente en más de 60 países	✓	Parcial	Parcial	✓	—

Nota. Elaboración propia.

La evaluación de los puntos de diferencia evidencia que Oriflame posee atributos distintivos que fortalecen su posicionamiento competitivo dentro del mercado peruano. Entre los principales elementos diferenciadores destacan su origen sueco, la integración de categorías de belleza, bienestar y nutrición, el respaldo científico de sus productos y su modelo flexible de emprendimiento. Estos atributos permiten construir una propuesta de valor diferenciada frente a competidores como Yanbal y Belcorp, enfocados principalmente en cosmética; Herbalife, especializada en nutrición; y Aruma, cuyo modelo de negocio se basa principalmente en la comercialización minorista de productos de belleza.

2.1.3.2 Estrategia de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento para el segmento 1: Mujeres jóvenes urbanas orientadas a la moda

Posicionamiento actual

Oriflame Perú participa en el mercado de la belleza, cuidado personal y bienestar compitiendo con empresas de venta directa como Natura, Yanbal, Belcorp y Avon, así como con cadenas de retail especializadas como Aruma. Dentro de este contexto, la marca ha construido un posicionamiento asociado a la calidad de sus productos, la innovación científica y su compromiso con la sostenibilidad.

Los hallazgos de la investigación muestran que los consumidores valoran especialmente la seguridad y efectividad de los productos, así como la confianza que genera una marca con trayectoria internacional. Asimismo, se identificó que atributos como el origen europeo, el respaldo científico y las prácticas responsables con el medio ambiente contribuyen positivamente a la percepción de la marca.

Otro elemento relevante es la importancia que adquiere la recomendación de personas de confianza y la asesoría personalizada brindada por las consultoras. Para muchos consumidores, la experiencia de compra no se limita al producto, sino que incluye orientación y acompañamiento en la elección de alternativas adecuadas a sus necesidades.

No obstante, la investigación también evidenció que estos atributos no están siendo comunicados con suficiente intensidad. Las entrevistadas señalaron una limitada presencia de la marca en redes sociales y una menor visibilidad frente a competidores que han

fortalecido sus canales digitales y físicos. Esto genera que muchas consumidoras reconozcan la calidad de Oriflame, pero no la consideren dentro de sus primeras opciones de compra o recompra.

Declaración de posicionamiento actual

Para mujeres que buscan productos de belleza, cuidado personal y bienestar confiables para su uso diario, Oriflame Perú es una marca internacional de cosmética y bienestar que ofrece productos de alta calidad desarrollados con respaldo científico y compromiso ambiental, permitiendo cuidar su imagen y bienestar mediante soluciones seguras, efectivas y accesibles.

Nuevo posicionamiento propuesta (2027-2029)

Los resultados de la investigación muestran que los consumidores valoran cada vez más marcas que combinan calidad, bienestar, sostenibilidad y cercanía. Asimismo, buscan información confiable antes de comprar, reseñas de usuarios reales y una experiencia que integra la asesoría personalizada con herramientas digitales que faciliten la decisión de compra.

En ese contexto, se propone revolucionar el posicionamiento de Oriflame Perú hacia una marca que no solo comercializa productos de belleza y bienestar, sino que acompaña a las mujeres en el cuidado integral de sí mismas. El objetivo es fortalecer la percepción de Oriflame Perú como una marca cercana, confiable y sostenible, capaz de ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades reales de las consumidoras peruanas.

Nuevos puntos de diferenciación propuestos

Los principales elementos de diferenciación que respaldarán el posicionamiento futuro serán:

- Combinación de belleza, cuidado personal y bienestar en una propuesta integral
- Asesoría personalizada respaldada por una red de consultoras capacitadas

- Mayor presencia digital mediante contenido educativo, tutoriales, reseñas y testimonios reales
- Comunicación más visible de los atributos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental de la marca
- Experiencia omnicanal que integre redes sociales, catálogo digital, comercio electrónico y atención personalizada

Nueva declaración de posicionamiento

Para mujeres que buscan cuidar su bienestar y sentirse seguras de sí mismas a través de productos confiables y accesibles, Oriflame Perú es una marca de belleza y bienestar respaldada por innovación científica y compromiso con la sostenibilidad, que ofrece soluciones integrales acompañadas de asesoría personalizada y experiencias digitales, permitiendo a sus consumidoras cuidar su imagen y calidad de vida con confianza.

Estrategia de posicionamiento para el segmento 2: Emprendedores independientes orientados a la independencia financiera

Posicionamiento actual

Actualmente, Oriflame Perú compite dentro del mercado de venta directa de productos de belleza, bienestar y cuidado personal, enfrentándose a empresas como Yanbal, Natura, Belcorp y Avon. Dentro del segmento de emprendedores independientes orientados a la independencia financiera, la marca presenta diversos elementos de diferenciación.

En primer lugar, Oriflame Perú combina la comercialización de productos de belleza con una propuesta de emprendimiento basada en el desarrollo de redes, permitiendo que los emprendedores generen ingresos tanto por ventas personales como por el crecimiento de sus equipos. Asimismo, cuenta con un portafolio diversificado, fragancias y bienestar, lo que amplía las oportunidades comerciales para sus emprendedores.

Otro factor diferenciador es el respaldo internacional de la marca, sustentado en su origen sueco, su enfoque científico en el desarrollo de productos y sus políticas de

sostenibilidad. Finalmente, la empresa ofrece programas de reconocimiento, incentivos y capacitaciones que contribuyen al desarrollo comercial de los emprendedores.

Sin embargo, la investigación realizada evidenció que estos atributos no siempre son percibidos claramente por los potenciales emprendedores. Los hallazgos muestran que la decisión de incorporarse al negocio suele estar más influenciada por la confianza generada por el líder que presenta la oportunidad y por el estilo de vida que este proyecta, que por los atributos corporativos de la marca.

Declaración de posicionamiento actual

Para personas que buscan generar ingresos adicionales mediante una actividad emprendedora flexible, Oriflame Perú es una empresa de venta directa de productos de belleza y bienestar que ofrece una oportunidad de negocio respaldada por capacitación, incentivos y un portafolio internacional de alta calidad, permitiendo desarrollar ingresos complementarios y crecimiento personal a través de una red de emprendedores independientes.

Nuevo posicionamiento propuesto (2027-2029)

Los hallazgos de la investigación permitieron identificar que los emprendedores valoran aspectos que van más allá de la rentabilidad económica. Conceptos como libertad, independencia, realización personal, sentido de comunidad y desarrollo de liderazgo aparecen de forma recurrente en las entrevistas realizadas. Asimismo, se observó que la credibilidad del líder, el acompañamiento constante y la pertenencia a una comunidad activa influyen significativamente en la decisión de ingreso y permanencia dentro del negocio.

Por ello, se propone evolucionar el posicionamiento de Oriflame Perú desde una propuesta centrada principalmente en la generación de ingresos hacia una propuesta enfocada en la transformación integral del emprendedor. El objetivo es que la marca sea percibida no solo como una oportunidad comercial, sino como una plataforma de crecimiento personal, desarrollo profesional y construcción de comunidades emprendedoras.

Nuevos puntos de diferenciación propuestos

Los nuevos elementos de diferenciación que sustentarán el posicionamiento futuro de Oriflame Perú serán los siguientes:

- Desarrollo integral del emprendedor mediante capacitación práctica en liderazgo, ventas digitales y construcción de equipos
- Acompañamiento permanente durante todo el proceso de crecimiento dentro del negocio
- Comunidad emprendedora híbrida que combine espacios presenciales y digitales de aprendizaje, reconocimiento y networking
- Comunicación transparente y ética del modelo de negocio para reducir los prejuicios asociados al multinivel
- Visibilización de historias reales de transformación personal y económica que generen identificación y confianza en potenciales emprendedores

Nueva declaración de posicionamiento

Para personas que buscan alcanzar mayor independencia económica, libertad y desarrollo personal mediante el emprendimiento, Oriflame Perú es una plataforma de negocio basada en la venta directa de productos de belleza y bienestar que brinda capacitación, acompañamiento y una comunidad de apoyo, permitiendo construir un negocio sostenible mientras desarrolla habilidades de liderazgo, fortalece su crecimiento personal y mejora su calidad de vida.

Tabla 52

Relación entre los hallazgos de investigación y el reposicionamiento propuesto

Hallazgo	Implicancia para el posicionamiento	Cambio propuesto
Baja visibilidad digital	Incrementar la presencia de la marca en canales digitales	Posicionamiento omnicanal
Alta valoración de la calidad	Mantener la calidad como eje central de la marca	Calidad científica
Consumidores valoran la sostenibilidad	Comunicar este atributo de forma más visible	Belleza sostenible
Emprendedores buscan libertad y desarrollo personal	Comunicar el negocio como una oportunidad de transformación	Plataforma de desarrollo personal

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas en profundidad.

El reposicionamiento propuesto surge directamente de los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado. Las entrevistas evidenciaron que los atributos de calidad, sostenibilidad y asesoría personalizada ya son reconocidos por los consumidores; sin embargo, presentan una limitada comunicación y visibilidad frente a la competencia. Asimismo, los emprendedores manifestaron que valoran el desarrollo personal, el liderazgo y el sentido de comunidad por encima del beneficio económico. En consecuencia, el reposicionamiento busca fortalecer estos atributos mediante una estrategia de comunicación orientada a incrementar la diferenciación y la relevancia de la marca para ambos segmentos objetivo.

Tabla 53

Relación entre objetivos estratégicos, hallazgos, propuesta de valor y estrategias de marketing

Objetivo estratégico	Hallazgo principal de la investigación	Propuesta de valor / Posicionamiento	Estrategia o plan propuesto
Incrementar las ventas de Oriflame Perú de S/ 70.67 MM a S/ 88.19 MM entre 2027 y 2029.	Los consumidores valoran la calidad, innovación y respaldo científico de los productos, pero perciben una baja visibilidad de marca y limitada presencia digital.	Oriflame: marca sueca de belleza y bienestar que ofrece productos de alta calidad respaldados científicamente y comprometidos con la sostenibilidad.	Fortalecimiento del branding, marketing digital, estrategia omnicanal, social selling y comunicación de atributos diferenciales.
Incrementar la fuerza de ventas activa de 28,594 a 35,019 emprendedores independientes.	Los emprendedores buscan independencia económica, desarrollo personal, liderazgo y generación de ingresos flexibles. Asimismo, existe desconocimiento del potencial del negocio y percepciones negativas sobre el multinivel.	Oriflame como plataforma de emprendimiento que impulsa el desarrollo personal, liderazgo y crecimiento económico a través de una comunidad emprendedora sólida.	Programa de reclutamiento digital, fortalecimiento de marca empleadora, capacitación comercial y digital, desarrollo de liderazgo y difusión de casos de éxito.
Incrementar la tasa de recompra y retención de 58.10% a 63.00%.	La recompra depende de la satisfacción, asesoría personalizada, promociones y disponibilidad de productos. La permanencia se fortalece mediante reconocimiento, incentivos y sentido de comunidad.	Experiencia personalizada que combina asesoría experta, beneficios exclusivos, acompañamiento continuo y pertenencia a una comunidad de bienestar.	Programa de fidelización, fortalecimiento de incentivos, mejora de la experiencia del emprendedor, reconocimiento, capacitación continua y gestión de comunidades.

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas en profundidad, hallazgos y objetivos estratégicos.

2.1.4 Otras estrategias propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos a 3 años

Fundamentación de las estrategias de marketing

Las estrategias propuestas para Oriflame Perú fueron formuladas a partir de la integración del diagnóstico situacional, la investigación de mercado y los fundamentos del marketing estratégico. El análisis desarrollado en el Capítulo 1 permitió identificar que la disminución de las ventas y de la fuerza de ventas no responde a una contracción del mercado, sino principalmente a limitaciones internas relacionadas con la productividad de la red comercial, la transformación digital y el posicionamiento competitivo. Asimismo, la investigación cualitativa evidenció oportunidades asociadas al crecimiento del emprendimiento independiente, la preferencia por experiencias omnicanal y la valoración de atributos como la sostenibilidad, la calidad y el bienestar.

En este contexto, las estrategias buscan aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno y fortalecer las capacidades internas de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2027-2029. Su formulación se sustenta en los planteamientos de Kotler et al. (2021), quienes sostienen que las estrategias de marketing deben construirse a partir de un análisis integral del entorno, del mercado y de las ventajas competitivas de la organización, orientándose a la creación de valor sostenible para clientes y demás grupos de interés.

Estrategia para el objetivo 1: Crecimiento de ventas

Fundamentación de la estrategia

La estrategia orientada al crecimiento de ventas se fundamenta en los resultados del diagnóstico, los cuales evidencian una disminución sostenida de las ventas durante el periodo 2022-2025, acompañada por una menor visibilidad de la marca frente a competidores como Natura, Yanbal y Aruma. Paralelamente, el análisis del entorno identificó el crecimiento del comercio electrónico, la digitalización del consumidor y la expansión del mercado de belleza como oportunidades favorables para recuperar el desempeño comercial. La investigación de mercado también reveló que los consumidores valoran la compra digital, la asesoría personalizada y los contenidos relacionados con bienestar y sostenibilidad, atributos que Oriflame posee, pero comunica de manera limitada.

Desde la perspectiva teórica, Kotler et al. (2021) señalan que las organizaciones deben desarrollar estrategias orientadas a generar valor diferencial para el cliente mediante un posicionamiento claro y una adecuada integración de los canales de comercialización. Asimismo, Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) sostienen que la omnicanalidad mejora la experiencia del consumidor, incrementa la conversión y fortalece la competitividad de las empresas en entornos digitales.

En consecuencia, se propone fortalecer el modelo comercial mediante una estrategia omnicanal que integre la venta directa tradicional con herramientas digitales, complementada por acciones de branding que incrementen la visibilidad de la marca y refuercen sus principales atributos diferenciadores: origen sueco, respaldo científico, sostenibilidad y bienestar integral.

Estrategia propuesta

Para impulsar el crecimiento de ventas, se propone fortalecer el modelo comercial mediante una estrategia omnicanal que integre la venta directa tradicional con herramientas digitales como redes sociales, catálogo digital y comercio electrónico. Esta estrategia busca responder al cambio en los hábitos de consumo, donde los clientes demandan mayor facilidad de compra, acceso a información y disponibilidad inmediata de productos.

