

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA GLOBAL DE COSMÉTICOS AL INGRESAR AL MERCADO PERUANO**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Carlo André Saavedra Sánchez**

**Código 20151217**

**Asesor**

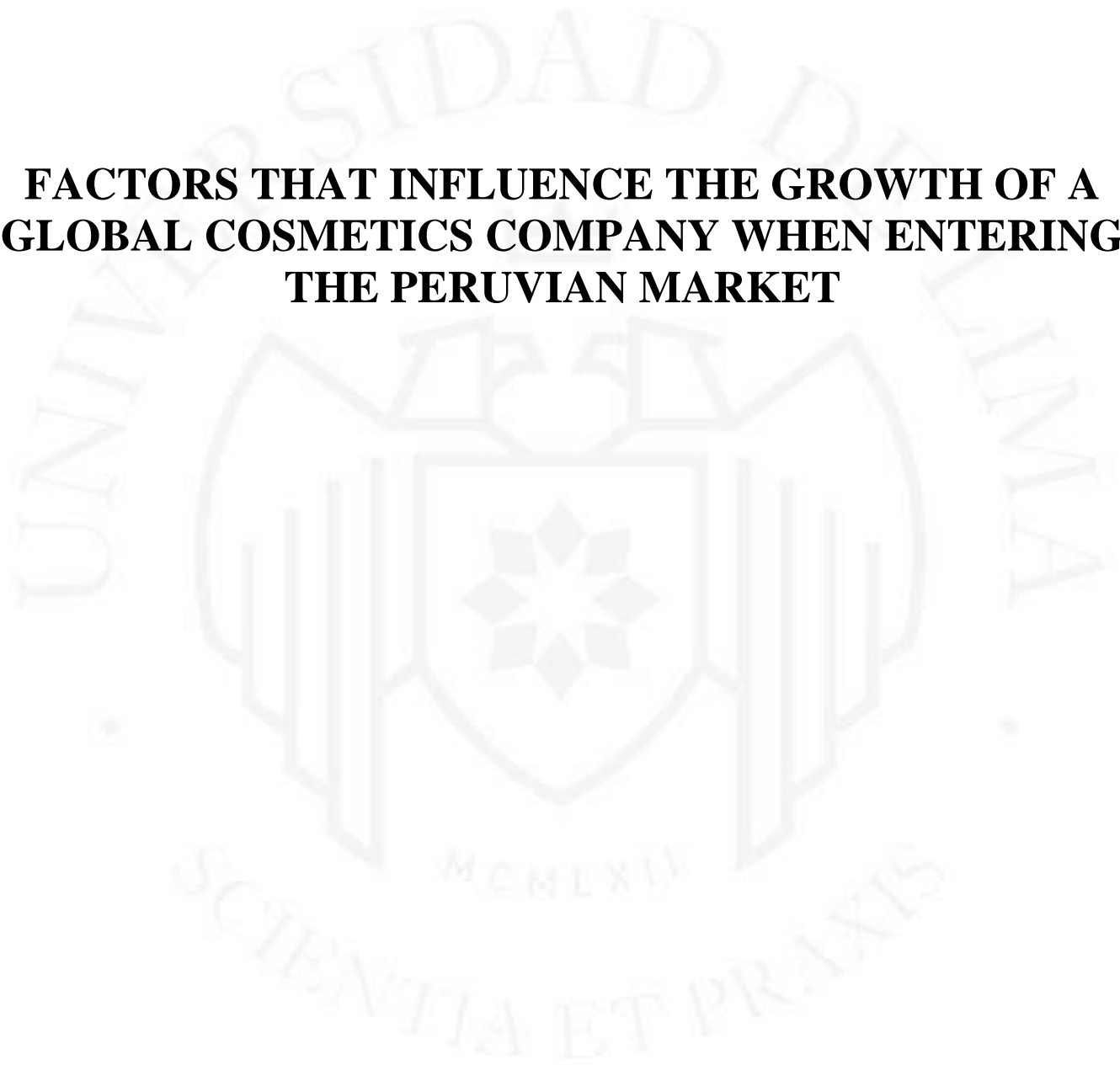
**Raphael Rey Tovar**

Lima – Perú

Agosto de 2023



**FACTORS THAT INFLUENCE THE GROWTH OF A  
GLOBAL COSMETICS COMPANY WHEN ENTERING  
THE PERUVIAN MARKET**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.1.1 Problema General .....	7
1.1.2 Problemas Específicos.....	7
1.2 Objetivos de la investigación .....	7
1.2.1 Objetivo principal.....	8
1.2.2 Objetivos secundarios .....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.3.1 Justificación Económica.....	8
1.3.2 Justificación Social.....	9
1.4 Delimitación .....	9
1.4.1 Delimitación geográfica .....	9
1.4.2 Delimitación sectorial .....	9
1.4.3 Delimitación por procesos.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Estado del Arte .....	11
2.1.1 Inversión de proyectos .....	11
2.1.2 Gestión de Recursos Humanos.....	16
2.1.3 Networking.....	19
2.1.4 Crecimiento Empresarial.....	23
2.2 Bases Teóricas .....	27
2.2.1 Tipos de venta .....	27
2.2.2 Venta Directa.....	27
2.2.3 Efectos de la globalización.....	28
2.2.4 Empresas Transnacionales .....	29
2.2.5 Crecimiento empresarial .....	30
2.2.6 Perspectivas del crecimiento empresarial.....	31
2.2.7 Medición del crecimiento empresarial .....	33
2.2.8 Justificación del crecimiento empresarial .....	34
2.2.9 Modelos de crecimiento empresarial.....	35

<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
3.1 Hipótesis General .....	40
3.1.1 Hipótesis Específica .....	40
3.2 Variables .....	40
3.2.1 Inversión de proyectos .....	42
3.2.2 Gestión de recursos humanos .....	43
3.2.3 Networking o redes empresariales .....	44
3.2.4 Crecimiento empresarial .....	46
3.3 Matriz de operacionalización de variables .....	46
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....</b>	<b>50</b>
4.1 Metodología aplicada en la investigación .....	50
4.1.1 Diseño Metodológico .....	50
4.1 Secuencia Metodológica .....	56
4.2 Matriz de consistencia .....	58
4.3 Validación de encuestas .....	58
4.4 Cuestionario .....	59
4.5 Notas al Estudio .....	60
<b>CAPÍTULO V: INFORME FINAL .....</b>	<b>63</b>
5.1 Procesamiento y análisis de datos .....	63
5.1.1 Paquete estadístico utilizado .....	63
5.2 Características generales de encuestados .....	63
5.3 Estadística descriptiva .....	66
5.3.1 Análisis de la estadística descriptiva .....	70
5.4 Prueba de Hipótesis .....	71
5.4.1 Coeficiente de correlación de Pearson .....	72
5.4.2 Regresión Lineal .....	74
5.4.3 Validez de variables .....	78
5.4.4 Confiabilidad de variables .....	78
5.4.5 Normalidad de Variables .....	79
5.4.6 Significancia entre variables (p-valor) .....	79
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Variables del estudio.....	41
Tabla 3.2 Matriz de operacionalización de variables.....	47
Tabla 4.1 <i>Composición de los trabajadores de la empresa</i> .....	55
Tabla 4.2 Validación de encuestas por expertos.....	59
Tabla 5.1 Correlaciones Pearson para la prueba de hipótesis.....	74
Tabla 5.2 Coeficientes de Regresión Lineal Múltiple.....	74
Tabla 5.3 Resumen del análisis de Regresión Lineal Múltiple.....	75
Tabla 5.4 Análisis según edad.....	76
Tabla 5.5 Análisis según área.....	76
Tabla 5.6 Análisis según cargo.....	77
Tabla 5.7 Análisis según género.....	77
Tabla 5.8 KMO y Bartlett de las variables.....	78
Tabla 5.9 Coeficiente alfa de las variables.....	78
Tabla 5.10 Normalidad de las variables.....	79
Tabla 5.11 Correlaciones Pearson entre variables.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ventas (en soles) de la empresa de cosméticos en los últimos años .....	7
Figura 2.1 Modelo utilizado para saber las restricciones del crecimiento .....	36
Figura 2.2 Modelo utilizado para el crecimiento de las MYPES.....	38
Figura 3.1 Modelo propuesto para la investigación.....	39
Figura 4.1 <i>Escalamiento de Likert</i> .....	54
Figura 4.2 Secuencia Metodológica de la investigación.....	57
Figura 4.3 Matriz de consistencia de la investigación .....	58
Figura 4.4 Gráfico de Gantt de la primera parte de la investigación .....	61
Figura 4.5 Gráfico de Gantt de la segunda parte de la investigación.....	61
Figura 5.1 Edad del personal de Mary Kay .....	64
Figura 5.2 Número de personal en áreas empresariales.....	64
Figura 5.3 Cargo del personal de Mary Kay.....	65
Figura 5.4 Género del personal de Mary Kay.....	65
Figura 5.5 Inversión de Proyectos .....	67
Figura 5.6 Gestión de RRHH.....	68
Figura 5.7 Networking .....	69
Figura 5.8 Crecimiento Empresarial .....	70
Figura 5.9 Ponderado de variables.....	71
Figura 5.10 Correlación del modelo propuesto.....	73

# RESUMEN

El trabajo se enfocará en el estudio del crecimiento empresarial de una empresa de cosméticos con intención de participar en el mercado peruano, la cual inició sus operaciones en Perú desde 2017 y ha obtenido un enorme crecimiento en el rubro de Belleza y Cuidado Personal. Esta se debe a diversos factores, de los cuales se ha optado por tres variables: *Inversión de proyectos*, *gestión de recursos humanos* y *networking*.