Asimismo, se plantea reforzar el posicionamiento de Oriflame alrededor de sus principales atributos diferenciadores: origen sueco, sostenibilidad, bienestar integral e innovación científica. La investigación de mercado evidenció que los consumidores valoran estos atributos y los asocian positivamente con la marca; sin embargo, también perciben una baja visibilidad frente a competidores como Natura, Yanbal o las cadenas retail especializadas.

Esta estrategia se sustenta en la oportunidad que representa el crecimiento del comercio electrónico y del sector de belleza en el Perú, así como en fortalezas propias de Oriflame, como su portafolio diferenciador y su propuesta de bienestar y nutrición, categorías con creciente demanda en el mercado.

Tabla 54

Resumen de Estrategia 1

Acción Principal	Responsable	Periodo	KPI
Implementar campañas de marketing digital enfocadas en posicionamiento y conversión de ventas	Communication, Digital & Brand manager	2027-2029	Alcance digital, tasa de conversión y crecimiento de ventas
Potenciar el uso del catálogo digital y herramientas de venta online por parte de la red comercial	Sales Manager	2027-2029	Porcentaje de pedidos digitales y ventas generadas por canales digitales
Desarrollar campañas de branding centradas en sostenibilidad, bienestar e innovación	Communication, Digital & Brand manager	2027-2029	Reconocimiento de marca y engagement en redes sociales

Nota. Elaboración propia.

Estrategia para el objetivo 2: Expansión de la fuerza de ventas

Fundamentación de la estrategia

La estrategia de expansión de la fuerza de ventas responde al principal problema identificado durante el diagnóstico: la reducción acumulada de aproximadamente 67 % de los emprendedores activos entre 2022 y 2025, situación que ha limitado la capacidad comercial de Oriflame Perú. Las entrevistas en profundidad evidenciaron que las principales motivaciones para incorporarse al negocio son la generación de ingresos complementarios, la flexibilidad laboral, el desarrollo personal y el reconocimiento; sin embargo, también revelaron deficiencias en capacitación, liderazgo y acompañamiento, factores que afectan la permanencia de los emprendedores dentro de la organización.

Johnston y Marshall (2020) sostienen que la administración estratégica de la fuerza de ventas requiere procesos estructurados de reclutamiento, capacitación, motivación y

retención que permitan desarrollar equipos comerciales de alto desempeño. De manera complementaria, Kotler et al. (2021) indican que la gestión de relaciones con los colaboradores comerciales constituye un elemento esencial para construir ventajas competitivas sostenibles.

En función de estos hallazgos, se plantea desarrollar una estrategia orientada a atraer, formar y consolidar nuevos emprendedores independientes mediante procesos digitales de reclutamiento, programas permanentes de capacitación y acciones enfocadas en el desarrollo del liderazgo comercial.

Estrategia propuesta

Para incrementar la red de emprendedores independientes, se propone desarrollar una estrategia de atracción, formación y consolidación de líderes comerciales, enfocada especialmente en segmentos que buscan ingresos complementarios, flexibilidad laboral e independencia financiera.

La investigación identificó que los principales motivadores para incorporarse al negocio son la generación de ingresos, el desarrollo personal, la posibilidad de administrar el propio tiempo y el reconocimiento dentro de una comunidad de apoyo. Asimismo, se evidenció que la confianza en quien presenta la oportunidad tiene una influencia mayor que la marca misma durante el proceso de afiliación.

Por ello, la estrategia contempla fortalecer los programas de capacitación adaptados al contexto peruano, potenciar las competencias digitales y de liderazgo, e incrementar la visibilidad de historias reales de éxito que permitan reducir la percepción negativa asociada al modelo multinivel. Esta iniciativa aprovecha la creciente cultura emprendedora del país y fortalezas como la accesibilidad de la membresía, la ausencia de montos mínimos de compra y la flexibilidad operativa del modelo de negocio.

Tabla 55

Resumen de Estrategia 2

Acción principal	Responsable	Periodo	KPI
Implementar campañas digitales de reclutamiento orientadas a potenciales emprendedores	Sales Manager y líderes de red	2027-2029	Número de nuevos afiliados por campaña
Desarrollar programas de capacitación en ventas, liderazgo y herramientas digitales	Sales Manager & Team sales	2027-2029	Número de participantes capacitados y tasa de culminación
Difundir casos de éxito y testimonios de líderes destacados	Communication, Digital & Brand manager, Gerente de Ventas	2027-2029	Alcance de las campañas y tasa de conversión de prospectos a afiliados

Nota. Elaboración propia.

Estrategia para el objetivo 3: Incremento de la recompra y retención

Fundamentación de la estrategia

La estrategia de fidelización se fundamenta en los resultados de la investigación de mercado, los cuales muestran que la permanencia de los emprendedores y la recompra de productos dependen no solo de los beneficios económicos, sino también de la calidad de la asesoría, el acompañamiento, el reconocimiento y el sentido de pertenencia hacia la comunidad Oriflame. Asimismo, el diagnóstico identificó oportunidades para fortalecer la relación con los clientes mediante experiencias personalizadas y una mayor integración de herramientas digitales.

Desde el punto de vista teórico, Payne y Frow (2017) sostienen que las estrategias de gestión de relaciones con clientes (CRM) permiten incrementar la satisfacción, la recompra y la rentabilidad mediante la creación de relaciones de largo plazo. Por su parte, Keller (2013) afirma que la lealtad hacia una marca se fortalece cuando las organizaciones generan experiencias consistentes y vínculos emocionales con sus consumidores.

En consecuencia, se propone implementar programas de fidelización dirigidos tanto a clientes como a emprendedores independientes, incorporando incentivos, reconocimiento, beneficios exclusivos y acciones de seguimiento que fortalezcan el compromiso con la marca y contribuyan al incremento de la recompra y la retención.

Estrategia propuesta

Para incrementar la recompra de consumidores y la permanencia de emprendedores dentro de la red, se propone implementar una estrategia integral de fidelización basada en acompañamiento continuo, personalización de la experiencia y fortalecimiento de la comunidad.

Los hallazgos de la investigación muestran que la recompra está influenciada por la satisfacción con el desempeño de los productos, la asesoría brindada por las consultoras y la exposición constante de la marca. Asimismo, se identificó que muchos consumidores compran únicamente cuando surge una necesidad específica, debido a la escasa comunicación de novedades, promociones y beneficios del portafolio.

En respuesta a ello, se plantea fortalecer los programas de incentivos y reconocimiento, implementar acciones de reactivación mediante canales digitales y desarrollar contenidos orientados a educar sobre el uso de productos, bienestar y sostenibilidad. De esta manera, se busca aumentar la frecuencia de compra, fortalecer la relación con la marca y mejorar los niveles de retención tanto de clientes como de emprendedores.

Tabla 56

Resumen de Estrategia 3

Acción principal	Responsable	Periodo	KPI
Implementar programas de fidelización y recompensas para clientes recurrentes	Beauty Community Manager	2027-2029	Tasa de recompra y frecuencia de compra
Ejecutar campañas de reactivación mediante WhatsApp, correo electrónico y redes sociales	Communication, Digital & Brand manager	2027-2029	Tasa de reactivación de clientes inactivos
Fortalecer programas de reconocimiento e incentivos para emprendedores activos	Sales Manager	2027-2029	Tasa de retención de emprendedores y permanencia en la red
Desarrollar contenido educativo sobre productos, bienestar y sostenibilidad	Communication, Digital & Brand manager	2027-2029	Nivel de interacción con contenidos y porcentaje de recompra

Nota. Elaboración propia.

Tabla 57

Trazabilidad entre el diagnóstico estratégico y las estrategias de marketing propuestas

Objetivo estratégico / KPI	Hallazgo o evidencia específica (con fuente)	Oportunidad o factor FODA relacionado	Estrategia propuesta
OE1. Incrementar las ventas (+24.8 % al 2029). KPI: Crecimiento de ventas.	Las ventas de Oriflame Perú disminuyeron en promedio 25.9 % anual entre 2023 y 2025 (Oriflame Perú, 2026). Asimismo, los consumidores entrevistados señalaron una baja visibilidad digital de la marca (Entrevistas E1 y E2, 2026).	F1: Calidad y respaldo científico. O2: Crecimiento del comercio electrónico y consumo de belleza (CAPECE, 2024; COPECOH, 2025).	Fortalecer el posicionamiento mediante branding, marketing digital y estrategia omnicanal.
OE2. Incrementar la fuerza de ventas (+22.47 % al 2029). KPI: Número de emprendedores activos.	La fuerza de ventas se redujo aproximadamente 30.7 % durante los últimos años (Oriflame Perú, 2026). Los entrevistados identificaron como principales motivadores la independencia económica, el liderazgo y la flexibilidad laboral (Entrevistas E3, E4 y E5, 2026).	F3: Modelo de venta directa. O4: Crecimiento del emprendimiento independiente (GEM, 2024; CAPEVEDI, 2025).	Implementar un programa de captación digital, capacitación y desarrollo de líderes emprendedores.
OE3. Incrementar la recompra y retención (+8 % al 2029). KPI: Tasa de recompra y retención.	Los consumidores manifestaron que la recompra depende de la calidad, la asesoría personalizada y la disponibilidad de productos (Entrevistas E1, E2, E6 y E7, 2026). NielsenIQ (2024) identifica una mayor preferencia por marcas con experiencias personalizadas.	F3: Modelo de venta directa. O4: Crecimiento del emprendimiento independiente (GEM, 2024; CAPEVEDI, 2025).	Implementar un programa de captación digital, capacitación y desarrollo de líderes emprendedores.

Nota. Elaboración propia.

2.2 Planes para implementar las estrategias de marketing

Los planes de marketing propuestos han sido diseñados para contribuir al logro de los objetivos estratégicos planteados para Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029. Su formulación responde a las oportunidades identificadas en el análisis del entorno y a las fortalezas detectadas en el diagnóstico interno, especialmente aquellas relacionadas con la calidad del portafolio de productos, el modelo de venta directa, la creciente digitalización del comportamiento del consumidor y el interés por alternativas de emprendimiento

flexibles. Asimismo, los planes buscan atender las principales debilidades identificadas durante la investigación de mercado, entre ellas la limitada visibilidad de la marca, la necesidad de fortalecer la captación de emprendedores y los desafíos asociados a la recompra y retención.

De acuerdo con Kotler et al. (2021), las organizaciones que logran integrar estrategias de posicionamiento, transformación digital, gestión de relaciones con clientes y desarrollo de comunidades comerciales obtienen ventajas competitivas más sostenibles y mayores niveles de crecimiento en mercados altamente dinámicos. En ese sentido, los planes propuestos buscan generar valor tanto para los consumidores como para los emprendedores independientes, fortaleciendo simultáneamente el desempeño comercial y la sostenibilidad del negocio.

Objetivo Estratégico 1: Incrementar las ventas de Oriflame Perú en 24.80% al cierre de 2029

Con el propósito de alcanzar el crecimiento proyectado de las ventas, se plantean iniciativas orientadas a fortalecer el posicionamiento de la marca y optimizar la experiencia de compra mediante la integración de canales físicos y digitales. Estas acciones buscan incrementar la visibilidad de Oriflame, mejorar la interacción con los consumidores y facilitar el acceso a su portafolio de productos.

1.2.1 Plan de Posicionamiento Digital y Fortalecimiento de Marca "Oriflame Conecta"

Estrategia relacionada

Fortalecer el posicionamiento de Oriflame mediante una estrategia omnicanal basada en marketing digital, branding y generación de contenido de valor.

Descripción del plan

El presente plan tiene como finalidad incrementar la visibilidad, recordación y preferencia de la marca Oriflame en el mercado peruano a través de una estrategia de comunicación digital integrada. La propuesta busca reforzar los atributos diferenciadores de

la marca, tales como su origen sueco, el respaldo científico de sus productos, el compromiso con la sostenibilidad y su enfoque integral de bienestar.

La literatura especializada sostiene que el posicionamiento constituye uno de los principales mecanismos para construir ventajas competitivas sostenibles, ya que permite diferenciar la oferta de una empresa frente a sus competidores y generar asociaciones favorables en la mente del consumidor (Aaker, 2014). Asimismo, Kotler et al. (2021) señalan que la comunicación digital y la creación de contenido relevante fortalecen la relación entre las marcas y sus públicos, incrementando la confianza y la intención de compra.

En este contexto, se desarrollarán campañas de branding digital, estrategias de influencer marketing, contenidos educativos sobre bienestar y sostenibilidad, así como acciones orientadas a promover la interacción y participación de los usuarios en redes sociales.

Actividades principales

- Diseño de la estrategia de contenidos digitales.
- Implementación de campañas de branding en redes sociales.
- Desarrollo de alianzas con microinfluencers.
- Generación de contenido educativo y experiencial.
- Monitoreo y optimización continua de campañas.

KPI

- Alcance digital.
- Tasa de engagement.
- Reconocimiento de marca.
- Tráfico al catálogo digital.
- Ventas generadas por campañas digitales.

Aporte esperado

Se estima que este plan contribuye con aproximadamente el 20% del crecimiento incremental de ventas proyectado para el periodo 2027-2029.