Durante la elaboración del Marco Teórico, se ha definido las siguientes palabras clave: venta directa, crecimiento empresarial, gestión de recursos humanos, inversión de proyectos y *networking*; con el objetivo de conocer el modelo de negocio de una empresa de cosméticos.

Al final del capítulo, se opta por un enfoque en el crecimiento de ventas (debido al número de consultoras) para cuantificar el crecimiento empresarial, ya que es el concepto que más se ajusta a la realidad de la filial en Perú.

En el marco metodológico, se ha elegido realizar una investigación de corte cuantitativo, específicamente correlacional, ya que se quiere conocer la influencia de las variables en el crecimiento empresarial de la empresa en mención. Asimismo, se eligió el cuestionario de escalamiento como herramienta de investigación, cuyas afirmaciones serán diseñadas con escalamiento de Likert.

Las entrevistas se llevaron a cabo con supervisores y gerentes de una empresa de cosméticos, los cuales tienen un mejor conocimiento de las variables de investigación.

Por último, se obtuvo como resultado que la correlación de las variables *gestión de recursos humanos* y *networking* con el crecimiento empresarial era débilmente positiva, por lo que se cumplió con el objetivo de la investigación; asimismo, se recomendó seguir la investigación en empresas de mayores dimensiones y llegar al nivel causal, para saber si los factores, en efecto, son causantes del crecimiento empresarial.

**Línea de investigación:** 5200 – 31.a1

**Palabras clave:** Crecimiento Empresarial, venta directa, gestión de recursos humanos, inversión de proyecto, *Networking*.



# ABSTRACT

The work will focus on the study of the business growth of a cosmetics company with the intention of participating in the Peruvian market, which began its operations in Peru since 2017 and has achieved enormous growth in the Beauty and Personal Care sector. This is due to various factors, of which three variables have been chosen: Project investment, human resource management and networking.

During the preparation of the Theoretical Framework, the following key words have been defined: direct sales, business growth, human resources management, project investment and networking; with the aim of knowing the business model of a cosmetics company.

At the end of the chapter, a focus on sales growth (due to the number of consultants) is chosen to quantify business growth, since it is the concept that best fits the reality of the subsidiary in Peru.

In the methodological framework, it has been chosen to carry out a quantitative research, specifically correlational, since we want to know the influence of the variables on the business growth of the company in question. Likewise, the scaling questionnaire was chosen as a research tool, whose statements will be designed with Likert scaling.

The interviews were carried out with supervisors and managers of a cosmetics company, who have better knowledge of the research variables. Finally, the result was that the correlation of the human resource management and networking variables with business growth was weakly positive, so the research objective was met; Likewise, it was recommended to continue the research in larger companies and reach the causal level, to know if the factors, in fact, are causing business growth.

**Line of research:** 5200 – 31.a1

**Keywords:** Business Growth, direct sales, human resources management, project investment, Networking.

# INTRODUCCIÓN

En referencia a la empresa de cosméticos seleccionada para el presente trabajo, su fundadora siempre fue una mujer excepcional. Destacada empresaria y filántropa, inició su negocio en Dallas, Texas. Solo contaba con cinco productos; no obstante, tenía una gran visión: ayudar a las mujeres a transformar sus vidas y a tener éxito.

En la actualidad, cuenta con 3.5 millones de consultoras de belleza a nivel mundial, la empresa ha expandido su oferta a 35 países, con más de 200 productos. Durante más de 50 años, ha generado un impacto en las mujeres mediante productos innovadores para la piel, maquillaje irresistible y fragancias inolvidables. Paralelamente, hay ayudado a mujeres en todo el mundo, tanto en la generación de ingresos como encontrando su verdadera belleza del interior.

En 1963 cambió “la forma habitual de hacer negocio” al iniciar su negocio. De esta forma, transformó un rubro dominado por hombres para brindar oportunidades a las mujeres. A pesar de la trascendencia que posee a lo largo del mundo, el único país de Latinoamérica que contaba con la inauguración del primer *beauty studio*, fue Perú. Hoy en día debido a la pandemia, la empresa decidió cerrarlo, ya que por protocolos sanitarios se restringió el ingreso del público en general.

La sede principal se ubica en el Edificio Leuro, distrito Miraflores, el cual es, para la empresa, su sede principal. Tienen más de 200 productos (maquillaje, fragancias y cuidado de la piel), cuyas líneas pueden ser probadas antes de ser compradas. Cabe resaltar que esta última línea de productos está conformada por *Botanical Effects*, *Time Wise* y *Time Wise Repair*, sub-líneas de alta tecnología.

Este ingreso de la marca durante el 2017 significa un gran paso para la transnacional estadounidense en consolidar su presencia internacional, incluyendo para la región latinoamericana. Con esta nueva presencia en el Perú, reafirma su promesa de empoderar la vida de las mujeres en un entorno donde la mayoría de ellas desea, en la actualidad, viajar, estudiar, capacitarse, tener un negocio propio y terminar su carrera (Villanueva, 2018); es decir, mujeres con un deseo de independizarse.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

Es una empresa transnacional que ha llegado al Perú en setiembre del 2017. Apostó por el Perú por la sostenibilidad que presenta su economía. Si bien esta no crece de manera sustancial, se encuentra estable, siendo la variación porcentual del Producto Bruto Interno nacional de 4% en 2018, en comparación con el año 2017, tomando como base el año 2017 (BCRP, 2019); asimismo, el número de empresas activas y registradas en junio de 2018 fueron 2,379,445 empresas, creándose 63,748 y dando de baja a 27,711 en comparación con el año 2017 del mismo periodo (Costa et al., 2018), lo cual se deduce en una mejoría en la economía peruana.

Dicha empresa pertenece al rubro de Belleza y Cuidado Personal. Dentro del rubro, se puede mencionar a los principales competidores en el mercado: Unique S.A., Cetco S.A. (más conocida como Belcorp) y Natura Cosméticos S.A.; con participaciones de mercado de 12.1%, 10.3% y 6.0% respectivamente, según datos de Euromonitor International (Boumphrey et al., 2019).

La competencia dentro del sector es elevada ya que Belcorp y Unique tienen años en el mercado peruano, logrando posicionarse en la mente de los consumidores como empresas con productos de calidad y confianza. Por un lado, Belcorp además de poseer un modelo de negocio de venta directa para comercializar sus productos, también realiza la venta de sus productos por medio de stands en diversos locales comerciales, además de una alta promoción de sus principales marcas y líneas de negocio. Unique, por su parte, tiene una gran aceptación y lealtad por las personas mayores de 35 años que venden directamente sus productos a través de sus conocidos catálogos. Según datos estadísticos realizados y publicados por el “Comité Peruano de Cosmética e Higiene” (COPECOH), la tendencia de mercado peruano en cosméticos es muy favorable para los próximos 2 años. La inmediatez de entrega de productos, la mejor calidad de vida que prefieren los consumidores, el aumento de pago con crédito, la responsabilidad solidaria con el medio ambiente, entre otros son algunos factores que incitan a la inversión en el Perú (COPECOH, 2018).

En los últimos cinco años, los resultados del sector cosméticos en el Perú han ido creciendo progresivamente. En el 2018 hubo un crecimiento de 3.3% en ventas con respecto al año 2017, alcanzando una facturación total de 7,407 millones de soles. A partir del 2016, la correlación entre la inflación e índice de precios de la canasta de cosméticos ha sido favorable para las empresas de cosméticos, ya que los precios han sido superiores que la inflación misma, generando así mayores utilidades. Según datos de la Cámara de Comercio de Lima, el tamaño del sector cosmético en el 2018 fue de 2,253 millones de dólares contando un número de trabajadores de 5,800 personas y generando una productividad de 388 mil dólares. Las principales categorías dentro del sector están: Higiene Personal, maquillaje, fragancias, tratamiento corporal, capilares y tratamiento facial. Cabe resaltar que, dentro del sector, la modalidad de la venta directa es muy utilizada y las mujeres componen la mayor parte de los vendedores independientes (WFDSA, 2018).

La categoría higiene personal es la que más ventas tiene y el mayor incremento de crecimiento entre 2017 y 2018 ha sido en la categoría de tratamiento corporal con 5.4%. La preferencia en el consumo de productos de cosméticos y cuidado personal se basa en calidad, marca y promoción de los mismo según COPECOH. De acuerdo a los indicadores económicos del BCRP, las proyecciones de crecimiento de consumo privado para el 2019 es de 3.7% (COPECOH, 2018). Se puede ver una declinación en esta tasa de crecimiento, la cual se vuelve cada vez más lenta, debido al contexto político y económico que ha limitado el ingreso de las familias peruanas para destinarlo en el consumo del rubro (Boumphrey et al., 2019).

La categoría de cosméticos está consolidada por las grandes empresas anteriormente mencionadas, donde estas tienen la mayor participación del mercado. Todas esas empresas han estado presentes en el Perú desde hace muchos años y han crecido desde entonces. Se sabe que, con el aumento del costo de registros de cosméticos de S/. 389 soles a S/. 1389 soles durante el año 2016, la barrera de entrada para MYPES (micro y pequeñas empresas) ha crecido considerablemente (DIGEMID, 2016), lo cual puede ser beneficioso para las empresas con alto poder adquisitivo, ya que permitiría la consolidación definitiva de las marcas más grandes.

Entre todos estos sucesos, es una empresa de cosméticos que tiene poco tiempo en el mercado peruano (5 años hasta la actualidad) y cuya subsidiaria cuenta con 45 trabajadores; sin embargo, ha logrado un crecimiento exitoso dentro del rubro de los cosméticos gracias a diversos factores y ha alcanzado a sobrepasar las cuotas y metas de

ventas propuestas por la misma empresa al ingresar al Perú. Actualmente la empresa, dentro de su portafolio, cuenta con 3 líneas de productos: cuidado de piel, color cosmetics y fragancias. Cabe recalcar que el giro de negocio principal solo está enfocado en el canal

de venta directa; es decir, no se realiza ventas online ni en tiendas. Esta a su vez es traducida en la cantidad de consultoras; a mayor número de consultoras, mayores ventas.

Todos los productos con que cuenta son importados de la matriz ubicada en Estados Unidos; como consecuencia, son productos de alta calidad. Los principales procesos con los que cuenta la empresa en el Perú son cuatro: en primer lugar, está la consultora, la cual sólo opera a nivel nacional. Las consultoras son todas las personas que se ofrecen a vender los productos de la empresa y, para llevar esto a cabo, se registran en su página web. En segundo lugar, es el sistema de pedidos donde se recepcionan para su posterior proceso de pago, la cual puede ser en efectivo o crédito. Finalmente, está el proceso de despacho; es decir, la entrega de los productos, para lo cual tiene un límite de tiempo máximo de entrega menor a 5 días.

Las consultoras tienen la posibilidad de crecer y hacer línea de carrera, llegando a ser directoras, logro que está sujeto al nivel de ventas y contactos que estas tengan. Por otro lado, reciben reconocimiento (concursos y premios basado en el logro de objetivos), entrenamiento (Por ejemplo, sobre cómo utilizar los productos), ganancias (porcentaje de descuento por poner un pedido y comisiones por las ventas de su unidad), promociones, lanzamientos y pedidos.

Las áreas que desempeñan un papel muy importante dentro de la gestión del mismo son cinco: Marketing, Recursos Humanos, Ventas, Operaciones y Finanzas y Sistemas. Dentro del área de Marketing, se encargan de los lanzamientos de nuevos productos, inversión de promociones, fijación de precios, la administración de las redes sociales para su promoción, premios, eventos y publicidad. En el área de Ventas, se encargan de las sesiones e inversión de entrenamiento a consultoras como capacitaciones, material sobre los productos, la forma de generar más ventas, etc.; la inversión de exposiciones de la empresa en Lima y Provincia. Por otro lado, en el área de Operaciones, se responsabilizan del proceso de despacho, gestión de inventarios, compra, servicio al cliente (atención a llamadas telefónicas de consultoras), control de calidad y trabajo con proveedores locales. Por último, en el área de Finanzas las principales funciones son los pagos a consultoras, pagos de comisiones y proyecciones financieras. Dentro del área de sistemas, el personal se encarga de actualizar la infraestructura tecnológica y los catálogos virtuales que la empresa posee.

Desde la inauguración, el crecimiento de las ventas ha sido uno de los logros más significativos para la alta dirección. A 40 días del ingreso de la empresa de cosméticos al mercado peruano, ya se habían cumplido los objetivos de ventas que se habían propuesto para los primeros 4 meses; asimismo, ya contaban con consultoras en todo el país a los 15 días (Trigoso, 2018), por lo cual, la empresa se propuso objetivos mucho mayores. Para 2019, la empresa buscaba crecer tanto en su comercialización como en su fuerza de ventas (Trigoso, 2019). Actualmente se sabe que, gracias a la información brindada por los principales decisores de la empresa, las ventas de 2019 se han incrementado en un 20% con respecto a los últimos 2 trimestres, lo cual significa que el éxito prevalece, existiendo posibles factores que contribuyen a este crecimiento. Así mismo, la empresa logro crecer doble dígito en ventas durante el año 2019, 2020 y sucesivamente.

Pueden existir varios factores internos que tienen la capacidad de explicar su crecimiento en ventas; sin embargo, no cualquier factor puede ser explicativo, lo cual genera un problema para la empresa en la toma de decisiones con respecto a la generación de políticas empresariales, así como la búsqueda de nuevas ventajas competitivas en un rubro con tantas oportunidades como la de belleza y cuidado personal, para la supervivencia de la empresa para periodos posteriores.

Desde la literatura se han mapeado 3 variables que han sido asociadas, según diversos estudios, con el crecimiento empresarial según Blázquez, Dorta y Vélez (2006) y Davidsson (2010), los cuales son las variables *inversión de proyectos*, la *gestión de recursos humanos* y el *networking*.

Con respecto a la variable *inversión de proyectos*, entre los proyectos que está llevando a cabo actualmente la empresa (en el periodo 2019), se encuentra la modernización de la plataforma *e-commerce* a nivel mundial, incluyendo la región latinoamericana. En el Perú, la empresa esperaba tener listo el proyecto para finales de 2020 o inicios de 2021. La importancia del proyecto es dar mayor agilidad en la colocación de pedidos de las consultoras, las cuales podrán utilizar sus celulares para realizar la operación; asimismo, por medio de *chatbots*, todo esto para aumentar la rapidez de la atención. Para lograr este tipo de objetivos empresariales, se requiere de financiamiento por parte de la casa matriz, cuya sede principal o *casa matriz* se encuentra en Estados Unidos. Actualmente, la empresa logró la actualización de la plataforma *e-commerce* después de dos años. Otro de los proyectos a LP es tener una central telefónica para las consultoras (servicio al cliente) para el 2023.

Con respecto a la variable *gestión de recursos humanos*, como políticas de capacitación de recursos humanos, estas capacitaciones están relacionadas con la mejora de los procesos empresariales. Se brindan temas para trabajar las competencias del personal gerencial y supervisor, por ejemplo, el liderazgo y la motivación; asimismo, se brindan capacitaciones técnicas, orientadas a ampliar los conocimientos del personal como capacitaciones sobre la forma de aplicar estrategias de marketing, uso de *softwares* como *Microsoft Office* a nivel avanzado y aplicación del modelo de gestión *six sigma*. Asimismo, se sabe que la empresa tiene personal con experiencia previa en el rubro, los cuales han trabajado con los competidores de la categoría de Cosméticos, por lo que se asegura el *expertise* antes de operar en la categoría.

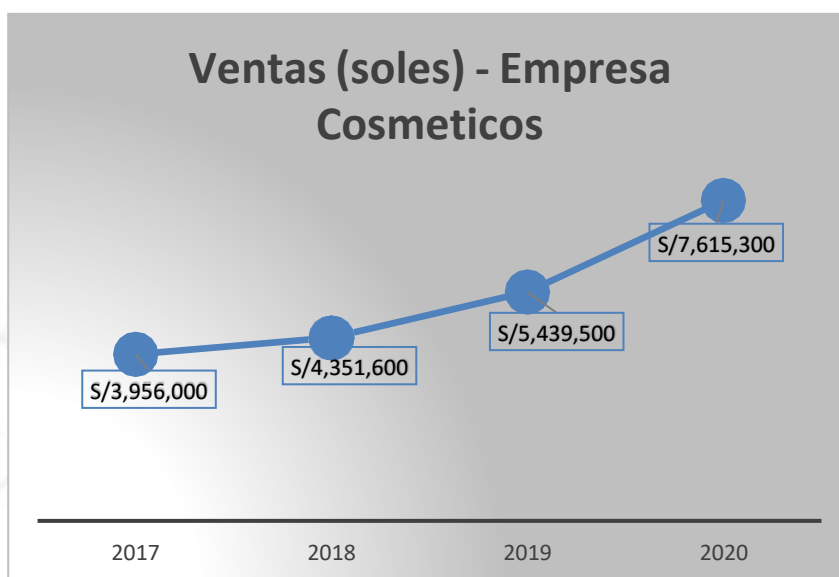
La misión empresarial, la cual se traslada a todas las filiales, es “enriquecer la vida de las mujeres alrededor del mundo”. Esta misión se desagrega en un conjunto de valores empresariales, los cuales deben generar una identidad entre el personal para concretar los objetivos empresariales, como el respeto, el reconocimiento, el servicio y el balance de prioridades.

Con respecto a la variable *networking*, las relaciones que tiene el personal con empleados de otras empresas pueden ser calificadas de *confiable* y *amical*. La coordinación entre los equipos de operaciones y finanzas de ambas sedes para la importación de los productos es indispensable; asimismo, este equipo coordina con otras empresas para realizar alianzas estratégicas que permitan agregar valor a su cadena de suministro y permitir el rápido despacho de los pedidos a las consultoras.