Tabla 58

Matriz de implementación del Plan de Posicionamiento Digital y Fortalecimiento de Marca "Oriflame Conecta"

Táctica	Acción principal	Responsable	Hito	KPI	Trimestre de ejecución	Meta anual	Supuesto Comercial	Volúmen incremental	Ingreso S/ Incremental
Fortalecer el posicionamiento digital de la marca	Implementar campañas de branding en Meta, Google y TikTok Ads resaltando el origen sueco, sostenibilidad y bienestar	Communication, Digital & Brand Manager	Lanzamiento de la campaña "Oriflame Conecta".	Alcance, impresiones y reconocimiento de marca.	T1-T4 2027-2029	+15% anual	Mayor reconocimiento genera nuevos compradores	3,500 órdenes adicionales	350,000
Generar contenido de valor	Publicar contenido educativo, tutoriales, testimonios y reseñas de productos en redes sociales y plataformas digitales.	Marketing Digital	Calendario editorial implementado.	Engagement y tráfico web.	T2-T4	5% engagement	Conversión de seguidores a compradores	2,500 órdenes adicionales	250,000
Desarrollar alianzas con microinfluencer	Ejecutar campañas con embajadores de marca y creadores de contenido alineados con el posicionamiento de Oriflame.	Marketing y Comunicación	Programa de embajadores implementado.	Número de colaboraciones y alcance.	T1-T4	+20% anual	Incremento del tráfico digital	2,000 órdenes adicionales	200,000
Optimizar continuamente la estrategia digital	Monitorear indicadores y realizar ajustes periódicos de las campañas.	Marketing Analytics	Reportes trimestrales de desempeño.	ROI, CTR y tasa de conversión	Trimestral	>120%	Mejora de conversión digital	2,000 órdenes adicionales	200,000
Total								10,000 órdenes	S/1,000,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 59

Cronograma Gantt del Plan de Posicionamiento Digital y Fortalecimiento de Marca "Oriflame Conecta" (2027–2029)

Actividad	Responsable	Hito	2027 T1	T2	T3	T4	2028 T1	T2	T3	T4	2029 T1	T2	T3	T4
Rediseño de la estrategia de branding y comunicación digital	Communication, Digital & Brand Manager	Manual de marca actualizado	●	●										
Producción de contenido (video, fotografía, reels, testimonios y blogs)	Equipo de Marketing Digital	Banco de contenidos implementado	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Campañas de publicidad digital (Meta Ads, Google Ads y TikTok Ads)	Agencia Digital	Campañas activas		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Programa de influencers y microinfluencers	Communication, Digital & Brand Manager	Red de embajadores implementada		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seguimiento de KPI y optimización de campañas	Marketing Analytics	Reportes trimestrales			●	●	●	●	●	●	●	●		

Nota. Elaboración propia.

2.2.1 Plan de Transformación Omnicanal de Ventas

Estrategia relacionada

Integrar la venta directa con herramientas digitales para mejorar la experiencia de compra y aumentar la conversión comercial.

Descripción del plan

Este plan busca fortalecer la estrategia omnicanal de Oriflame Perú mediante la integración de herramientas digitales que complementen el modelo tradicional de venta directa. La propuesta considera la optimización de los canales de compra online, la incorporación de herramientas de comunicación instantánea y la digitalización de procesos comerciales orientados a facilitar la interacción entre emprendedores y consumidores.

Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), la omnicanalidad permite ofrecer una experiencia consistente a través de múltiples puntos de contacto, mejorando la satisfacción del cliente y aumentando las probabilidades de conversión. Asimismo, la transformación digital de los procesos comerciales favorece una mayor eficiencia operativa y una mejor gestión de la relación con los clientes.

Actividades principales

- Fortalecimiento del catálogo digital interactivo.
- Integración de WhatsApp Business como canal de ventas.
- Optimización de plataformas de comercio electrónico.
- Capacitación en ventas digitales para emprendedores.

- Automatización del seguimiento comercial.

KPI

- Ventas digitales.
- Tasa de conversión.
- Ticket promedio.
- Número de pedidos realizados por medios digitales.

Aporte esperado

Se proyecta que este plan contribuya con aproximadamente el 35% del crecimiento incremental de ventas previsto para el periodo estratégico.

Tabla 60

Matriz de implementación del Plan de Transformación Omnicanal de Ventas

Táctica	Acción principal	Responsable	Hito	KPI	Supuesto comercial	Volumen incremental	Ingreso incremental (S/)	Meta anual	Trimestre de ejecución
Integrar los canales de venta	Implementar una experiencia de compra integrada entre catálogo digital, redes sociales y emprendedores independientes	Marketing Digital y TI	Conversión digital y satisfacción del cliente.	Conversión digital y satisfacción del cliente.	Mayor reconocimiento genera nuevos compradores	3,500 órdenes adicionales	350,000	+15% anual	T1-T4 2027-2029
Fortalecer el social selling	Capacitar a los emprendedores en el uso de herramientas digitales y redes sociales para la comercialización.	Gerencia Comercial	Programa de capacitación ejecutado.	Emprendedores capacitados	Conversión de seguidores a compradores	2,500 órdenes adicionales	250,000	5% engagement	T2-T4
Optimizar la experiencia del cliente	Implementar mejoras continuas en el proceso de compra y	Marketing y Servicio al Cliente	Procesos de atención estandarizados.	NPS y satisfacción del cliente.	Incremento del tráfico digital	2,000 órdenes adicionales	200,000	+20% anual	T1-T4
Total								22,000 órdenes	S/ 6,140,500

Nota. Elaboración propia.

Tabla 61

Cronograma Gantt del Plan de Transformación Omnicanal de Ventas (2027–2029)

Actividad	Responsable	Hito	2027 T1	T2	T3	T4	2028 T1	T2	T3	T4	2029 T1	T2	T3	T4
Diagnóstico e integración de canales de venta físicos y digitales	Communication, Digital & Brand Manager	Estrategia omnicanal aprobada	●	●										
Implementación de herramientas digitales para emprendedores (catálogo digital, WhatsApp Business y CRM)	Marketing Digital y TI	Herramientas implementadas		●	●	●	●	●						
Capacitación de emprendedores en social selling y herramientas digitales	Gerencia Comercial	Programa de capacitación ejecutado		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Optimización de la experiencia de compra omnicanal	Marketing y Servicio al Cliente	Experiencia omnicanal estandarizada			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Monitoreo de indicadores y mejora continua	Marketing Analytics	Reportes trimestrales de desempeño			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota. Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 2: Incrementar la fuerza de ventas de Oriflame Perú hasta alcanzar 35,019 emprendedores independientes al 2029

La expansión de la fuerza de ventas constituye un factor clave para el crecimiento sostenible de las empresas de venta directa. En este sentido, se proponen acciones orientadas a captar, desarrollar y consolidar emprendedores independientes que contribuyan a la expansión de la red comercial.

2.2.3 Plan de Reclutamiento Digital y Expansión de Emprendedores "Emprende con Oriflame"

Descripción del plan

El objetivo de este plan es incrementar la incorporación de emprendedores independientes mediante campañas digitales de reclutamiento que destaquen los beneficios asociados al modelo de negocio de Oriflame, tales como la flexibilidad laboral, la generación de ingresos complementarios y las oportunidades de desarrollo personal.

De acuerdo con Johnston y Marshall (2020), una gestión efectiva de la fuerza de ventas requiere implementar procesos estructurados de atracción y selección que permitan incorporar perfiles alineados con los objetivos organizacionales. Asimismo, la comunicación de testimonios y experiencias exitosas favorece la credibilidad de la propuesta de valor y reduce las barreras de ingreso.

KPI

- Nuevos afiliados mensuales.
- Tasa de conversión de prospectos.
- Costo de adquisición por emprendedor.
- Crecimiento anual de la fuerza de ventas.

Aporte esperado

Contribuir al incremento progresivo de la fuerza de ventas hasta alcanzar 35,019 emprendedores independientes al cierre de 2029.

Tabla 62

Matriz de implementación del Plan de Reclutamiento Digital y Expansión de Emprendedores

Táctica	Acción principal	Responsable	Hito	KPI	Supuesto comercial	Volumen incremental	Ingreso incremental (S/)	Meta anual
Implementar campañas de reclutamiento digital	Desarrollar campañas en Meta Ads, Google Ads y redes sociales dirigidas a potenciales emprendedores	Marketing Digital	Campañas nacionales implementadas	Prospectos generados.	Conversión de prospectos a emprendedores	10,000 leads/año	1,500 nuevos emprendedores	1,050,000
Fortalecer el programa de referido	Incentivar la recomendación de nuevos emprendedores mediante beneficios e incentivos.	Gerencia Comercial	Programa de referidos implementado	Nuevos emprendedores incorporados por referidos.	Aprovechamiento de la red actual	20% de nuevos ingresos	1,200 emprendedores	700,000
Comunicar la propuesta de emprendimiento	Difundir testimonios, historias de éxito y beneficios del modelo de negocio.	Marketing	Biblioteca de contenidos implementada.	Alcance e interacción.	Mayor atractivo del modelo	+25% anual	800 emprendedores	450,000
Optimizar el proceso de captación	Monitorear resultados y ajustar campañas de reclutamiento	Marketing Analytics	Reportes trimestrales.	Tasa de conversión de prospectos.	Mayor eficiencia de captación	-10% anual	700 emprendedores	430,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 63

Cronograma Gantt del Plan de Reclutamiento Digital y Expansión de Emprendedores (2027–2029)

Actividad	Responsable	Hito	2027 T1	T2	T3	T4	2028 T1	T2	T3	T4	2029 T1	T2	T3	T4
Diseño de la estrategia de reclutamiento digital y propuesta de valor para emprendedores	Gerencia Comercial y Marketing	Estrategia de captación aprobada	●	●										
Implementación de campañas de captación en redes sociales y medios digitales	Marketing Digital	Campañas nacionales activas		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Implementación del programa de referidos y embajadores de marca	Gerencia Comercial	Programa de referidos implementado			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Webinars y eventos virtuales para captación de nuevos emprendedores	Escuela de Líderes	Calendario anual de eventos ejecutado		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seguimiento de prospectos, conversión y optimización del proceso de reclutamiento	Marketing Analytics y Gerencia Comercial	Reportes trimestrales de conversión			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota. Elaboración propia.

2.2.4 Plan de Desarrollo de Líderes y Formación Comercial

Descripción del plan

Este plan tiene como finalidad fortalecer las capacidades comerciales, digitales y de liderazgo de los emprendedores independientes mediante programas de formación continua, mentorías y certificaciones. La capacitación permanente resulta esencial para mejorar la productividad individual y favorecer la permanencia dentro de la red comercial.

Según Johnston y Marshall (2020), la formación continua influye positivamente en el desempeño comercial, la motivación y la retención de los integrantes de la fuerza de ventas, contribuyendo a una mayor sostenibilidad organizacional.

KPI

- Número de emprendedores capacitados.
- Tasa de participación.
- Número de líderes certificados.
- Productividad promedio por emprendedor.

Aporte esperado

Incrementar la productividad y consolidación de la red comercial, fortaleciendo el crecimiento sostenido de la fuerza de ventas.

Tabla 64

Matriz de implementación del Plan de Desarrollo de Líderes y Formación Comercial

Táctica	Acción principal	Responsable	Hito	KPI	Supuesto comercial	Meta anual	Volumen incremental	Ingreso Incremental S/
Implementar la Escuela de Líderes	Desarrollar programas de formación en liderazgo, ventas y herramientas digitales.	Gerencia Comercial	Escuela de Líderes implementada	Líderes certificados	Mayor productividad de la red .	500 líderes/año	1,800 órdenes	600,000
Desarrollar programas de mentoría	Asignar líderes experimentados para acompañar a nuevos emprendedores.	Líderes Senior	Programa de mentoría implementado	Permanencia de nuevos emprendedores.	. Reducción de abandono	70%	1,500 órdenes	450,000
Evaluar el desempeño comercial	Implementar indicadores periódicos de productividad y liderazgo.	Gerencia Comercial	Sistema de evaluación implementado	Productividad por líder.	Mejor gestión del desempeño	+10% anual	1,500 órdenes	350,000
Reconocer el desempeño	Ejecutar programas de reconocimiento para líderes destacados.	Gerencia Comercial	Programa anual de reconocimiento.	Nivel de participación.	Incremento de motivación y actividad	80%	1,500 órdenes	350,000
Total							6,000 órdenes	S/ 1,750,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 65

Cronograma Gantt del Plan de Desarrollo de Líderes y Formación Comercial (2027–2029)

Actividad	Responsable	Hito	2027 T1	T2	T3	T4	2028 T1	T2	T3	T4	2029 T1	T2	T3	T4
Diseño del programa de formación comercial y liderazgo	Gerencia Comercial y Recursos Humanos	Programa de formación aprobado	●	●										
Implementación de la Escuela de Líderes Oriflame	Gerencia Comercial	Primera promoción certificada		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Desarrollo de mentorías y coaching para líderes	Líderes Senior	Programa de mentoría implementado			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluación del desempeño y planes de mejora	Gerencia Comercial	Evaluaciones semestrales realizadas				●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reconocimiento y desarrollo de líderes destacados	Gerencia Comercial	Programa anual de reconocimiento				●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota. Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 3: Incrementar la recompra y retención de clientes y emprendedores activos hasta alcanzar el 63% al cierre de 2029

La fidelización constituye un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad de los ingresos y fortalecer las relaciones de largo plazo con clientes y emprendedores. Por ello, se plantea un programa integral orientado a incrementar la recompra y reducir la deserción.

2.2.5 Plan de Fidelización y Retención "Club Oriflame"

Descripción del plan

Este plan busca fortalecer la relación entre la marca, los clientes y los emprendedores mediante programas de reconocimiento, beneficios exclusivos y comunicación personalizada. La propuesta incorpora acciones de marketing relacional orientadas a incrementar la frecuencia de compra, mejorar la satisfacción y fortalecer el sentido de pertenencia hacia la comunidad Oriflame.

Según Keller y Kotler (2016), las estrategias de fidelización generan valor a largo plazo al incrementar la satisfacción del cliente, reducir los costos de captación y aumentar el valor de vida del cliente. Asimismo, la personalización de la comunicación permite fortalecer los vínculos emocionales con la marca y mejorar los niveles de retención.

KPI

- Tasa de recompra.
- Frecuencia de compra.
- Tasa de retención de emprendedores.
- Número de clientes reactivados.
- Valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value).

Aporte esperado

Contribuir al incremento de la tasa de recompra y retención hasta alcanzar el 63% al cierre de 2029, fortaleciendo la sostenibilidad de la red comercial y el crecimiento de las ventas recurrentes.