Por último, las relaciones fuera del trabajo, en otras palabras, los contactos que el personal de la empresa tiene, permiten a estos obtener información del mercado, estrategias, nuevos contactos y clientes, ya que parte del personal clave, como se ha dicho anteriormente, proviene de las empresas competidoras del rubro, lo cual posiblemente contribuye al incremento de las ventas. La principal función del *networking* es la inversión para generar mayor número de consultoras.

A continuación, se observa un gráfico representando el crecimiento en ventas de una empresa de cosméticos desde el año 2017 al 2019 según la información brindada por los gerentes y principales supervisores (jefes) de la compañía:

**Figura 1.1** Ventas (en soles) de la empresa de cosméticos en los últimos años



Nota. Empresa de Cosméticos

### 1.1.1 Problema General

Después de ser descrito el problema general, se procede a plantear la pregunta problemática.

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento empresarial en su ingreso al mercado peruano?

### 1.1.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo influye la *inversión de proyectos* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano?
- ¿Cómo influye la *gestión de recursos humanos* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano?
- ¿Cómo influye el *networking* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano?

## 1.2 Objetivos de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un objetivo principal y tres secundarios, los cuales se detallan a continuación.



### **1.2.1 Objetivo principal**

- Identificar qué factores influyen en el crecimiento empresarial de una empresa de cosméticos en su ingreso al mercado peruano.

### **1.2.2 Objetivos secundarios**

- Identificar la influencia de la *inversión de proyectos* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano
- Identificar la influencia de la *gestión de recursos humanos* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.
- Identificar la influencia del *networking* en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.

## **1.3 Justificación de la investigación**

El estudio de caso se realiza con la finalidad de conocer la influencia de los factores encontrados en la literatura dentro de la pequeña y mediana empresa, que han ayudado al crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano, basando la investigación en la perspectiva de la teoría de los recursos propuesta por Penrose (1965) y seleccionando las variables según el criterio propuesto por Okpara y Wynn (2007) sobre factores administrativos y; asimismo, cuantificando dicho crecimiento mediante el volumen de ventas, medición utilizada por diversos autores.

### **1.3.1 Justificación Económica**

Primero, la investigación será de mucha utilidad para las empresas de la industria de cosméticos que quieran tomar como ejemplo de modelo de negocio a una empresa que ha demostrado, en solo 2 años de estar presente en el Perú, ser exitosa en la consolidación de su marca y posteriores ganancias, mostrando que la investigación será relevante para el desarrollo del económico del país, ya que esta ayudará a los empresarios que quieran incursionar en el sector de cosméticos y quieran tomar como referencia los resultados finales de la investigación; por ende, se quiere fomentar el emprendimiento dentro del rubro, haciéndolo más dinámico.

Por último, la investigación es de importancia para la empresa, ya que se podrá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la obtención de recursos empresariales

en la empresa de cosméticos a partir del modelo propuesto, saber en qué procedimientos para la obtención de recursos enfocar sus esfuerzos, lo cual permitirá a los gerentes a establecer políticas empresariales que ayuden a fomentar el crecimiento de las ventas, buscando fomentar el logro de los objetivos empresariales planteados para posteriores años.

### **1.3.2 Justificación Social**

La investigación tendrá como finalidad motivar a otras pequeñas y medianas empresas a centrar sus esfuerzos y estrategias en el crecimiento empresarial, tomando como referencia los factores que se han mostrado como variables de la investigación. De esta manera, se fomenta la inversión extranjera en Perú y, por ende, la disminución de la tasa de desempleo.

Finalmente, investigar sobre el crecimiento empresarial de una empresa dentro del sector de cosméticos aportará conocimiento para futuros trabajos de investigación para la comunidad universitaria; ya que, para el sector de cosméticos, no existen estudios del presente tema de investigación que hayan aplicado el presente tema para dicho sector.

## **1.4 Delimitación**

### **1.4.1 Delimitación geográfica**

La aplicación de la herramienta para la investigación se va a realizar en Lima, que es el departamento donde se encuentra la empresa en Perú. La sede se ubica en el distrito de Miraflores, dentro del edificio Leuro, el cual es un edificio empresarial diseñado siguiendo las últimas tendencias mundiales en el cuidado del medio ambiente.

### **1.4.2 Delimitación sectorial**

La empresa investigada se encuentra dentro del rubro de Cosmética y Cuidado Personal. Como se ha mencionado anteriormente, la sede en Perú ofrece 3 líneas de productos que son: Cuidado de piel, Colour cosmetics y Fragancias. Por esta razón, se va a analizar el crecimiento empresarial tomando en cuenta todo el portafolio.

### **1.4.3 Delimitación por procesos**

La investigación se realizará con un enfoque administrativo; es decir, basándose en los procedimientos que la empresa posee para conseguir los recursos necesarios para concretar sus objetivos, y los procesos basados en su estructura organizacional.

La investigación no incluye los aspectos operativos, como los procesos llevados a cabo para brindar valor a los consumidores de la empresa; estratégico, en tanto son conjunto de acciones que realiza la empresa de antemano para concretar sus objetivos de crecimiento; y aspectos externos, que son los aspectos sobre los que no tiene control la empresa, pero que afectan al negocio.



# CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

## 2.1 Estado del Arte

Recientemente, se han elaborado estudios sobre los factores de crecimiento de las empresas en distintos sectores, los cuales son la *inversión de proyectos*, la *gestión de recursos humanos* y el *networking*.

Las siguientes investigaciones científicas relacionadas indirectamente con nuestro tema de investigación ayudarán a conocer qué preguntas se han realizado en torno a los factores de crecimiento en las empresas y qué preguntas se han respondido satisfactoriamente, todo esto para obtener un mejor entendimiento del presente tema y utilizando los resultados de los “*papers*” seleccionados como guía para nuestra investigación.

### 2.1.1 Inversión de proyectos

**Andrés, P.; Azofra, V. & Rodríguez, J. (2000). Endeudamiento, Oportunidades de crecimiento y estructura contractual: Un contraste empírico para el caso español.**

- El artículo de investigación de Andrés, Azofra y Rodríguez (2000) busca investigar dos puntos. Por un lado, conocer si el endeudamiento modera o acentúa los problemas de riesgo moral y selección adversa inherentes a las relaciones de agencia entre “*stakeholders*” y directores y accionistas de la empresa (Se refiere a la divergencia de intereses entre estos 2 agentes); y saber si el endeudamiento posibilita información asimétrica y la imposibilidad de observar el comportamiento de los agentes. Asimismo, la investigación se concentra en la relación entre la estructura de capital de la empresa y sus decisiones de inversión real. Se menciona que la utilización del endeudamiento en situación de oportunidades de crecimiento puede jugar un papel perjudicial, siendo una traba para la ejecutar proyectos de inversión con un riesgo excesivo según Jensen y Meckling (1976).
- Para la investigación se tomó como muestra un panel de 101 empresas cotizantes en el mercado de valores desde 1991 a 1995 de diversos sectores

de la economía española. Posteriormente, se incluyeron las variables: ratio de valor mercado sobre valor contable como indicador de oportunidades de crecimiento para generar rentas futuras; ratios sobre el endeudamiento global, que son la deuda total sobre activo total (DACT) y deuda bancaria sobre deuda total (DBDT); y la participación de los accionistas sobre la propiedad.

- Los hallazgos de la investigación indican que las empresas con limitadas oportunidades de crecimiento, el endeudamiento es positiva para dichas oportunidades (mientras menos oportunidades de crecimiento, es mejor el endeudamiento y viceversa); sin embargo, la concentración de la propiedad y el porcentaje de acciones tienen una relación contraria (Andrés, Azofra, & Rodríguez, 2000).

**Saona, P. & Valledado, E. (2003). Endeudamiento Bancario, oportunidades decrecimiento y estructura de la propiedad: Análisis bajo diferentes entornos institucionales.**

- El artículo de investigación de Saona y Valledado (2003) busca analizar si el endeudamiento bancario y el plazo de vencimiento para financiar oportunidades de inversión está condicionada por la estructura de capital y el entorno donde las empresas llevan a cabo sus actividades. Los autores reconocen la importancia de diversas fuentes de financiación: mercados e intermediarios financieros (bancos) en sus sistemas financieros, por lo cual se diferencian en dos grandes grupos. Por un lado, sistemas basados en la “*Common Law*”, en el que los mercados financieros tienen relevancia en la financiación de las empresas. Por otro lado, la “*Civil Law*”, donde los bancos son la fuente de financiación principal de la inversión. En los últimos años previos a la investigación se vio un proceso de convergencia, donde algunos países de ambos tipos de sistemas financieros adoptan características de sus contrapartes, por lo cual las autoridades financieras buscan el mezclar las características más exitosas de cada sistema. Debido a estas caracterizaciones, se argumenta favorable y desfavorablemente la eficiencia de cada sistema, por lo que la investigación compara empresas de ambos sistemas, teniendo en cuenta las diferencias institucionales de los países en donde se encuentran las empresas analizadas. Asimismo, la investigación se

va a centrar en el problema de agencia, según Jensen y Meckling (1976), entre acreedores y accionistas, donde los contratos de deuda, a pesar de tener varios beneficios, puede llevar a los accionistas a tomar decisiones de inversión en forma subóptima.

- La muestra tomada para la investigación fueron 170 empresas de una población de 233 empresas que aparecen en la Ficha Estadística Codificada Uniforme de la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, de diversos sectores de la economía. Adicionalmente, para el caso español, se muestrean 126 empresas de 386 empresas que cotizan en bolsa, operativas desde 1991 hasta 1999. Se usan las siguientes variables en dicho estudio: la proporción de endeudamiento bancario total sobre capitales propios; plazo de endeudamiento bancario; plazo de vencimiento de la deuda; concentración de propiedad; porcentaje de acciones de cada empresa; oportunidades de crecimiento; rentabilidad sobre activos; y el riesgo de insolvencia.
- En el estudio, se encontró una relación entre las oportunidades de crecimiento y endeudamiento bancario, siendo esta positiva. Ello se debe a que las empresas chilenas y las españolas operan en un entorno donde los bancos tienen un rol primordial. Además, ello también se da al poco desarrollo de los mercados de deuda, así como para evitar difundir información sobre la empresa que afecte su competitividad.
- Asimismo, es confirmada la noción de que las empresas con oportunidades de crecimiento y tienen una alta concentración de accionistas tienden a financiar sus proyectos a través de préstamos bancarios. Ello en tanto los bancos prefieren financiar a empresas con menores problemas de agencia (Saona & Vallelado, 2003).

**Haynes, G. & Brown, J. (2009). ¿Qué tan fuerte es la relación entre el financiamiento interno y el crecimiento de las pequeñas empresas?**

- El artículo de Haynes y Brown (2009) busca probar la relación de las SME's (pequeñas y medianas empresas) privadas con crecimiento económico y la posibilidad que estas tienen de utilizar diversas herramientas crediticias como líneas de crédito, préstamos, leasing, leasing operativo, etc.; de diversos intermediarios financieros. Los autores resaltan que las SME's tienden a

depender de fuentes externas de financiamiento para conseguir servicios crediticios; asimismo, el impacto que tiene el acceso mejorado a dichas fuentes es significativamente positiva. Adicionalmente, se presenta una fuerte relación entre financiamiento interno y la posibilidad de que las SME's reporten un crecimiento positivo. La literatura menciona que las SME's pueden tener problemas para obtener financiamiento en forma de deuda debido a sus retornos en ventas y la volatilidad de las SME's en el mercado. Asimismo, la deuda patrimonial es más costosa de obtener para estas empresas debido a los costos de flotación, en caso de que la empresa cotizara en bolsa, y al rendimiento esperado por los proveedores de capital de los valores que la empresa emita, los cuales pueden llegar a exceder la capacidad financiera de la empresa.

- La muestra utilizada para la investigación consiste en 3,905 empresas del año 1993 y 3,447 empresas de 2003. Los hallazgos del estudio mostraron relación positiva entre el crecimiento empresarial de las SME's y la posesión de servicios crediticios (líneas de crédito, leasings, etc.) por parte de estas empresas. Asimismo, existe una relación entre el financiamiento interno patrimonial y el crecimiento de las ventas, así como el crecimiento del personal, siendo esta positiva; sin embargo, el crecimiento empresarial de las SME's y la posibilidad de que estas obtengan financiamiento patrimonial no están relacionadas (Haynes & Brown, 2009).

**Álvarez, H (2007). La estructura de financiamiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas: Un enfoque estratégico que puede explicar el crecimiento de las PYMES**

- El artículo de Álvarez (2007) busca analizar si la estructura de financiamiento promueve el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, en un contexto donde la crisis generalizada de 2001 en Argentina produjo un aumento de emprendedores, donde, en el 2004, la tasa de la actividad emprendedora creció en un 12,84%. Asimismo, este es un país donde muchas pequeñas y medianas empresas todavía no superan su etapa artesanal, las cuales utilizan técnicas administrativas rudimentarias y anticuadas en comparación con las demás empresas del mismo tamaño. Este crecimiento se

entiende como el incremento del volumen de ventas originado en el mercado actual.

- Existen dos categorías de capital: Capital propio, que puede aumentarse mediante la incorporación de nuevos socios y accionistas; y el capital ajeno, compuesto por diferentes obligaciones a corto o largo plazo. La formación de este capital es el deber de una empresa, el cual, según el autor, es el producto de los procesos de ahorro, financieros y de inversión; sin embargo, Messuti (1977) menciona que el proceso de formación y su ritmo de acumulación no garantiza una política empresarial adecuada. El proceso de acumulación solo es óptimo Por consiguiente, escoger una estructura de financiamiento consta de 2 tipos de riesgo, que son los vinculados a la actividad comercial y el que surge de la elección del intermediario.
- El autor fundamenta su modelo en un enfoque estratégico, argumentando que que el crecimiento empresarial depende de múltiples factores en simultáneo, los cuales posiblemente no puedan explicar el crecimiento empresarial por sí solos. Se concluye en el estudio que la estructura de financiamiento para las PYMES condiciona su crecimiento (Álvarez, 2007).

**Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). Factores determinantes del crecimiento empresarial para PYMES. El rol de la disponibilidad de financiamiento externo**

- El artículo de Becchetti y Trovato (2002) busca investigar la relación entre el tamaño de la empresa, la disponibilidad al financiamiento y la estructura del capital de una empresa. El estudio de dichas variables ha sido evadido y ha dejado un vacío teórico, por lo cual el objetivo de este estudio fue llenar dicho vacío. El estudio se da en el contexto italiano, en el cual las reformas regulatorias de 1997 han empezado a afectar el sistema financiero, asimismo, Italia es un país centrado en la banca como fuente de financiamiento.
- En la investigación encontraron que el acceso a mercados extranjeros es importante para el crecimiento empresarial, ya que representa un proceso de aprendizaje que mejora la competitividad empresarial; la disponibilidad de financiamiento externo (subsidios, apalancamiento y restricciones financieras) afectan significativamente el crecimiento empresarial, lo cual apoya la teoría de que la disponibilidad de financiamiento externo es una



restricción para la inversión de las PYMES y su crecimiento (Becchetti & Trovato, 2002).

### **2.1.2 Gestión de Recursos Humanos**

#### **Morris, M. & Jones, F. (1993). Prácticas de la administración de recursos humanos y el emprendimiento corporativo: Evaluación empírica de EEUU.**

- El artículo de Morris y Jones (1993) busca investigar la relación entre el emprendimiento corporativo y la administración de los recursos humanos. Un gran número de estudios sugieren que la orientación al emprendimiento es crítica para la supervivencia de las organizaciones, así como su crecimiento. Por ejemplo, Miller y Friessen (1983) demuestran la relación positiva entre el comportamiento emprendedor y el rendimiento de la compañía en un contexto de dinamismo en el sector. En este sentido, las decisiones en torno a la administración de los recursos humanos pueden afectar el emprendimiento. El objetivo del estudio fue explorar las variables de la administración de los recursos humanos que afectan el comportamiento emprendedor de las empresas.
- Las variables de la investigación fueron: La flexibilidad del personal de línea, capacitación personalizada, fomentación de la innovación, orientación a resultados de largo plazo, promoción internacional, salarios meritorios o meritocracia, individualismo y orientación a los resultados. Dichas variables tenían dimensiones como la activa o pasiva participación del personal en el entrenamiento, incentivos por rendimiento a corto y largo plazo, líneas de carrera, entre otros.
- En la investigación, se hallaron que las políticas de recursos humanos afectan el emprendimiento entre el personal, la evidencia de que la orientación a la administración de recursos humanos tiene un impacto en el nivel de emprendimiento demostrado en una organización. Asimismo, se discute que los incentivos financieros deben ser dirigidos al personal emprendedor para que este no deje la empresa (Morris & Foard, 1993).

**Pérez, G. & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventaja competitiva. Estudio de caso.**

- El artículo de Pérez y Sáenz (2010) busca reconocer la importancia de que las empresas promuevan la creatividad y la toma de decisiones entre el personal, implementen prácticas de recursos humanos para potenciar la transmisión de conocimientos y mantener un elevado grado de compromiso entre la fuerza laboral, para ser competitivos en el mercado. Según los autores, una empresa es competitiva al mostrar capacidad innovadora basada en competencias que son difíciles de imitar o reproducir por otras empresas. Ellas derivan de tres competencias básicas: Tecnológicas, las cuales dominan el saber y la experiencia operativa; organizativas, asociadas a procesos de acción y ejecución; y de naturaleza personal, las cuales se asocian a las aptitudes, actitudes y habilidades del personal. Asimismo, se resalta que el conocimiento es fundamental para el desarrollo de los demás activos intangibles. El estudio se da en la empresa Irizar, la cual superó una crisis en la economía española en 1997.
- La investigación concluye que el proceso estratégico se fundamenta en la participación y motivación de los trabajadores que poseen competencias y características alineadas con los valores de la empresa Irizar. Las prácticas de recursos humanos implementadas por la empresa se centran en realizar una selección y capacitación adecuada del personal, mediante la búsqueda de perfiles que se alineen con la misión y objetivos estratégicos. Además, la motivación se considera como una de las habilidades deseadas en los procesos de selección.
- Cabe destacar que se verificó cuanta importancia se le daba a los trabajos de equipo en la transferencia de conocimiento para consolidar una filosofía de aprendizaje.
- Por último, el liderazgo compartido es importante, ya que es el factor motivador en la empresa analizada; adicionalmente, la autonomía, la capacidad de tomar decisiones, la motivación por alcanzar los Objetivos organizacionales y las recompensas colectivas otorgadas por la empresa han contribuido al logro sin precedentes (Pérez & Sáenz, 2010).