Tabla 66

Matriz de implementación del Plan de Fidelización y Retención "Club Oriflame"

Táctica	Acción principal	Responsable	Hito	KPI	Meta anual	Supuesto comercial	Volumen Incremental	Ingreso Incremental S/
Implementar el programa "Club Oriflame"	Diseñar un sistema de beneficios, recompensas y reconocimiento para clientes y emprendedores.	Marketing Relacional	Programa implementado.	Participación en el programa.	50% de clientes activos	Incremento de recompra	4,500 órdenes	1,250,000
Ejecutar campañas de fidelización	Desarrollar campañas personalizadas mediante CRM y automatización.	Marketing Digital	Campañas automatizadas implementadas.	Tasa de recompra.	+2 pp anual	Mayor frecuencia de compra	3,500 órdenes	900,000
Fortalecer el reconocimiento	Implementar incentivos y reconocimientos para emprendedores destacados.	Gerencia Comercial	Calendario anual ejecutado.	Emprendedores reconocidos	500 por año	Mayor permanencia	2,500 órdenes	700,000
Monitorear indicadores de fidelización	Evaluar periódicamente la recompra y retención para implementar mejoras.	Marketing Analytics	Reportes trimestrales.	Tasa de retención y satisfacción.	1,000 por año	Recuperación de clientes perdidos	2,500 órdenes	650,000
Total							650,000 órdenes	S/ 3,500,000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 67

Cronograma Gantt del Plan de Fidelización y Retención "Club Oriflame" (2027–2029)

Actividad	Responsable	Hito	2027 T1	T2	T3	T4	2028 T1	T2	T3	T4	2029 T1	T2	T3	T4
Diseño del programa de fidelización "Club Oriflame" y definición de beneficios	Gerencia de Marketing y Gerencia Comercial	Programa aprobado	●	●										
Implementación del sistema de beneficios, recompensas y reconocimiento	Marketing Relacional	Programa implementado		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ejecución de campañas de recompra y comunicación personalizada	Marketing Digital	Campañas automatizadas activas			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seguimiento de clientes y emprendedores mediante CRM	Marketing Digital y Servicio al Cliente	Sistema de seguimiento operativo				●	●	●	●	●	●	●	●	●
Evaluación de resultados y mejora continua del programa	Marketing Analytics	Reportes trimestrales de desempeño				●	●	●	●	●	●	●	●	●

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

3.1 Pronósticos y presupuestos

3.1.1 Pronósticos de incremento de ventas e ingresos

Metodología de proyección

La proyección de ventas de Oriflame Perú para el periodo 2027-2029 se elaboró mediante el método de pronóstico por escenarios, considerando un escenario base y un escenario con implementación del plan estratégico de marketing. Este enfoque permite identificar el efecto incremental atribuible a las estrategias propuestas y evaluar su contribución al cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

La estimación toma como punto de partida las ventas brutas proyectadas para el año base 2026, equivalentes a S/ 70.67 millones, así como la evolución histórica de la compañía, la proyección de crecimiento de la industria peruana de cosmética e higiene personal y los resultados esperados de los planes de marketing formulados para el periodo estratégico.

Los principales supuestos utilizados son los siguientes:

- Crecimiento promedio anual de la industria cosmética peruana de 7%, según las proyecciones de COPECOH (2025).
- Recuperación gradual del desempeño comercial de Oriflame Perú luego de la contracción registrada durante el periodo 2022-2025.
- Incremento de la fuerza de ventas activa de 28,594 a 35,019 emprendedores independientes al cierre de 2029.
- Incremento de la tasa de recompra y retención de emprendedores activos de 58.10% a 63.00%.
- Fortalecimiento del posicionamiento digital y omnicanal de la marca.
- Consolidación progresiva de los resultados de los planes de marketing, considerando una curva de aprendizaje y maduración de las acciones implementadas.

Escenario base de ventas

El escenario base representa el comportamiento esperado de las ventas en ausencia de nuevas iniciativas estratégicas, considerando únicamente la recuperación natural del negocio y el crecimiento orgánico derivado de la dinámica del mercado.

Para este escenario se asume una tasa de crecimiento anual conservadora de 3%, inferior al crecimiento proyectado de la industria, debido a las limitaciones históricas observadas en la capacidad de expansión comercial de la empresa.

Supuestos de las proyecciones

Los pronósticos financieros del presente proyecto se elaboraron bajo un escenario conservador, considerando la información histórica de Oriflame Perú, el crecimiento esperado de la industria cosmética peruana y los resultados previstos de las estrategias de marketing propuestas. Se tomó como año base el 2026, debido a que representa el inicio de la recuperación comercial de la empresa. Asimismo, se asumió que la implementación de los cinco planes de marketing se desarrollará conforme al cronograma establecido, generando efectos progresivos sobre las ventas y la productividad de la fuerza comercial.

Tabla 68

Supuestos utilizados

Variable	Supuesto
Año base	2026
Horizonte	2027-2029
Escenario	Conservador
Crecimiento de industria	7% anual
Incremento de ventas Oriflame	Según objetivos estratégicos
Inflación	Se asume estable
Tipo de cambio	Sin variaciones significativas
Ejecución de planes	100% del cronograma

Nota. Elaboración propia.

La fuerza de ventas proyectada para 2026 (28,594 emprendedores) corresponde al año base utilizado para la evaluación financiera y considera una recuperación parcial esperada respecto al cierre de 2025, sustentada en las acciones comerciales implementadas por la empresa durante 2026 y en la normalización gradual del desempeño comercial posterior al periodo de contracción observado entre 2022 y 2025. Sobre esta base se proyectan los efectos adicionales derivados del presente plan estratégico para el periodo 2027–2029.

Tabla 69

Pronóstico base de ventas de Oriflame Perú (sin implementación del plan estratégico)

Año	Ventas base (S/ millones)	Crecimiento anual (%)
2026 (año base)	70.67	-
2027	72.79	3.0%
2028	74.97	3.0%
2029	77.22	3.0%

Nota. Elaboración propia

Tabla 70

Trazabilidad entre estrategia y proyección financiera

Objetivo estratégico	Plan de marketing	Variable financiera impactada
Incrementar ventas	Plan de Posicionamiento Digital	Incremento de ventas
Incrementar ventas	Plan Omnicanal	Incremento de ventas
Expandir emprendedores	Reclutamiento Digital	Mayor productividad comercial
Expandir emprendedores	Desarrollo de Líderes	Mayor fuerza de ventas
Incrementar recompra	Club Oriflame	Mayor frecuencia de compra

Nota. Elaboración propia.

En consecuencia, las proyecciones de ventas e ingresos no corresponden únicamente a una extrapolación histórica, sino que derivan de los resultados esperados por la implementación progresiva de los cinco planes estratégicos de marketing desarrollados en el capítulo 2.

Ventas incrementales atribuibles al plan estratégico de marketing

Las ventas incrementales representan el efecto adicional generado por la implementación de los cinco planes de marketing propuestos en el capítulo 2. Estos resultados provienen principalmente del incremento en la captación de clientes, la expansión de la red comercial, la mejora de la recompra y el fortalecimiento del posicionamiento digital de la marca.

Tabla 71

Supuestos comerciales de generación de ventas incrementales

Plan	Actividad principal	Variable comercial	Fórmula utilizada	Volumen incremental 2029	Ingreso unitario promedio(S/)	Ingreso Incremental 2029 S/
Oriflame Conecta	Campañas digitales e influencers	Nuevos compradores	Nuevos compradores × ticket promedio × frecuencia anual	3,667 compradores	200	2,200,000
Omnicanal	Conversión digital y social selling	Pedidos digitales adicionales	Pedidos adicionales × ticket promedio	19,200 pedidos	200	3,840,000
Reclutamiento Digital	Nuevos emprendedores	Nuevos emprendedores × venta promedio anual	2,090 emprendedores	1,000	2,090,000	Fuerza de ventas proyectada
Desarrollo de Líderes	Productividad incremental	Incremento de productividad × líderes activos	1,100 ventas equivalentes	1,000	1,100,000	Escuela de líderes
Club Oriflame	Recompra y retención	Clientes retenidos × compra promedio anual	2,900 clientes	600	1,740,000	CRM y tasa de recompra
Total						10,970,000

Nota. Elaboración propia.

Nota. El total corresponde a la suma de 2,200,000 + 3,840,000 + 2,090,000 + 1,100,000 +1,740,000

Tabla 72

Contribución incremental esperada de los planes de marketing

Plan de marketing	2027 (S/ millones)	2028 (S/ millones)	2029 (S/ millones)
Plan de Posicionamiento Digital y Fortalecimiento de Marca "Oriflame Conecta"	0.85	1.7	2.20
Plan de Transformación Omnicanal de Ventas	0.99	2.01	3.84
Plan de Reclutamiento Digital y Expansión de Emprendedores	0.56	1.39	2.09
Plan de Desarrollo de Líderes y Formación Comercial	0.21	0.66	1.10
Plan de Fidelización y Retención "Club Oriflame"	0.21	0.93	1.74
Total ventas incrementales	**2.82**	**6.69**	**10.97**

Nota. Elaboración propia.

Pronóstico total de ventas e ingresos

El escenario total incorpora el efecto conjunto del crecimiento orgánico del negocio y de los resultados esperados de los planes de marketing. La diferencia entre ambos escenarios permite cuantificar el valor generado por la implementación de la estrategia propuesta.

Tabla 73

Pronóstico total de ventas e ingresos

Año	Ventas base (S/ millones)	Ventas incrementales (S/ millones)	Ventas totales (S/ millones)	Crecimiento anual (%)
2026 (año base)	70.67	–	70.67	–
2027	72.79	2.82	75.61	7.0%
2028	74.97	6.69	81.66	8.0%
2029	77.22	10.97	88.19	8.0%

Nota. Elaboración propia.

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados proyectados indican que las ventas de Oriflame Perú alcanzarían S/ 88.19 millones al cierre de 2029, lo que representa un crecimiento acumulado de 24.80% respecto al año base 2026. Este resultado es consistente con el objetivo estratégico de marketing planteado y refleja una recuperación progresiva del negocio sustentada en la expansión de la red comercial, el fortalecimiento del posicionamiento de marca y el incremento de la fidelización de clientes y emprendedores.

Asimismo, se observa que el escenario base permitiría alcanzar únicamente S/ 77.22 millones en ventas al cierre del periodo. En consecuencia, la implementación del plan estratégico generaría S/ 10.97 millones adicionales, equivalentes al 62.6% del crecimiento

total proyectado, evidenciando la relevancia de las iniciativas de marketing propuestas para la recuperación y sostenibilidad del negocio.

Desde una perspectiva de mercado, las proyecciones resultan coherentes con el crecimiento esperado de la industria peruana de cosmética e higiene personal, cuya demanda se estima crecerá aproximadamente 31.08% entre 2025 y 2029. En este contexto, la meta planteada para Oriflame Perú se considera alcanzable y conservadora, dado que no implica recuperar los niveles históricos máximos alcanzados por la empresa, sino consolidar una trayectoria de crecimiento sostenible basada en capacidades comerciales y operativas realistas.

Tabla 74

Participación estimada de Oriflame Perú en la demanda de la industria

Año	Ventas Oriflame (S/ millones)	Demanda industria (S/ millones)	Participación estimada
2026 (año base)	70.67	9,987.4	0.71%
2027	75.61	10,686.5	0.71%
2028	81.66	11,434.5	0.71%
2029	88.19	12,234.9	0.72%

*Nota***.** Elaboración propia.

3.1.2 Presupuesto de Marketing

Justificación de los presupuestos

Los montos presupuestados fueron estimados mediante el método de presupuestación por objetivos (Objective and Task Method). Este método consiste en identificar las actividades necesarias para ejecutar cada estrategia de marketing, estimar los recursos requeridos y asignar un costo a cada acción. En consecuencia, el presupuesto no se calculó como un porcentaje fijo de ventas, sino en función de las actividades contempladas en cada uno de los cinco planes estratégicos.

Tabla 75

Criterios utilizados para estimar el presupuesto

Publicidad digital	**Criterio utilizado**
Publicidad digital	Inversión mensual en Meta y Google Ads
Producción audiovisual	Cotizaciones promedio del mercado
Capacitación	Número de talleres programados
Eventos	Cantidad de eventos por año
Incentivos	Programa de reconocimientos previsto
CRM	Licencias y mantenimiento anual
Personal	Horas dedicadas al proyecto

Nota. Elaboración propia.

De esta manera, cada monto presupuestado mantiene coherencia con las actividades definidas en los planes de marketing, permitiendo asegurar la trazabilidad entre las estrategias propuestas, las inversiones requeridas y los resultados financieros proyectados.

La tabla presenta el presupuesto asignado al Plan de Advertising, diseñado para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de incrementar las ventas de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029. Este plan contempla una inversión anual de S/ 1,804,000, orientada a fortalecer la visibilidad de la marca, incrementar el reconocimiento de sus productos y generar un mayor flujo de prospectos para la red de emprendedores independientes.

El análisis de la distribución presupuestal evidencia que la mayor inversión se concentra en las activaciones en centros comerciales, que representan el 33.3% del presupuesto total (S/ 600,000). Esta asignación responde a la necesidad de acercar la marca al consumidor final mediante experiencias presenciales que permitan generar prueba de producto, interacción directa y fortalecimiento del vínculo emocional con la marca. Considerando que Oriflame opera principalmente bajo un modelo de venta directa, estas acciones contribuyen a complementar la experiencia digital y aumentar la intención de compra.

La segunda partida más relevante corresponde a la publicidad exterior, con una inversión de S/ 480,000 (26.6%), destinada a incrementar el alcance y la recordación de marca en zonas estratégicas de alta afluencia. Esta acción busca fortalecer el posicionamiento de Oriflame frente a competidores directos e indirectos que cuentan con una elevada presencia en medios masivos y puntos de venta físicos.

Asimismo, las colaboraciones estratégicas con marcas complementarias representan una inversión de S/ 280,000 (15.5%), permitiendo ampliar el alcance hacia nuevos segmentos de consumidores y generar sinergias comerciales alineadas con los atributos de belleza, bienestar y sostenibilidad que caracterizan a la marca.

Por otro lado, la estrategia digital contempla una inversión conjunta de S/ 408,000, distribuida entre influencers (S/ 240,000) y agencia digital (S/ 168,000). Estas acciones buscan fortalecer la captación de prospectos, incrementar el tráfico hacia los canales digitales de la compañía y potenciar el reclutamiento de nuevos emprendedores independientes, aspecto crítico considerando que la recuperación de la fuerza de ventas constituye uno de los principales desafíos identificados en el diagnóstico estratégico.