**Vásquez, S. (2006). El capital humano como fuente de ventaja competitiva en las empresas y estrategias de gestión**

- En el artículo de Vásquez (2006), se destaca la creciente relevancia de la gestión de los recursos humanos dado el reconocimiento de la importancia de los bienes intangibles. Por lo cual, se reconoce el capital humano como aspecto fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en la empresa.
- El autor reconoce que uno de los activos competitivos más críticos que una empresa tiene es el conocimiento. Por lo tanto, estas generan valor mediante la incorporación de capital humano que, a su vez, deviene de una selección adecuada y desarrollo de personal.
- Entre las estrategias que buscan alcanzar una ventaja competitiva, se encuentra la retención de personal, para hacer frente al problema de rotación de personal y la filtración de información, para lo cual se enfoca tanto en la producción como en la distribución de beneficios, que son políticas sugeridas para promover la permanencia del personal en la empresa. La satisfacción incluye 5 dimensiones: Pago, supervisión, compañeros de empleo promociones y beneficios propios del trabajo.
- Asimismo, se destacan las estrategias de diseño organizacional, enfocadas en dirigir o influenciar los elementos de la estructura y cultura, buscando alinear los objetivos individuales con los de la organización (Vásquez, 2006).

**Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva**

- El artículo de Bastidas (2007) se centra en la internacionalización de las empresas, en tanto están obligadas a competir en mercados sin fronteras con el fin de mantenerse competitivas. Según la teoría de los recursos y capacidades, el capital humano se convierte en recurso estratégico dado que cumple con los requisitos de escasez, valuabilidad e insustituibilidad. El artículo sugiere que la capacidad directiva internacional es un activo fundamental.

- En línea con lo dicho anteriormente, Carpenter, Sanders y Gregersen (2001) demuestran que las empresas con directivos experimentados internacionalmente tienen un mejor resultado que aquellas que no cuentan con estos (Bastida, 2007).
- La autora también menciona la importancia de que las organizaciones generen mecanismos que permiten retener el valor añadido por los recursos en beneficio de estas. De allí, resalta que el problema principal de recursos humanos en empresas con altas tasas de abandono, radica en que la empresa falla tanto en obtener el conocimiento generado por sus empleados como en la posterior disponibilidad de los conocimientos y habilidades adquiridas en dicho proceso por parte de la competencia (Bastida, 2007).

**Fernández, C. & Martos, M. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica**

- El artículo de Fernández y Martos (2016) analiza el proceso de generación de ventajas competitivas en pymes madereras de Argentina y el efecto de los diferentes componentes del capital intelectual sobre el desempeño empresarial. Se resalta que existen diversos trabajos donde el capital intelectual de la empresa contribuye al aumento de los resultados empresariales. No obstante, no consideran cómo se inserta ese efecto dentro del modelo de generación de ventajas competitivas. Se destaca también la composición del capital intelectual, divididos en tres: capital humano (personas), el estructural (propia organización) y el relacional (relaciones que la empresa establece con su entorno).
- Los resultados de la investigación, en cuanto al capital intelectual, ha contrastado que esta es fuente de ventaja competitiva y, a través de factores estratégicos, favorece los resultados organizacionales de las empresas madereras de Argentina (Fernández & Martos, 2016).

### 2.1.3 Networking

**Njeru, J.; Mwita, S.; Waiguchu, M. & Riro, G. (2016). Relaciones empresariales y la competitividad de la empresa**

- El artículo de Njeru et al. (2016) busca encontrar la influencia de las relaciones empresariales en el rendimiento de las SME's provenientes de Kenia. Debido a que las organizaciones están expuestas a la globalización, esto ha generado una serie de retos importantes en la economía global, por lo cual es generalmente aceptado que un obstáculo para el crecimiento empresarial de las SME's es el aislamiento de estas.
- Los autores proponen 3 perspectivas de las relaciones empresariales: Estructura, que es definido como los vínculos entre los actores de las relaciones; gobierno, que es la coordinación del intercambio en las redes empresariales; y contenido, el cual se refiere a los elementos que se intercambian entre las redes empresariales, que pueden ser consejos, ideas, información, etc.
- La investigación contó con una muestra de 132 empresas provenientes de Kenia y; los resultados de la investigación fueron que las relaciones empresariales influyen positivamente en el rendimiento de una empresa y que es vital para mejorar los resultados de una empresa (Njeru, Mwitwa, Waiguchu, & Riro, 2016).

**Seppo, M. (2007). El rol de las relaciones empresariales en la internacionalización de empresas de la industria Química Estoniana.**

- La concientización de las redes empresariales y el habilidoso uso de recursos disponibles a través de estas redes posibilita la aceleración del proceso de internacionalización y también incrementa sus chances de éxito. El artículo de Seppo (2007), busca estudiar el rol de las redes empresariales en el proceso de internacionalización de 7 empresas del rubro químico ubicadas en Estonia, de pequeño y mediano tamaño.
- Las empresas estonianas de este rubro se ven limitadas al momento de querer crecer debido al número de compradores y su poder adquisitivo, por lo cual tienen que buscar mercados Internacionales para extender sus operaciones y crecer empresarialmente. Según la autora, la literatura ha demostrado que el rol del *networking* es muy importante cuando se ingresa a un mercado internacional, donde hay escasez de organizaciones, uniones o políticas

gubernamentales que apoyen la internacionalización de las empresas, la cual incrementa la cantidad de relaciones, la intensidad de la comunicación y la fortaleza de las relaciones entre actores en una relación empresarial. Asimismo, la autora muestra que es importante acumular información, conocimientos y recursos para obtener éxito en el proceso de internacionalización.

- La autora menciona que el *networking* posee las siguientes ventajas: Ofrecer acceso a cadenas de abastecimiento o *supply chain* en mercados internacionales; acceso a recursos y conocimiento de marketing; reducción de costos transaccionales mediante un mayor flujo de información entre miembros de las relaciones empresariales sobre competidores, mercados, productos; etc.
- Los resultados de la investigación prueban esta teoría, ya que las redes empresariales si tuvieron un papel importante en su internacionalización; asimismo, las relaciones entre actores son intensas y sólidas (Seppo, 2007).

**Chetty, S & Campbell, C. (2003). Crecimiento internacional explosivo y los problemas entre pequeñas y medianas empresas**

- El artículo de Chetty y Campbell (2003) usa la perspectiva de las redes empresariales para identificar cómo las SME's de Nueva Zelanda manejan sus problemas de crecimiento empresarial como resultado de la internacionalización de sus firmas. Las relaciones empresariales, en el caso de proveedores, deben ser seleccionados cuidadosamente; mientras que, en el caso de otras empresas, estas pueden crear oportunidades. El autor menciona que la internacionalización requiere de adquirir información acerca del mercado local y, después, establecer una subsidiaria, para lo cual se debe tener una excelente relación con los distribuidores.
- Asimismo, el autor menciona que las empresas neozelandesas han adquirido un proceso de internacionalización exitoso debido a que sus redes empresariales les permiten tener acceso a redes de distribución, tecnología, información y conocimiento del mercado (Chetty & Campbell, 2003).

**Watson, J. (2007). Modelando la relación entre las relaciones empresariales y el rendimiento empresarial**

- El artículo de Watson (2007) busca indicar una relación entre las relaciones empresariales y la supervivencia de las empresas, así como su crecimiento empresarial, siendo esta positiva. El estudio se concentra en empresas establecidas en la economía Australiana, siendo esto un contraste con los demás estudios relacionados al *networking*, debido a que se concentran más en nuevas organizaciones o *ventures*.
- Se concluye que la relación entre el *networking* y el crecimiento y la supervivencia son directamente proporcionales; se comprueba que las relaciones empresariales, tanto formales como informales, están asociados con la supervivencia de la empresa, pero solo las relaciones empresariales formales están relacionadas con el crecimiento (Watson, 2007).

**Nyangarika, A. (2016). El impacto de las redes empresariales en el rendimiento de pequeñas y medianas empresas de Tanzania**

- El artículo de Nyangarika (2016) busca investigar la contribución positiva del *networking* en la productividad, el acceso a nuevos mercados y a la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Se menciona que en Tanzania se han organizado agendas para priorizar el desarrollo de SME's, ya que se conoce que países emergentes establecen políticas que contribuyen con el crecimiento económico y la aliviación de la pobreza. Según Walter et al. (2006), el *networking* es la habilidad de iniciar, mantener y utilizar las relaciones empresariales con varios socios para obtener una ventaja competitiva, por lo cual, las empresas deben prepararse para desarrollar las capacidades, estructuras y procesos para apoyar este enfoque de negocio; asimismo, el *networking* personal es la administración de las relaciones o alianzas que el individuo tiene con otros en su red de contactos (sociedad).
- La literatura reconoce 4 dimensiones que abordan el *networking*, que son las habilidades interpersonales, comunicación interna, coordinación y conocimiento de los socios, las cuales son consideradas en este estudio. Asimismo, se dice que las relaciones empresariales son representativas del

valor de una compañía; por lo cual, las relaciones empresariales permiten al emprendedor identificar oportunidades y recursos rápidamente.