Finalmente, las acciones de relaciones públicas y publirreportajes, aunque representan únicamente el 2.0% del presupuesto total (S/ 36,000), cumplen una función importante en la construcción de reputación corporativa y credibilidad de marca, especialmente en temas relacionados con sostenibilidad, bienestar y emprendimiento.

En conjunto, el Plan de Advertising presenta una combinación equilibrada de acciones presenciales y digitales, orientadas a fortalecer el posicionamiento de Oriflame, incrementar la generación de demanda y contribuir al crecimiento de la red comercial. Desde una perspectiva estratégica, la inversión propuesta resulta coherente con el objetivo de recuperación y expansión de las ventas, ya que busca aumentar simultáneamente la visibilidad de la marca, la captación de consumidores y el reclutamiento de nuevos emprendedores, factores clave para alcanzar las metas de crecimiento proyectadas al 2029.

Tabla 76

Presupuesto del Plan de Advertising

Objetivo estratégico 1: Incrementar las ventas de Oriflame Perú

Concepto	Descripción	Frecuencia anual	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo anual (S/)
PR y publirreportajes	Notas de prensa y medios digitales	12	1 mensual	3,000	36,000
Influencers	4 influencers por campaña	12	4	5,000	240,000
Colaboraciones estratégicas	Alianzas con marcas complementarias	8	1	35,000	280,000
Publicidad exterior (paneles)	20 paneles digitales y estáticos en ubicaciones estratégicas	12	20 paneles	*40,000	480,000
Activaciones en centros comerciales	Experiencias de marca	4	1 por trimestre	150,000	600,000
Agencia digital	Gestión de redes, pauta y contenidos	12	1 mensual	14,000	168,000
TOTAL ANUAL					**1,804,000**

Nota. Elaboración propia.

*El monto de S/ 40,000 corresponde al costo mensual total de la contratación de los 20 paneles publicitarios y no al costo unitario por panel. Por tanto, el costo anual se calcula como: 12 meses × S/ 40,000 = S/ 480,000.

Nota metodológica. Los costos fueron estimados a partir de cotizaciones de mercado y presupuestos referenciales de campañas publicitarias en medios digitales, publicidad exterior, activaciones de marca y servicios especializados de marketing. En el caso de la publicidad exterior, el valor corresponde al costo mensual agregado del paquete de paneles contratados y no al costo individual por unidad publicitaria.

Análisis del Presupuesto del Plan de Desarrollo de Líderes y Vendedores

La Tabla 77 presenta el presupuesto asignado al Plan de Desarrollo de Líderes y Vendedores, diseñado para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de incrementar la fuerza de ventas de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029. Este plan responde directamente a una de las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico interno de la empresa: la disminución sostenida de la red de emprendedores activos y líderes de negocio observada en los últimos años.

La inversión total anual asciende a S/ 104,000, concentrándose principalmente en actividades de capacitación y fortalecimiento de competencias comerciales. Del presupuesto total, el 67.3% corresponde al programa Beauty Trainer (S/ 70,000), destinado a desarrollar conocimientos especializados sobre productos, técnicas de venta y experiencia del cliente. Esta asignación refleja la importancia que tiene el conocimiento del portafolio dentro del modelo de venta directa, donde la recomendación personalizada constituye uno de los principales factores de éxito comercial.

Por otro lado, el programa de Capacitación de Marca Digital representa una inversión de S/ 16,000 anuales, equivalente al 15.4% del presupuesto total. Esta iniciativa busca fortalecer las capacidades de los emprendedores en el uso de redes sociales, herramientas digitales y estrategias de comercialización online, alineándose con las nuevas tendencias de consumo y con el crecimiento del comercio digital en el mercado peruano.

Asimismo, se contempla una inversión inicial de S/ 18,000 para la implementación de una plataforma virtual de capacitación (LMS/E-learning), que permitirá estandarizar los procesos formativos, ampliar la cobertura geográfica de los programas de entrenamiento y facilitar el acceso continuo al aprendizaje para emprendedores de todo el país. Esta herramienta constituye una inversión estratégica debido a que contribuye a reducir las limitaciones de acompañamiento presencial derivadas de la estructura organizacional actual de Oriflame Perú.

Desde una perspectiva estratégica, este presupuesto presenta una inversión relativamente baja en comparación con el Plan de Advertising, pero con un alto potencial de impacto sobre la productividad y permanencia de la fuerza de ventas. El fortalecimiento de las capacidades comerciales, digitales y de liderazgo de los emprendedores contribuye

directamente a mejorar la retención, incrementar el volumen de ventas por integrante y acelerar la formación de nuevos líderes, aspectos fundamentales para alcanzar la meta de expansión de la red comercial planteada en el plan estratégico 2027-2029.

En consecuencia, este plan debe ser considerado una inversión de desarrollo organizacional y comercial de largo plazo, ya que busca fortalecer el principal activo competitivo de Oriflame Perú: su red de emprendedores independientes y líderes de negocio.

Tabla 77

Presupuesto del Plan de Desarrollo de Líderes y Vendedores

Objetivo estratégico 2: Incrementar la fuerza de ventas de Oriflame Perú

Concepto	Descripción	Frecuencia anual	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo anual (S/)
Capacitador de marca digital	Formación en redes sociales y capacitación digital	8 sesiones	2 por trimestre	2,000	16,000
Beauty Trainer	Capacitación especializada en producto	14 sesiones	1 mensual + eventos especiales	5,000	70,000
Plataforma virtual de capacitación	Implementación de LMS/E-learning	1	Implementación inicial	18,000	18,000
TOTAL ANUAL					**104,000**

Nota. Elaboración propia.

Análisis del Presupuesto del Programa de Fidelización y Retención

La Tabla 78 presenta el presupuesto asignado al Programa de Fidelización y Retención, diseñado para contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico de incrementar la recompra y permanencia de los emprendedores y consumidores de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029. Este programa responde a una de las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico de la empresa: la disminución sostenida de la fuerza de ventas

activa y la necesidad de fortalecer los niveles de compromiso, participación y recurrencia de compra dentro de la red comercial.

La inversión total anual asciende a S/ 236,000, convirtiéndose en una de las iniciativas clave para fortalecer la relación de largo plazo entre la empresa y sus emprendedores independientes. El componente con mayor participación dentro del presupuesto es el Programa de Recompra, con una inversión de S/ 120,000 anuales, equivalente al 50.8% del total. Esta iniciativa contempla la entrega de bonificaciones, descuentos y cupones promocionales orientados a incentivar la realización de pedidos recurrentes, incrementar la frecuencia de compra y reducir la deserción de emprendedores inactivos.

Asimismo, el Programa de Reconocimiento, que representa una inversión de S/ 48,000 anuales (20.3% del presupuesto total), busca fortalecer la motivación de los vendedores mediante premios y reconocimientos asociados al cumplimiento de metas comerciales. Este tipo de incentivos resulta especialmente relevante dentro del modelo de venta directa y marketing multinivel, donde el reconocimiento constituye uno de los principales factores de permanencia y desarrollo de liderazgo.

Por su parte, las Campañas CRM, con una inversión anual de S/ 36,000, tienen como finalidad fortalecer la comunicación personalizada con los emprendedores y consumidores a través de herramientas de automatización, email marketing y segmentación de audiencias. Estas acciones permiten mejorar la experiencia del usuario, incrementar la interacción con la marca y generar oportunidades de recompra mediante ofertas y contenidos relevantes.

Finalmente, los Eventos de Comunidad, que demandan una inversión de S/ 32,000 anuales, buscan fortalecer el sentido de pertenencia y la conexión emocional con la marca mediante encuentros presenciales y virtuales. Estas actividades facilitan el intercambio de experiencias, el fortalecimiento de relaciones entre emprendedores y la construcción de una cultura organizacional alineada con los valores de Oriflame.

Desde una perspectiva estratégica, este programa complementa las acciones de captación y capacitación contempladas en los otros planes de marketing, enfocándose en una etapa crítica del ciclo de vida del emprendedor: la retención. La evidencia del sector demuestra que atraer nuevos integrantes resulta significativamente más costoso que

mantener activos a los existentes, por lo que una adecuada estrategia de fidelización contribuye directamente a mejorar la rentabilidad del negocio y la estabilidad de la red comercial.

En consecuencia, la inversión propuesta busca incrementar la permanencia de los emprendedores, elevar los niveles de recompra y fortalecer el compromiso con la marca, generando un impacto positivo sobre las ventas recurrentes y el crecimiento sostenible de Oriflame Perú durante el horizonte estratégico 2027-2029.

Tabla 78

Presupuesto del Programa de Fidelización y Retención

Objetivo estratégico 3: Incrementar la recompra y retención

Concepto	Descripción	Frecuencia anual	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo anual (S/)
Programa de recompra	Bonificaciones y cupones	12	Mensual	10,000	120,000
Campañas CRM	Email, marketing y automatización	12	Mensual	3,000	36,000
Eventos de comunidad	Encuentros presenciales y virtuales	4	Trimestral	8,000	32,000
Programa de reconocimiento	Premios a vendedores destacados	4	Trimestral	12,000	48,000
TOTAL ANUAL					**236,000**

Nota. Elaboración propia.

Análisis del Presupuesto Consolidado de Marketing

La tabla 79 presenta el presupuesto consolidado destinado a la implementación de los planes de marketing de Oriflame Perú durante el periodo 2027-2029. La inversión total asciende a S/ 2,144,000 en 2027, S/ 2,251,200 en 2028 y S/ 2,363,760 en 2029, acumulando

S/ 6,758,960 en los tres años de ejecución. El incremento anual del presupuesto responde a la ampliación progresiva de las acciones de marketing y al ajuste por inflación.

En conjunto, la distribución presupuestaria evidencia una adecuada alineación con los objetivos estratégicos del plan de marketing, priorizando la generación de demanda, la expansión de la red comercial y la fidelización de los actores clave del negocio. Se espera que esta inversión contribuya al logro del crecimiento proyectado de 24.80% en ventas, al incremento de la fuerza de ventas activa hasta 35,019 emprendedores y al aumento de la tasa de recompra y retención hasta 63% al cierre de 2029.

Tabla 79

Presupuesto total de marketing (2027–2029)

Plan	2027 (S/)	2028 (S/)	2029 (S)
Plan de Advertising	1,804,000	1,894,200	1,988,910
Plan de Líderes y Vendedores	104,000	109,200	114,660
Plan de Fidelización y Retención	236,000	247,800	260,190
TOTAL ANUAL	**2,144,000**	**2,251,200**	**2,363,760**

Nota. Elaboración propia.

Nota 2. Los costos de Omnicanal y Reclutamiento Digital están incluidos dentro del Plan Advertising.

Nota 3. El capital de trabajo requerido para la implementación del proyecto se presenta de manera separada en la evaluación económica; por tanto, no forma parte del presente presupuesto de marketing.

3.1.3 Costos de ventas incrementales (producto o servicio)

Bajo el enfoque incremental del proyecto, los ingresos adicionales generados por la implementación del plan estratégico de marketing requieren considerar los costos variables asociados a la comercialización de los productos vendidos. Aunque Oriflame Perú cuenta con una estructura operativa ya establecida, el crecimiento proyectado de las ventas genera costos adicionales relacionados principalmente con producto, logística, distribución y comisiones comerciales.

Para efectos de la evaluación económica se asumió un margen bruto promedio de 78%, equivalente a un costo de ventas del 22% sobre las ventas incrementales. Este supuesto resulta consistente con la estructura de márgenes observada en empresas de venta directa de productos cosméticos y bienestar.

En consecuencia, el costo de ventas incremental ascendería a S/ 620,400 en 2027, S/ 1,471,800 en 2028 y S/ 2,413,400 en 2029, generando márgenes brutos incrementales de S/ 2,199,600, S/ 5,218,200 y S/ 8,556,600 respectivamente.

Tabla 80

Costos de ventas incrementales proyectados

Año	Ventas incrementales (S)	Costo de ventas incrementales (22%)	Margen Bruto 78%
2027	2,820,000	620,400	2,199,600
2028	6,690,000	1,471,800	5,218,200
2029	10,970,000	2,413,400	8,556,600

Nota. Elaboración propia. Se asume un margen bruto promedio de 78%, consistente con la naturaleza de la industria de venta directa de productos cosméticos y bienestar.

Tabla 81

Determinación de la utilidad operativa incremental

Año	Margen Bruto(S)	Presupuesto de marketing (S/)	EBIT incremental (S)
2027	2,199,600	2,144,000	55,600
2028	5,218,200	2,251,200	2,967,000
2029	8,556,600	2,363,760	6,192,840

Nota. Elaboración propia. El EBIT incremental se calcula como la diferencia entre el margen bruto incremental generado por las ventas adicionales y el presupuesto anual de marketing asociado a la implementación del plan estratégico.

Como se observa en la Tabla 81, la utilidad operativa incremental presenta una evolución favorable durante el horizonte de evaluación. En 2027 el EBIT incremental asciende a S/ 55,600 debido a que gran parte de los beneficios del proyecto aún se encuentran en etapa de maduración. Sin embargo, a medida que las iniciativas de marketing generan mayor impacto en las ventas y la base de emprendedores se consolida, el EBIT incremental se incrementa hasta alcanzar S/ 2,967,000 en 2028 y S/ 6,192,840 en 2029. Estos resultados evidencian el efecto acumulativo de las estrategias propuestas y constituyen la base para la generación de flujos de caja positivos en los años posteriores.

3.1.4 Otros costos e inversiones (Opcional)

No se contemplan inversiones en activos fijos, dado que el proyecto no requiere infraestructura, equipamiento o tecnología adicional más allá de la considerada dentro de los presupuestos de los planes de marketing (por ejemplo, la plataforma virtual de capacitación LMS/E-learning, ya incluida en el Plan de Desarrollo de Líderes y Vendedores).

La única inversión adicional corresponde al capital de trabajo necesario para sostener el crecimiento operativo del negocio, estimado en S/ 1,286,400 como capital de trabajo inicial (60% del presupuesto de producción/marketing del 2027), más los incrementos de

capital de trabajo requeridos en 2027 (S/ 1,765,379) y 2028 (S/ 1,952,409) en función del crecimiento de las ventas. La totalidad de este capital de trabajo (S/ 5,004,187) se recupera al finalizar el horizonte de evaluación (2029), conforme a los supuestos del modelo.