- Para la investigación, las TIC's o tecnologías de la información y la comunicación son usadas como variable, ya que todavía hay un vacío teórico con respecto al impacto de las TIC's sobre el crecimiento de las SME's. La muestra tomada para el estudio fueron 40 empresas de distintos rubros, como manufactura, servicios y *merchandizing*.
- En la investigación se encontró que el *networking* contribuyó en la productividad de las empresas en la ciudad de Dar-es-Salaam; el *networking* también contribuyó en la accesibilidad de nuevos mercados; se demostró que el *networking* contribuyó al incremento de la cobertura del marketing, mostrando las marcas a varios clientes y proveedores; reduce los costos de publicidad; entre otros. Adicionalmente se menciona que el *networking* contribuye particularmente en el incremento del volumen de las ventas (Nyangarika, 2016).

#### **2.1.4 Crecimiento Empresarial**

##### **Delmar, F. (1997). Midiendo el crecimiento: Consideraciones metodológicas y resultados empíricos**

- El artículo de Delmar (1997) busca demostrar que la heterogeneidad de la teoría de las mediciones del crecimiento puede ser problemático para el desarrollo de la literatura en torno al emprendimiento. Según el autor, una apropiada y precisa medición del crecimiento empresarial es importante para la literatura, debido a que se debe conocer el impacto que tiene la medida (variable dependiente) sobre el modelo establecido de las investigaciones; es decir, las variables independientes de cualquier investigación que se realice respecto al tema. Es por dicha razón que el autor menciona que la teoría del crecimiento empresarial no ha sido enfatizada en las cuantificaciones del crecimiento, ya que todos los autores tienen enfoques diferentes.
- Para el análisis toma 55 publicaciones de revistas como el *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, entre otros. Las variables indicadas en el artículo fueron: La elección del enfoque de crecimiento (que puede ser participación de mercado, empleabilidad, etc.), la elección del



período de tiempo estudiado (número de años para medir el crecimiento); y la elección en cuanto al cálculo (logarítmica, relativa, absoluta, etc.).

- Los autores seleccionados se enfocaron en las ventas; empleabilidad, rendimiento, participación de mercado, activos y mixtos como indicadores para medir el crecimiento empresarial.
- Como resultado se obtuvo que las ventas y la empleabilidad están altamente correlacionadas, por lo cual se deduce que pueden ser comparables desde un punto de vista empírico (Delmar, 1997).

**Janssen, F. (2009). La conceptualización del crecimiento: ¿Son la empleabilidad y las ventas un criterio intercambiable?**

- El artículo de Janssen (2009) busca investigar la interacción de las diferentes medidas del crecimiento empresarial y su impacto sobre las variables independientes de los autores de la teoría del crecimiento empresarial; para lo cual, se ha tomado como muestra un conjunto de SME's de la economía belga.
- El autor menciona que numerosos estudios han tratado de identificar los factores que determinan el crecimiento empresarial con el objetivo de aislar dichos factores e implementar políticas económicas direccionadas específicamente en estos factores contribuyentes al beneficio de la empresa. Sin embargo, las cuantificaciones varían de estudio en estudio, utilizando utilidades netas, activos, retorno de la inversión, ventas, etc.; como indicadores del crecimiento empresarial, generalmente basándose en los objetivos del emprendedor.
- Es importante resaltar que los criterios más utilizados han sido las ventas y la empleabilidad; para lo cual, el autor busca una relación entre estos dos criterios y si ambos son significativos el uno con el otro.
- Para el estudio se tomó como muestra 788 empresas belgas de una población de 11,481, siempre asegurándose de las proporciones de estas. Los resultados fueron que la mayoría de las variables independientes elegidas para comparar aisladamente el impacto de estas con las ventas y la empleabilidad son diferentes; por lo que se concluyó que, como indicador de crecimiento

empresarial, la empleabilidad es considerada como un criterio relevante entre la Sociedad jurídica (todo el personal); mientras que las ventas brutas son un criterio aceptable para el gerente de la empresa (Janssen, 2009).

**Petrakis, P. (1997). Emprendimiento y crecimiento: Eventos creativos y equilibrantes**

- El artículo de Petrakis (1997), cuyo objetivo es vislumbrar un modelo Teórico en el cual se puedan visualizar las restricciones del crecimiento de un emprendimiento y saber cómo estas restricciones afectan los distintos tipos de emprendimientos. Se menciona que las ventas son el producto final de 2 procedimientos contrarios: El efecto de la reacción positiva del mercado y el efecto de la reacción negativa del mercado; es así que el autor afirma que la señal para la atracción de nuevos emprendimientos es la interacción entre la reacción positiva y negativa del mercado, los cuales determinan el proceso de crecimiento empresarial.
- En el estudio, se consideró como variable; es decir, indicador del crecimiento empresarial, a las ventas de las empresas analizadas (Petrakis, 1997).

**Lang, L.; Ofek, E. & Stulz, R. (1995). Apalancamiento, inversión y crecimiento empresarial**

- El artículo de Lang, Ofek y Stulz (1995), que busca demostrar que hay una relación negativa entre el apalancamiento y el futuro crecimiento de una empresa, toma en cuenta para su investigación que, debido a que los autores relacionan la inversión con el apalancamiento, estos llegan a conclusiones conflictivas que difieren de la metodología utilizada por el autor. Es entonces que la investigación toma como muestra a empresas que se hayan encontrado operativas entre los años 1970 y 1989 y que tengan disponibles información sobre sus ventas, empleabilidad y CAPEX o *Capital expenditure* (Lang, Ofek, & Stulz, 1996).

**Hult, T.; Griffith, D. & Chabowski, B. (2008). Evaluación de las mediciones del rendimiento empresarial en investigaciones a empresas internacionales.**

- El artículo de Hult, Griffith y Chabowski (2008) busca examinar las

mediciones del rendimiento empresarial o *performance* de 96 artículos publicados en revistas científicas como la *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, también se encuentra la *Journal of Marketing*, o la *Journal of Marketing Research*, entre otros, entre los años 1995 y 2005.

- Se dice que la operacionalización del rendimiento empresarial en los negocios internacionales es difícil debido a las variaciones en el estándar de la contabilidad de una empresa en varios países. El trabajo utiliza como referencia las mediciones del rendimiento descritas por Venkatraman y Ramanujam (1986), autores que utilizan múltiples indicadores y fuentes de información para mejorar el entendimiento de los antecedentes del rendimiento empresarial. El propósito del artículo es evaluar la medición del rendimiento empresarial en empresas Internacionales en 3 dimensiones: Tipo de información (primaria y secundaria), tipo de medición (financiera, operativa y eficiencia general) y nivel de análisis (Nivel empresa en general, Nivel unidad estratégica y Nivel interorganizacional).
- Para el tipo de medición, en primer lugar, el rendimiento financiero se centra en indicadores basados en los resultados, los cuales deben reflejar las metas económicas, incluyendo métricas basadas en la contabilidad y el mercado, las cuales incluyen ratios como el ROI (*Return over investment*), ROS (*Return on sales*), ROA (*Return on sales*), crecimiento de ventas o *sales growth*, etc. En segundo lugar, el rendimiento operacional se refiere a los hallazgos de la introducción de productos al mercado y resultados de procesos internos. Por último, la medición de la eficiencia general refleja una amplia conceptualización del rendimiento empresarial, que incluye reputación, supervivencia, concreción de metas, etc.
- En la investigación se muestra que 52% de los trabajos utiliza como medida del rendimiento indicadores basados en ventas. Se dice que el uso de una sola métrica para medir el rendimiento puede ayudar a determinar los conductores de un aspecto específico del rendimiento empresarial. Estas investigaciones

unidimensionales del rendimiento son primeros pasos importantes para entender relaciones entre variables; sin embargo, es importante utilizar múltiples indicadores para profundizar en el conocimiento de las empresas internacionales (Hult, Griffith, Ketchen, & Chabowski, 2008).

## **2.2 Bases Teóricas**

En el siguiente punto, se definirán algunos términos, a fin de entender el modelo de negocio de la empresa de cosméticos; asimismo, conceptualizar el crecimiento empresarial y las distintas teorías sobre el tema; asimismo, presentar la fragmentada teoría del crecimiento empresarial y sustentar la elección de la perspectiva de la teoría basada en los recursos.

### **2.2.1 Tipos de venta**

Según Johnston y Marshall (2009), existen dos principales formas de venta hacia el comprador: ventas en mercados de empresa a consumidor y de empresa a empresa. Primero, se tiene las ventas de empresa a empresa (*Business to Business*). Este tipo de actividad se realiza en volúmenes más grandes y consiste en la venta de bienes y servicios hacia mercados donde compiten las compañías. Cabe recalcar, que las transacciones realizadas entre empresas son de mayor volumen y complejidad, así como la toma de decisiones en estas.

Finalmente, la venta hacia los consumidores es conocido comúnmente como ventas minoristas, lo cual significa vender productos y servicios al consumidor final para su uso personal (Johnston, Churchill, Ford, Walker, & Marshall, 2009). Aquí, la empresa realiza ventas minoristas a través de consultoras, siendo ellas las principales distribuidoras de la marca. A esta modalidad de venta se le conoce como la *venta directa*.