No se contemplan inversiones significativas en activos fijos, debido a que la infraestructura, sistemas y recursos operativos necesarios para la ejecución de los planes de marketing ya forman parte de la operación regular de Oriflame Perú. La única inversión tecnológica relevante corresponde a la implementación de la plataforma virtual de capacitación (LMS/E-learning), cuyo costo se encuentra incorporado dentro del Plan de Desarrollo de Líderes y Vendedores.

Adicionalmente, el proyecto requiere una inversión en capital de trabajo destinada a sostener el crecimiento de las operaciones derivado del incremento proyectado de ventas. Para ello, se considera un capital de trabajo inicial equivalente al 60% del presupuesto de marketing del primer año, así como inversiones adicionales asociadas al crecimiento progresivo de las ventas incrementales durante el horizonte de evaluación.

El capital de trabajo estimado asciende a S/ 1,286,400 al inicio del proyecto, complementado por requerimientos adicionales de S/ 1,765,379 en 2027 y S/ 1,952,409 en 2028. La totalidad de este capital de trabajo, equivalente a S/ 5,004,187, se recupera al finalizar el año 2029, conforme a los supuestos del modelo financiero.

En consecuencia, la inversión total considerada en la evaluación económica está conformada por la inversión en marketing, los costos variables asociados a las ventas incrementales y los requerimientos de capital de trabajo necesarios para sostener el crecimiento proyectado.

3.2 Evaluación económica

3.2.1 Flujo de caja incremental total anual a 3 años

El flujo de caja incremental fue elaborado considerando exclusivamente los ingresos y costos atribuibles a la implementación del plan estratégico de marketing. Para ello, se incorporaron las ventas incrementales proyectadas, los costos variables asociados a dichas ventas, la inversión en marketing contemplada en los distintos planes estratégicos y los requerimientos de capital de trabajo necesarios para sostener el crecimiento operativo.

Los resultados muestran un flujo negativo en el año inicial debido a la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto y a los desembolsos asociados al capital de trabajo. Posteriormente, los flujos se incrementan progresivamente conforme maduran las iniciativas de marketing y aumenta la contribución de las ventas incrementales. El mayor flujo se registra en 2029, año en el que además se recupera la totalidad del capital de trabajo invertido durante el horizonte de evaluación.

Bajo este enfoque, el flujo de caja refleja de manera más precisa la rentabilidad económica del proyecto, al considerar tanto los beneficios generados por el incremento de ventas como los costos necesarios para producir y comercializar dichos volúmenes adicionales.

El capital de trabajo se estimó utilizando el método del porcentaje sobre las ventas incrementales, considerando que el crecimiento proyectado de las operaciones requiere recursos adicionales para financiar inventarios, logística, distribución, comisiones comerciales y actividades operativas asociadas al incremento de ventas. Para efectos del presente estudio se asumió un requerimiento equivalente al 17.65% de las ventas incrementales de cada año, porcentaje consistente con la naturaleza operativa del negocio y utilizado únicamente para fines de evaluación financiera.

Tabla 82

Flujo de caja incremental total anual a 3 años

Concepto	Año 0	2027	2028	2029
EBIT incremental	-	55,600	2,967,000	6,192,840
Inversión en capital de trabajo	-1,286,400	-1,765,379	-1,952,409	-
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	5,004,187
Flujo neto incremental	-1,286,400	-1,709,779	1,014,591	11,197,027

Nota. Elaboración propia.

Nota metodológica. Los incrementos del capital de trabajo se calcularon como el 17.65 % de las ventas incrementales de cada año:

- *2027: S/ 10,000,000 × 17.65 % = S/ 1,765,379*
- *2028: S/ 11,060,000 × 17.65 % = S/ 1,952,409*

Determinación de la tasa de descuento (COK/WACC)

Para evaluar financieramente el proyecto se utilizó una tasa de descuento representada por el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), debido a que este indicador refleja el costo promedio de los recursos financieros utilizados por la empresa para financiar sus operaciones. El WACC constituye la tasa mínima de rentabilidad que debe generar el proyecto para crear valor económico y es ampliamente utilizado en la evaluación de inversiones empresariales (Brealey, Myers y Allen, 2020).

Tabla 83

Determinación del WACC

Concepto	Valor	Fuente	Justificación
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.5%	Damodaran, A. (2026). U.S. Treasury Bond Rate (10 Years).	Se utiliza el rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos a 10 años como activo libre de riesgo internacional.
Beta desapalancada del sector cosmética	0.90	Damodaran, A. (2026). Betas by Industry (Drugs/Cosmetics).	Refleja el riesgo sistemático promedio de empresas comparables del sector belleza y cuidado personal.
Prima de riesgo de mercado	6.0%	Damodaran, A. (2026). Equity Risk Premium.	Representa el rendimiento adicional exigido por los inversionistas por invertir en renta variable en lugar de activos libres de riesgo.
Riesgo país Perú	1.8%	JP Morgan EMBI Perú (2026).	Captura el riesgo adicional asociado a invertir en el mercado peruano respecto a economías desarrolladas.
Costo del patrimonio (COK)	11.7%	Calculado mediante CAPM.	Ke = Rf + β(Rm-Rf) + Riesgo País.
Costo de la deuda después de impuestos	7.5%	Benchmark de financiamiento corporativo peruano y tasas promedio del sistema financiero.	Aproxima el costo efectivo de financiamiento para empresas de consumo masivo y venta directa en Perú.
Participación patrimonio	70%	Supuesto basado en estructura financiera conservadora y baja dependencia de endeudamiento operativo	Refleja una estructura predominantemente financiada con recursos propios.
Participación deuda	30%	Supuesto complementario de la estructura de capital.	Mantiene consistencia con empresas de consumo que operan con niveles moderados de apalancamiento.
WACC	10.4%	Elaboración propia.	Resultado de ponderar el costo del patrimonio y el costo de la deuda según la estructura de capital asumida.

Nota. Elaboración propia con base en Damodaran (2025), BCRP y MEF.

La estructura de capital utilizada (70% patrimonio y 30% deuda) se definió tomando como referencia la estructura financiera histórica de Oriflame y empresas comparables del sector de belleza y venta directa.

En consecuencia, para descontar los flujos de caja incrementales se empleó un WACC de 10.4%, el cual representa adecuadamente el costo promedio del capital utilizado por la empresa y el nivel de riesgo asociado al proyecto de marketing.

3.2.2 Estimación del VAN y TIR del proyecto a 3 años.

Los resultados de la evaluación económica demuestran la viabilidad financiera del proyecto estratégico propuesto para Oriflame Perú. El análisis realizado arroja un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 6,318,709, lo que indica que la iniciativa genera valor económico adicional para la empresa luego de recuperar la inversión requerida y cubrir el costo de capital utilizado como tasa de descuento.

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza 79.89%, resultado significativamente superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 10.4%, utilizado como referencia para evaluar la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas. Esta diferencia evidencia que el proyecto posee una capacidad importante para generar retornos por encima del costo de oportunidad del capital invertido.

Los resultados obtenidos confirman que la implementación de los planes estratégicos de marketing orientados al fortalecimiento de la marca, la transformación omnicanal, el reclutamiento digital, el desarrollo de líderes y la fidelización de emprendedores permitirá generar beneficios económicos sostenibles durante el periodo 2027-2029.

En consecuencia, el proyecto resulta económica y financieramente viable, ya que genera valor para la organización, contribuye al logro de los objetivos estratégicos planteados y mantiene indicadores favorables de rentabilidad incluso bajo escenarios conservadores evaluados en el análisis de sensibilidad.

Tabla 84

Estimación del VAN y TIR del proyecto a 3 años

Indicador	Resultado
VAN	S/ 6,318,709
TIR	79.89%
WACC	10.4%

Nota. Elaboración propia.

Análisis de sensibilidad

Con el propósito de evaluar la robustez financiera del proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad considerando como variable crítica el nivel de ventas incrementales generado por la implementación del plan estratégico de marketing. Se evaluaron tres escenarios: pesimista, base y optimista. El escenario pesimista supone una reducción de 10% en las ventas proyectadas; el escenario base mantiene los supuestos originales del proyecto; y el escenario optimista considera un incremento de 10% en las ventas proyectadas. Esta evaluación permite analizar el comportamiento de los indicadores financieros frente a posibles variaciones en el desempeño comercial.

Tabla 85

Análisis de sensibilidad ante variaciones en las ventas incrementales y los costos de implementación

Escenario	Variación ventas	Variación costos	VAN (S/)	TIR
Pesimista	-10%	+10%	4,640,000	55.8%
Base	0%	0%	6,318,710	79.89%
Optimista	+10%	-10%	8,050,000	99.4%

Nota. Elaboración propia.

Los resultados del análisis de sensibilidad evidencian que el proyecto mantiene su viabilidad financiera aun bajo un escenario pesimista, caracterizado por una reducción del 10 % en las ventas incrementales y un aumento del 10 % en los costos de implementación. En este escenario, el VAN permanece positivo (S/ 4,640,000) y la TIR (55.8%) continúa siendo ampliamente superior al WACC del 10.4 %. En el escenario base, el proyecto presenta un VAN de S/ 6,318,710 y una TIR de 79.89 %, mientras que el escenario optimista incrementa dichos indicadores hasta un VAN de S/ 8,050,000 y una TIR de 99.4 %. Estos resultados demuestran que el proyecto es financieramente robusto y mantiene su rentabilidad incluso frente a variaciones razonables en las principales variables de ingreso y costo.

3.2.3 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos permiten concluir que la propuesta estratégica desarrollada para Oriflame Perú es comercial, económica y financieramente viable. La investigación de

mercado realizada evidenció oportunidades de crecimiento asociadas al fortalecimiento de la propuesta de valor, la transformación digital de la experiencia comercial, el desarrollo de emprendedores independientes y el fortalecimiento de los mecanismos de fidelización y retención.

A partir de dichos hallazgos, se diseñó un conjunto integrado de estrategias orientadas a incrementar las ventas, expandir la fuerza de ventas activa y mejorar la permanencia de los emprendedores dentro de la organización. La implementación de estas iniciativas permitiría incrementar las ventas de Oriflame Perú de S/ 70.67 millones en 2026 a S/ 88.19 millones en 2029, equivalente a un crecimiento acumulado de S/ 17.52 millones durante el horizonte estratégico evaluado.

Desde la perspectiva financiera, la propuesta genera un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 6,318,710 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 79.89 %, superando ampliamente el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de 10.4%. Estos resultados demuestran que el proyecto no solo recupera la inversión requerida, sino que además genera valor económico sostenible para la organización y una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital.

Asimismo, el análisis de sensibilidad confirma la solidez de la propuesta, manteniendo indicadores favorables incluso bajo escenarios conservadores de desempeño comercial. Esto evidencia que la estrategia presenta un nivel de riesgo aceptable y una capacidad adecuada para enfrentar posibles variaciones en las condiciones del mercado.

En consecuencia, se concluye que la implementación de los planes de Advertising, Transformación Omnicanal, Reclutamiento Digital, Desarrollo de Líderes y Fidelización Club Oriflame constituye una alternativa estratégica consistente para fortalecer la competitividad de Oriflame Perú, consolidar su posicionamiento en el mercado de belleza y bienestar y contribuir al crecimiento sostenible del negocio durante el periodo 2027-2029.

III. REFERENCIAS

Belcorp. (2025). Belcorp. https://www.belcorp.biz/

Yanbal. (2025). Yanbal Corporativo. https://www.yanbal.com/

Herbalife. (2025). Herbalife. https://www.herbalife.com

Aruma. (2025). Aruma. https://www.aruma.pe/

Oriflame. (2025). Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/

Cámara Peruana de Venta Directa. (2025). Información del sector de venta directa en el Perú. https://capevedi.org.pe/

Euromonitor International. (2024). Beauty and personal care in Peru. Euromonitor International.

Banco Central de Reserva del Perú. (2025). Reporte de inflación. https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html

Belcorp. (s. f.). Impulsamos belleza para lograr realización personal. https://www.belcorp.com/

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2024). Reporte anual del comercio electrónico en Perú [Informe institucional].

Cámara Peruana de Venta Directa. (s. f.). Venta directa. http://www.capevedi.com/

Cámara Peruana de Venta Directa. (2026). Reporte del sector de venta directa en el Perú 2025 [Informe institucional].

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2024). Reporte de clima empresarial en el Perú [Informe institucional].

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2025). Normativa sanitaria para productos cosméticos. Ministerio de Salud.

El Comercio. (2026, 22 de mayo). Capevedi: Venta directa marca un año histórico y crece 2,5 veces más que la economía nacional. https://elcomercio.pe/economia/peru/capevedi-

venta-directa-marca-un-ano-historico-y-crece-25-veces-mas-que-la-economia-nacional-l-ultimas-noticia/

Euromonitor International. (2024). Beauty and personal care in Latin America.

Global Entrepreneurship Monitor. (2024). Global report 2024. https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report

Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico. (2024). Estudio de inteligencia comercial del sector cosmético en el Perú [Informe no publicado].

Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico. (2025). Reporte de la industria de cosmética e higiene personal en el Perú. https://www.copecoh.com/

Herbalife. (s. f.). Nuestra compañía. Herbalife. https://www.herbalife.com/es-pe/about-herbalife/

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2023). Código de protección y defensa del consumidor (2.ª ed.). https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/4004028-codigo-de-proteccion-y-defensa-del-consumidor-2da-edicion

Mercado Negro. (2024, 15 de agosto). Aruma inaugura su tienda número 100 y consolida su liderazgo en Perú. https://www.mercadonegro.pe/retail/aruma-inaugura-su-tienda-numero-100-y-consolida-su-liderazgo-en-peru/

Milla, A. (2025, 30 de marzo). Aruma próxima a iniciar operaciones en el extranjero: Los dos mercados donde aterrizará. Gestión. https://gestion.pe/economia/empresas/aruma-proxima-a-iniciar-operaciones-en-el-extranjero-los-dos-mercados-donde-aterrizara-noticia/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024). Acuerdos comerciales del Perú. Acuerdos Comerciales del Perú. https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.html

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Marco Macroeconómico Multianual 2025-2028. https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/5911860-marco-macroeconomico-multianual-2025-2028

Ongallo, C. (2013). El libro de la venta directa: El sistema que ha transformado la vida de millones de personas. Ediciones Díaz de Santos.

Oriconsultas. (s. f.). Material de apoyo [Documento interno no publicado].

Oriflame. (s. f.). ¡Únete como emprendedor asociado!. Oriflame Perú. https://pe.oriflame.com/business-opportunity

Oriflame. (2023). Annual report 2023. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/wp-content/uploads/2024/04/oriflame_annual_report_2023.pdf

Oriflame. (2023). Supplier code of conduct 2022. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/wp-content/uploads/2023/06/Supplier-Code-of-Conduct-2022.pdf

Oriflame. (2024). Sustainability report 2023. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/wp-content/uploads/2024/09/Oriflame_2023_Sustainability_Report.pdf

Oriflame. (2025). Annual report 2024. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/wp-content/uploads/2025/04/Oriflame-Annual-report-2024_C.pdf

Oriflame. (2025, 9 de enero). Oriflame anuncia una nueva estrategia de producción para su oferta de cosméticos. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/news/oriflame-announces-new-production-strategy/

Oriflame. (2026, 19 de febrero). Oriflame anuncia una nueva alianza con DHL Supply Chain en Polonia. Oriflame Corporate. https://corporate.oriflame.com/news/oriflame-announces-new-partnership-with-dhl-supply-chain-in-poland/

Oriflame. (s. f.). Nuestra filosofía de producto. Oriflame Cosmetics. https://es.oriflame.com/product-philosophy

Oriflame. (s. f.). Quiénes somos. Oriflame Perú. Recuperado el 18 de junio de 2026, de https://pe.oriflame.com/about

Oriflame. (s. f.). Science and innovation. Oriflame Perú. https://pe.oriflame.com/product-philosophy/science-and-innovation

Oriflame. (s. f.). Sustentabilidad – Acerca de Oriflame. Oriflame Perú. Recuperado el 18 de junio de 2026, de https://pe.oriflame.com/sustainability

Oriflame Perú. (2025). Base de datos histórica de ventas y fuerza de ventas 2022-2025 [Base de datos interna no publicada].

Oriflame Perú. (s. f.). Información corporativa [Documento interno no publicado].

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2024). Global environment outlook. https://www.unep.org/

World Federation of Direct Selling Associations. (2022). Direct selling worldwide report. https://wfdsa.org/global-statistics/

World Federation of Direct Selling Associations. (2024). Annual report 2024. https://wfdsa.org/2024-annual-report/

Yanbal. (s. f.). Nuestra historia. Yanbal. https://www.yanbal.com/pe/corporate/nuestra-historia

Mordor Intelligence. (2026). Tamaño y participación del mercado de suplementos dietéticos en América del Sur: tendencias de crecimiento y pronósticos (2026-2031). https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/south-america-dietary-supplement-market

Oriflame Perú. (2026). Resultados de focus groups y entrevistas semiestructuradas a líderes y emprendedores independientes [Documento interno no publicado]. Oriflame Perú.

World Federation of Direct Selling Associations. (2025). 2024 annual report. https://wfdsa.org/2024-annual-report/

orbes Perú. (2026, 4 de marzo). Mercado peruano de cosméticos creció 7% en 2025 y replicaría el mismo avance este año. https://forbes.pe/negocios/2026-03-04/mercado-peruano-de-cosmeticos-crecio-7-en-2025-y-replicaria-el-mismo-avance-este-ano/

IV. ANEXOS

Cuestionarios empleados en entrevistas en profundidad

Guía de preguntas para el perfil emprendedor comprador:

1.- ¿Cómo conociste la marca Oriflame?

2.- ¿Qué fue lo que inicialmente te motivó a comprar productos Oriflame?

3.- ¿Cómo describirías tu experiencia general como compradora de productos Oriflame?

4.- ¿Hace cuánto tiempo consumes productos Oriflame?

5.- ¿Qué categorías de productos Oriflame sueles comprar con mayor frecuencia?

6.- ¿Qué aspectos consideras más importantes al momento de elegir productos Oriflame?

7.- ¿Con qué frecuencia sueles comprar productos Oriflame?

8.- ¿Cuál es el principal motivo por el que compras productos Oriflame?

9.- ¿Qué factores podrían hacer que compres con mayor frecuencia?

10.- ¿Cómo percibes actualmente la imagen de Oriflame?

11.- ¿Consideras que Oriflame transmite una propuesta de valor diferente frente a otras marcas?, ¿por qué?

12.- ¿Qué tan importante es para ti que una marca sea sostenible o tenga ingredientes naturales?

13.- ¿Asocias a Oriflame con una marca sostenible?, ¿por qué?

14.- ¿Qué aspectos crees que diferencian a Oriflame de otras marcas de cosméticos o bienestar?

15.- ¿Por qué medio sueles comprar productos Oriflame?

16.- ¿Qué tan importante consideras el uso de medios digitales para comprar productos actualmente?

17.- ¿Cómo ha influenciado el uso de redes sociales en tu decisión de compra?

18.- ¿Qué dificultades encuentras al comprar productos por medios digitales?

19.- ¿Qué tipo de contenido digital te motiva más a comprar productos Oriflame?

20.- ¿Qué tan satisfecha te encuentras con los productos Oriflame?, ¿por qué?

21.- ¿Qué factores influyen para que vuelvas a comprar productos Oriflame?

22.- ¿Has dejado de comprar Oriflame en algún momento?. ¿por qué?

23.- ¿Recomendarías los productos Oriflame a otras personas?, ¿por qué?

24.- ¿Qué tan leal te consideras a la marca Oriflame frente a otras opciones del mercado?

25.- Desde tu experiencia como consumidora, ¿cuál consideras que es el principal aspecto que Oriflame Perú debería mejorar para fortalecer la satisfacción y recompra de sus clientes?

Informe Cualitativo de Entrevistas en Profundidad sobre Oriflame Perú

1. Introducción

El presente informe cualitativo analiza los resultados de siete entrevistas en profundidad realizadas a consumidores, líderes y emprendedores vinculados a Oriflame Perú. El objetivo fue comprender los factores que influyen en la percepción de marca, la recompra de productos, la fidelización de clientes y el desarrollo del emprendimiento dentro del modelo de negocio de la empresa.

El análisis se desarrolló mediante una interpretación temática de los discursos de los participantes, identificando patrones, coincidencias y diferencias que permiten comprender la experiencia integral con la marca desde las perspectivas del consumidor, vendedor y emprendedor líder.

2. Análisis de Hallazgos

2.1. Percepción de la marca y calidad de los productos

Uno de los hallazgos más consistentes entre los entrevistados es la percepción positiva de la calidad de los productos Oriflame. Los participantes destacan especialmente la eficacia, la confianza generada por el uso continuo y la adecuada relación entre calidad y precio.

La satisfacción con los productos constituye el principal motor de recompra, particularmente en categorías relacionadas con el cuidado personal, bienestar y nutrición. La experiencia positiva previa genera confianza y reduce el riesgo percibido en futuras compras.

Sin embargo, la calidad del producto por sí sola no garantiza la fidelización. Los entrevistados reconocen que existen otras marcas con propuestas similares y mayor presencia en el mercado, lo que hace que la lealtad hacia Oriflame sea susceptible a la influencia de la competencia.

Interpretación: La calidad constituye una fortaleza estratégica de Oriflame; no obstante, este atributo se percibe como una condición necesaria pero no suficiente para asegurar la permanencia del cliente.

2.2. Visibilidad y posicionamiento de marca

Un hallazgo recurrente es la limitada exposición de Oriflame en el mercado peruano. Tanto consumidores como emprendedores consideran que la marca tiene una presencia digital insuficiente en comparación con competidores más visibles.

Los entrevistados perciben que existe un bajo nivel de recordación de marca y escasa actividad comunicacional, situación que dificulta la captación de nuevos clientes y emprendedores. Esta falta de visibilidad genera además una menor capacidad para posicionar atributos diferenciales como la sostenibilidad, la innovación científica y la procedencia europea de los productos.

Interpretación: La debilidad en comunicación y posicionamiento limita el aprovechamiento de las fortalezas de la marca, reduciendo su capacidad competitiva en un mercado altamente dinámico.

2.3. Influencia de la asesoría personalizada y relaciones humanas

La asesoría brindada por las vendedoras y líderes aparece como uno de los factores más valorados por los participantes. La recomendación personalizada genera confianza, credibilidad y seguridad durante el proceso de compra.

Asimismo, los emprendedores destacan que las relaciones personales tienen mayor influencia que la marca misma al momento de concretar una venta o atraer nuevos integrantes a la red comercial. El vínculo humano emerge como un activo diferencial frente a modelos de comercialización más impersonales.

Interpretación: La confianza interpersonal constituye un elemento central en el modelo de negocio de Oriflame, reforzando la importancia de desarrollar competencias comerciales y relacionales en la fuerza de ventas.

2.4. Recompra y fidelización

Los hallazgos evidencian que la recompra responde principalmente a razones funcionales: satisfacción previa, necesidad de reposición, promociones vigentes y percepción de calidad.

No obstante, la fidelización emocional hacia la marca es moderada. Los consumidores muestran disposición a continuar comprando, pero también manifiestan apertura a probar alternativas cuando estas ofrecen mayor accesibilidad, visibilidad o conveniencia.

Entre los factores que favorecen la recompra destacan:

- Experiencias positivas previas.
- Asesoría personalizada.
- Promociones y descuentos.
- Disponibilidad constante de productos.
- Testimonios y recomendaciones de otros usuarios.

Por el contrario, las principales barreras son:

- Precios percibidos como elevados en algunas líneas.
- Escasez temporal de productos.
- Menor presencia digital frente a la competencia.

Interpretación: La fidelización actual se basa más en la satisfacción funcional que en una conexión emocional sólida con la marca.

2.5. Sostenibilidad e innovación como atributos diferenciadores

Los entrevistados reconocen la sostenibilidad y el respaldo científico de Oriflame como elementos positivos que fortalecen la percepción de calidad y responsabilidad corporativa.

Sin embargo, estos atributos no constituyen actualmente factores decisivos en la compra. Los participantes consideran que la empresa no comunica suficientemente estos beneficios, lo que limita su capacidad para convertirse en ventajas competitivas reales.

Interpretación: Existe una oportunidad estratégica para transformar la sostenibilidad y la innovación en elementos centrales del posicionamiento de marca.

2.6. Digitalización y transformación comercial

La digitalización aparece como uno de los mayores desafíos identificados en las entrevistas.

Los consumidores valoran el comercio electrónico y las plataformas digitales, pero demandan experiencias más intuitivas, dinámicas y accesibles. Paralelamente, varios emprendedores reconocen dificultades para adaptarse al uso de herramientas digitales, publicidad en redes sociales y generación de contenido.

Las redes sociales son percibidas como canales indispensables para el crecimiento del negocio; sin embargo, existe una brecha de competencias digitales que limita el aprovechamiento de estas herramientas.

Interpretación: El éxito futuro de Oriflame dependerá en gran medida de su capacidad para acelerar la transformación digital tanto de la marca como de su red comercial.

2.7. Emprendimiento, liderazgo y desarrollo personal

Entre los emprendedores entrevistados, el negocio Oriflame es asociado principalmente con:

- Libertad financiera.

- Desarrollo personal.
- Independencia laboral.
- Movilidad socioeconómica.
- Realización profesional.

Los participantes consideran que el liderazgo y la formación de equipos representan una de las experiencias más gratificantes dentro del negocio, ya que permiten impactar positivamente en la vida de otras personas.

Asimismo, se destaca que la construcción de comunidad fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a la permanencia dentro de la organización.

Interpretación: El valor del negocio trasciende la comercialización de productos y se vincula estrechamente con aspiraciones personales y sociales.

2.8. Barreras para el reclutamiento y crecimiento de la red

Los emprendedores coinciden en que captar nuevos integrantes es actualmente más complejo que en años anteriores.

Las principales causas identificadas son:

- Desconfianza hacia los modelos multinivel.
- Saturación del mercado.
- Creencias negativas sobre la venta directa.
- Expectativas de resultados inmediatos.
- Falta de perseverancia.
- Temor al rechazo.

Además, la reputación del sector se ha visto afectada por prácticas poco éticas desarrolladas por otras organizaciones, lo que obliga a Oriflame a diferenciar constantemente su propuesta de valor.

Interpretación: El desafío no radica únicamente en atraer nuevos emprendedores, sino en comunicar adecuadamente la legitimidad y sostenibilidad del modelo de negocio.

3. Conclusiones Generales

Las entrevistas evidencian que Oriflame Perú posee fortalezas importantes relacionadas con la calidad de sus productos, la confianza generada por la asesoría personalizada, la sostenibilidad de su propuesta y las oportunidades de desarrollo personal que ofrece a sus emprendedores.

No obstante, la organización enfrenta desafíos significativos en términos de visibilidad de marca, transformación digital, fidelización emocional y reclutamiento de nuevos líderes. La recompra se sustenta principalmente en factores funcionales, mientras que la permanencia de los emprendedores depende de la capacidad de generar ingresos, construir relaciones significativas y alcanzar objetivos personales.

El análisis revela que el futuro crecimiento de Oriflame Perú requerirá una estrategia integral que fortalezca simultáneamente el posicionamiento de marca, la digitalización comercial y el desarrollo profesional de su red de emprendedores.

4. Recomendaciones

1. Incrementar la inversión en comunicación digital para mejorar la visibilidad y recordación de marca.
2. Posicionar la sostenibilidad y el respaldo científico como atributos diferenciadores dentro de la propuesta de valor.
3. Fortalecer la capacitación digital de consultoras y líderes en redes sociales, marketing de contenidos y comercio electrónico.
4. Implementar programas de fidelización que generen vínculos emocionales más sólidos con consumidores y emprendedores.
5. Potenciar la construcción de comunidad mediante actividades híbridas (presenciales y digitales).

6. Difundir historias reales de éxito y transformación personal para fortalecer la credibilidad del modelo de negocio.
7. Diseñar incentivos más personalizados y alineados con las necesidades de diferentes perfiles de emprendedores.
8. Garantizar una mayor disponibilidad de productos y una experiencia de compra omnicanal consistente.

En conjunto, estas acciones permitirían fortalecer la competitividad de Oriflame Perú, mejorar la experiencia de clientes y emprendedores, y consolidar un crecimiento sostenible en el mercado peruano.

Hallazgos de las entrevistas en profundidad

Entrevista a E1

Los hallazgos obtenidos en la entrevista con María Zegarra permiten identificar factores clave en la percepción y comportamiento de compra hacia Oriflame Perú. La entrevistada reconoce la calidad percibida y la relación calidad-precio como determinantes directos en la decisión de recompra, lo que evidencia que el producto cumple con las expectativas funcionales básicas del consumidor. Asimismo, destaca la asesoría personalizada de las consultoras, considerada un elemento diferenciador que aporta confianza y seguridad en el proceso de compra.

Sin embargo, se observa una limitada visibilidad de marca, lo que restringe el alcance y la recordación de Oriflame frente a competidores con mayor presencia en medios digitales y tradicionales. Aunque la sostenibilidad es valorada como atributo positivo, no constituye el principal factor de decisión, lo que sugiere que este aspecto aún no ha sido capitalizado como ventaja competitiva.

La entrevistada también señala que el canal digital es importante, pero debe coexistir con formatos tradicionales, lo que refleja una preferencia por un modelo híbrido de interacción. En cuanto a los estímulos de compra, las promociones y reseñas reales generan mayor impacto que la influencia de creadores de contenido, lo que evidencia la relevancia de la autenticidad y la experiencia de otros consumidores.

La recompra responde principalmente a una necesidad funcional de reposición, más que a un vínculo emocional con la marca. En consecuencia, la lealtad hacia Oriflame Perú se percibe como moderada y vulnerable frente a otras marcas con mayor presencia omnicanal. Finalmente, la entrevistada manifiesta que la principal mejora esperada es una mayor exposición de marca y una actividad comercial digital más dinámica, que permita fortalecer la relación con el consumidor y aumentar la frecuencia de compra.

Conclusión de entrevista a E1

La entrevista con María Zegarra evidencia que Oriflame Perú posee una percepción favorable en términos de calidad, confianza y funcionalidad del producto. No obstante, enfrenta debilidades relacionadas con la exposición de marca, la digitalización y la frecuencia de contacto con el consumidor. La recompra depende principalmente de la satisfacción previa, la asesoría personalizada y la reposición del producto, mientras que la fidelización aún presenta oportunidades de fortalecimiento frente a competidores.

En términos estratégicos, los hallazgos sugieren que Oriflame Perú debe:

- Reforzar la visibilidad de marca mediante campañas digitales y presenciales.
- Capitalizar la sostenibilidad como atributo diferenciador.
- Potenciar la asesoría personalizada como ventaja competitiva frente a modelos de venta más impersonales.
- Fortalecer la fidelización a través de programas de recompra, promociones y experiencias de comunidad.

Entrevista a E2

La entrevista con Lorena Mina revela una percepción positiva hacia Oriflame Perú en términos de calidad, sostenibilidad e innovación, aunque también expone limitaciones que afectan la frecuencia de compra y la fidelización. La entrevistada considera que la recomendación interpersonal sigue siendo un canal clave de adquisición, lo que resalta la importancia del boca a boca en la construcción de confianza. Asimismo, reconoce que la sostenibilidad es un atributo valorado, pero insuficientemente capitalizado como elemento diferenciador en la estrategia de la marca.

La innovación y respaldo científico generan credibilidad, aunque el precio se percibe como una barrera moderada para incrementar la frecuencia de compra. La ausencia de tiendas

físicas limita la experiencia sensorial del consumidor, mientras que la baja recordación de marca y la escasa presencia digital afectan la fidelización. En cuanto al comercio electrónico, la entrevistada valora el e-commerce, pero señala que debe ser más intuitivo y flexible. Además, las reseñas reales generan mayor confianza que la publicidad tradicional, lo que evidencia la relevancia de testimonios auténticos en la decisión de compra. Finalmente, identifica oportunidades de mejora en la fuerza de ventas, especialmente en la asesoría comercial.

Conclusión de entrevista a E2

La entrevista con Lorena Mina evidencia que Oriflame Perú mantiene una percepción favorable en calidad, sostenibilidad e innovación, pero enfrenta desafíos relacionados con la exposición digital, la experiencia de compra y la generación de recompra. Los hallazgos respaldan la necesidad de fortalecer el posicionamiento sostenible, optimizar la estrategia digital y profesionalizar el acompañamiento comercial de la red de emprendedores independientes.

Entrevista a E3

La entrevista con Diogo Gil permite comprender la dimensión aspiracional del emprendimiento en Oriflame Perú. El entrevistado asocia el emprender con la libertad personal, entendida como la posibilidad de desarrollarse en distintos ámbitos y expandir oportunidades de negocio. Asimismo, destaca que el desarrollo de líderes está vinculado a esa libertad, ya que fomenta la creación de nuevas oportunidades y la transformación integral del emprendedor.

No obstante, reconoce la existencia de una influencia negativa de empresas que practican el multinivel de manera inescrupulosa, lo que genera desconfianza en el mercado y obliga a Oriflame a diferenciar su modelo. La responsabilidad es un rasgo central en este perfil, ya que los emprendedores asumen tanto el éxito como el fracaso con un alto nivel de involucramiento. Finalmente, señala que en el proceso de venta pesa más la relación con la persona que la marca en sí misma, lo que refuerza la importancia del vínculo humano en la construcción de confianza.

Conclusión de entrevista a E3

La entrevista con Diogo Gil evidencia que el emprendimiento en Oriflame se percibe como una oportunidad de libertad, desarrollo integral y responsabilidad personal, aunque enfrenta el reto de diferenciarse frente a prácticas cuestionadas en el sector multinivel. Los hallazgos sugieren que la propuesta de valor debe enfatizar la legitimidad del modelo, la formación de líderes y la construcción de relaciones humanas sólidas.

Entrevista a E4

La entrevista con Fiorella Capcha refuerza la visión aspiracional del emprendimiento en Oriflame Perú. La entrevistada considera que el estilo de vida proyectado es un gran influenciador para atraer fuerza de ventas, ya que transmite la posibilidad de alcanzar un cambio significativo en el nivel socioeconómico. El emprendimiento es visto como una oportunidad de movilidad social, capaz de transformar radicalmente la situación económica de las personas.

Asimismo, destaca la importancia de la creación de comunidad, tanto en el plano físico como digital, como elemento clave para la cohesión y permanencia en la marca. Fiorella también señala que es necesario un cambio de mentalidad respecto al trabajo tradicional y al modelo multinivel, para que las personas valoren las oportunidades de emprendimiento sin prejuicios. Finalmente, identifica la realización personal como un factor determinante para permanecer en la marca, lo que refuerza la dimensión emocional y aspiracional del modelo de negocio.

Conclusión de entrevista a E4

La entrevista con Fiorella Capcha evidencia que el emprendimiento en Oriflame se percibe como una oportunidad de movilidad socioeconómica, construcción de comunidad y realización personal. Los hallazgos sugieren que la estrategia de la marca debe reforzar la proyección de estilo de vida, fomentar la comunidad híbrida (física y digital) y promover un cambio cultural respecto al valor del emprendimiento independiente.

Entrevista a E5

El perfil de Magda Senmache refleja una trayectoria de compromiso y disciplina dentro de Oriflame, con más de 25 años de experiencia y un nivel alcanzado de directora oro. Sus inicios estuvieron marcados por la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, y encontró en el negocio multinivel una oportunidad que le permitió generar ingresos, construir su casa, apoyar la educación de sus hijos y acompañarlos en su crecimiento. Hoy describe su experiencia con gratitud, tanto personal como familiar, por la decisión de haber ingresado a la compañía.

En el ámbito del reclutamiento, reconoce que actualmente es más difícil atraer personas que antes, debido a la inseguridad, la desconfianza para compartir datos y la saturación de empresas similares en el mercado. Señala que muchas veces el negocio se presenta solo como venta por catálogo y no como una oportunidad de desarrollo personal y económico, lo que limita el interés de nuevos emprendedores. Sus estrategias se centran en talleres, desayunos y encuentros presenciales, aunque también admite la necesidad de adaptarse al entorno digital.

Respecto al desarrollo de líderes, Magda considera que es una de las mayores satisfacciones del negocio, pues implica transformar vidas y ayudar a otros a lograr independencia económica. Sin embargo, enfrenta dificultades relacionadas con las creencias limitantes de los nuevos miembros y la falta de preparación para enfrentar rechazos o la inversión de tiempo necesaria. Aunque valora el acompañamiento y las capacitaciones que ofrece Oriflame, identifica que muchos abandonan porque no ven resultados inmediatos.

En cuanto al trabajo digital, utiliza plataformas como Facebook, Instagram, TikTok, WhatsApp y Zoom, pero reconoce que aún tiene limitaciones en el manejo de publicidad pagada y creación de contenido. Para ella, mostrar su propia imagen es clave para generar confianza y atraer nuevos emprendedores, aunque la falta de capacitación digital sigue siendo un obstáculo importante.

Su motivación actual está ligada al futuro y a la posibilidad de tener una jubilación independiente, además de seguir siendo soporte para sus hijos. Percibe que la imagen del multinivel en la sociedad está dañada por prácticas invasivas y poco genuinas, pero también cree que las nuevas generaciones muestran interés por la independencia y la ausencia de jefes. Finalmente, recomienda fortalecer el reclutamiento y liderazgo mostrando más

historias reales de éxito y resultados, en lugar de enfocarse únicamente en la venta de productos.

Conclusión de entrevista a E5

Magda Senmache evidencia que la continuidad y el crecimiento en Oriflame dependen de disciplina, compromiso y adaptación al entorno digital. El principal reto no está en el negocio en sí, sino en la capacidad de los emprendedores para asumirlo con responsabilidad, invertir tiempo y comunicarlo como una verdadera oportunidad de transformación personal y económica.

Entrevista a E6

La historia de María Izquierdo dentro de Oriflame muestra con claridad cómo la continuidad de pedidos y la recompra dependen de un entramado de factores que van más allá del simple gusto por los productos. Su permanencia de veinte años se sostiene en la utilidad inmediata que obtiene de las ventas, el ahorro que logra para ella y su familia, y la confianza en la eficacia de ciertos artículos, especialmente los de salud y nutrición. Sin embargo, también enfrenta barreras que limitan su desempeño: la situación económica de clientes y vendedores, la falta de motivación cuando los premios no resultan atractivos, la saturación o escasez de productos y las dificultades para adaptarse al entorno digital. Los incentivos son un motor clave, y aunque valora las colecciones exclusivas actuales, lo que realmente la impulsa son recompensas prácticas y aspiracionales como dinero, tecnología, viajes o artículos para el hogar. En el comportamiento de sus clientes, la recompra está condicionada por ingresos, promociones y percepción de calidad, siendo el precio un obstáculo en líneas premium como skincare.

Conclusión de entrevista a E6

Este caso evidencia que para fortalecer la fidelización y la continuidad de pedidos, Oriflame necesita una estrategia integral que asegure disponibilidad de productos, aumente los márgenes de utilidad, ofrezca incentivos más personalizados y refuerce el apoyo digital, ya

que la motivación de los vendedores se sostiene en la combinación de rentabilidad inmediata, aspiraciones personales y confianza en la comunidad de consumo.

Entrevista a E7

El perfil de Elvira Zeña refleja una historia de constancia y fidelidad hacia Oriflame, con más de veinte años de permanencia y un compromiso sostenido en pasar pedidos de manera consecutiva. Su motivación inicial estuvo ligada a la confianza en los productos naturales y libres de químicos, lo que se mantiene como un valor central en su experiencia. Hoy en día, su continuidad se sostiene gracias a las promociones y a la demanda constante de clientes, aunque reconoce que factores como la economía, la baja venta o la falta de motivación pueden afectar la regularidad de sus compras.

En cuanto a los incentivos, Elvira disfruta de los premios como elementos que puede usar y exhibir en su vida personal, aunque considera que deberían orientarse más hacia beneficios individuales y monetarios. Los premios que más la motivan son los bonos, electrodomésticos y artículos personales, mientras que recuerda con especial cariño un reloj de pulsera que obtuvo antes de la pandemia. Respecto a sus clientes, identifica que los productos de aseo y cuidado personal tienen mayor salida, mientras que los tratamientos faciales y perfumes enfrentan barreras por el precio y la percepción de calidad.

Su relación con el trabajo digital es limitada: reconoce la importancia de las redes sociales, pero no las utiliza de manera activa por falta de conocimiento en herramientas digitales, lo que restringe su alcance. Finalmente, su motivación principal para permanecer en Oriflame es la fidelidad hacia la marca y la naturaleza de los productos, aunque señala que la falta de disponibilidad de ciertos artículos y la ausencia de promociones equilibradas pueden generar desmotivación.

Conclusión de entrevista a E7

El caso de Elvira Zeña evidencia que la continuidad de pedidos y la fidelización de vendedores requieren un balance entre promociones atractivas, incentivos más

personalizados y un mayor apoyo en capacitación digital, ya que los factores económicos y la capacidad de llegar al cliente son los principales retos para sostener la recompra y la permanencia.

Síntesis de hallazgos

Las entrevistas muestran que Oriflame Perú cuenta con atributos positivos en calidad, sostenibilidad, innovación y asesoría personalizada, pero enfrenta desafíos en exposición de marca, digitalización y fidelización. Desde la perspectiva del consumidor, la recompra depende de la satisfacción previa y de la asesoría personalizada, mientras que la lealtad es moderada y vulnerable. Desde la perspectiva del emprendedor, el modelo se asocia a la libertad, la movilidad socioeconómica y la realización personal, aunque requiere diferenciarse frente a prácticas cuestionadas en el sector multinivel.

En consecuencia, los hallazgos respaldan la necesidad de una estrategia integral que combine:

- Fortalecimiento de la visibilidad de marca.
- Optimización de la estrategia digital.
- Capitalización de la sostenibilidad como atributo diferenciador.
- Profesionalización de la fuerza de ventas.
- Construcción de comunidad y proyección de un estilo de vida aspiracional.

Link de las 7 entrevistas en profundidad

https://drive.google.com/drive/folders/1ccMhT8XUZFYmrOmBmSR1KXOyqzvgMLiO?usp=sharing