### **2.2.2 Venta Directa**

En esta sección del marco teórico se procederá a definir el método por el cual la empresa opera en el mercado de cosméticos en el Perú, sus modalidades y como puede ser desarrollado un modelo de negocio de este tipo de manera exitosa.

### **2.2.2.1 Definición de Venta Directa**

Según the *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), la venta directa se comprende como una forma de distribución y comercialización, en la cual se venden directamente a los consumidores los productos y servicios (WFDSA, n.d.). En otras palabras, se puede deducir de esta definición que es el proceso donde se realiza la transacción cara a cara entre el vendedor y comprador; sea donde se encuentre este último. Además, es la demostración del vendedor sin ningún intermediario para ofrecer el producto en toda su esencia.

Otra definición es realizada por la Asociación Española de Empresas de Venta Directa (AVD). Menciona que la comercialización directa al consumidor de bienes y servicios, a través de la demostración personalizada de un representante de la empresa vendedora, es lo que la diferencia de las denominadas ventas a distancia (entre la empresa vendedora y el comprador no hay contacto). Si bien esta definición refuerza algunos conceptos explicados anteriormente; se podrían destacar algunos de gran relevancia. En primer lugar, la venta es realiza en cualquier lugar. No es necesario un puesto de venta. Ahora bien, no solo se entrega bienes materiales, también se ofrecen los servicios de manera directa (Ongallo, 2007).

Por último, la venta directa tiene un componente esencial para el comprador: la demostración. Es la exposición real y verdadera del producto lo cual conlleva a una compra muy segura. La venta directa es el método por el que se destaca la empresa para la distribución de sus líneas de cosméticos, belleza y cuidado personal; debido a que tiene una vasta experiencia en este rubro en varios países. En el Perú, el crecimiento del sector de ventas directas ha ido creciendo.

### **2.2.3 Efectos de la globalización**

Durante la segunda mitad del siglo XX, muchos mercados nacionales se encontraron aislados debido a la presencia importante de barreras para el comercio y la inversión internacional (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Gracias a la reducción de barreras para el comercio y la inversión internacional, se han generado grandes mercados globales, donde se intercambian bienes y servicios (Hill et al., 2015). Es así como se evidencia la intensificación de la competencia y la entrada de una mayor diversidad de empresas con un portafolio innovador de productos (Hill et al., 2015).

Según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Bárcena, Cimoli, García, & Pérez, 2018), el Perú ha ido desarrollándose económicamente gracias a diversos factores económicos, siendo uno de ellos la inversión proveniente de países bien desarrollados, cuyas empresas buscan expandir su territorio.

#### **2.2.4 Empresas Transnacionales**

La empresa transnacional se define como la que expande sus operaciones trascendiendo su origen geográfico (Romero & Vera, 2014). Dummnigs (1993) explica que la posesión y control mediante las inversiones extranjeras directas son aquellas más usadas (como se citó en Romero & Vera, 2014). Las empresas transnacionales tienen un rol en la economía mundial. Este ha aumentado desde 1970, lo que se asocia al aumento de internacionalización de la producción, así como del capital. A su vez, ello se debe a que, en diversos procesos (económicos, sociales, políticos y militares), se han introducido las nuevas tecnologías.

Hoy en día, este tipo de empresas son el motor de la globalización con complejas redes de interrelaciones e interdependencias que crean la sensación de que estas corporaciones son sistemas integrados (Romero & Vera, 2014). Por esta razón, las empresas transnacionales generan un gran impacto no solamente en la economía del país receptor de la inversión extranjera; si bien buscan maximizar sus beneficios a toda costa, ayudan tanto a desarrollar a las empresas locales como a mejorar la competitividad de la economía de quien recibe e invierte (Romero & Vera, 2014), fomentando, a la vez, el crecimiento empresarial, no solo de las empresas transnacionales sino de la empresa nacional que busca mantenerse en un entorno competitivo. Es importante recalcar que las empresas transnacionales ahora implantan un sinnúmero de filiales en los países donde ingresa, generándose un creciente intercambio de bienes y servicios intra-firma, dando como resultado un producto manufacturado en distintas regiones. Es así como las cadenas globales de valor se mantienen mediante el comercio transfronterizo que ocurre en sus redes empresariales, socios y proveedores (Romero & Vera, 2014), teniendo como factores de división del trabajo el diseño, producción, flujo de capital, etc. Para este caso, las actividades deben ser localizadas en las regiones especializadas en estas. Por ejemplo, el diseño de un producto y su financiamiento pueden venir de Estados Unidos, y la producción, de China.

### 2.2.5 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial no puede ser definido de manera precisa; no obstante el crecimiento puede entenderse como un indicador de la fortaleza y el bienestar empresarial, lo cual genera expectativas de éxito en el futuro (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006).

El precursor de este tema de investigación es Gibrat (1931), quien a pesar de no brindar una definición específica, determinó la hipótesis más relevante sobre el crecimiento empresarial, que es la “*Ley del efecto proporcional de Gibrat*”. Este describe que el crecimiento de las empresas se debe a diferentes fuerzas o factores que operan según la proporción de la misma (Blázquez et al., 2006), por lo que esta ley implica, según Singh y Whittington (1962) dos cosas importantes para este trabajo de investigación: Que no hay una dimensión óptima para una empresa y que la tasa de crecimiento en un periodo no tiene efecto en las tasas de crecimiento en periodos posteriores (como se citó en Blázquez et al., 2006).

Así también, Santarelli, Klomp y Thurik (2006), explican que este postulado fue el primer intento para explicar un patrón existente de la distribución de tamaño entre las empresas dentro de una industria, también es referida como la “*Ley del efecto proporcional*”, debido a que el principio fundamental de esta hipótesis es que la tasa de crecimiento de una empresa no está relacionada con su tamaño inicial (Santarelli, Klomp, & Thurik, 2006).

Se puede decir de este aporte que las empresas no están sujetas a su condición de MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) para crecer empresarialmente, lo cual significa que, a pesar del tamaño de las empresas, los factores que pueden determinar o limitar el crecimiento no variará conforme a su tamaño. Por esta razón, la investigación sigue gozando de validez, debido a que Mary Kay es una empresa pequeña, y las variables que pueden influir en su crecimiento no variarán por el tamaño que tiene la empresa, que es una pequeña empresa.

Se ha investigado desde hace tiempo el crecimiento de las pequeñas y de las grandes empresas (Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009). A pesar del incremento en el volumen de su investigación, todavía poco se puede conocer del tema, lo cual se deriva de la fragmentación de los estudios de investigación, pues hay diversos autores que poseen una perspectiva diferente del crecimiento empresarial (Wiklund et al., 2009), lo

cual ocasiona un problema de comparación con respecto a todos estos estudios (Santarelli et al., 2006).

## **2.2.6 Perspectivas del crecimiento empresarial**

Se puede analizar el crecimiento empresarial mediante varios enfoques (sociológicos, organizativos, económicos, financieros, etc.) las cuales no son necesariamente coincidentes; es decir, que sus variables no pueden explicar el mismo fenómeno, razón por la cual es necesario concretar el campo de actuación (Blázquez et al., 2006); es decir, se debe asumir una postura determinada para la elaboración de una investigación coherente.

Las perspectivas más utilizadas por los autores del tema se clasifican por las siguientes perspectivas adoptadas:

### **2.2.6.1 Perspectiva del Ciclo de Vida**

Boulding (1950) establece una relación entre la biología y la economía en tanto considera la sociedad como un ecosistema en el cual las organizaciones se desenvuelven en función a la interacción entre una ley interior de crecimiento y la supervivencia ante un entorno hostil con otros organismos. Según este enfoque, la empresa debe adoptar una configuración cada fase de crecimiento, la cual está basada en las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de la organización y el entorno (como se citó en Blázquez et al., 2006).

Desde este enfoque, se identifican dos enfoques en los que el crecimiento se considera un proceso inevitable, natural y motivado por fuerzas externas; y, a la vez deliberado para satisfacer a todos los actores. Existen diversos aportes respectivos al ciclo de vida, donde Elston (2002) menciona que aquellas empresas más jóvenes crecerán a un ritmo más acelerado que las más grandes (como se citó en Blázquez et al., 2006). Por su parte, Menguzzato y Piqueras (1995) explican el crecimiento de la empresa según sus fases del ciclo (como se citó en Blázquez et al., 2006). Estos autores señalan que, por un lado, la falta de competencia permite un crecimiento acompañado de la empresa con la del mercado, aunque este es sin riesgo; por otro lado, señalan que existen factores (motivación de directivos, entrada de nuevos competidores o inestabilidad de ciertos



sectores) que generan crecimiento significativamente mayores a la del mercado, teniendo políticas de crecimiento agresivas y de expansión (como se citó en Blázquez et al., 2006).

De esta perspectiva se desprende que el aporte de los factores externos y fuera del control de la empresa en su crecimiento es un punto de mayor relevancia, ya que las condiciones del mercado pueden definir el progreso de una empresa, asimismo, las barreras de entrada, la entrada de nuevos competidores, políticas gubernamentales y otros factores que no estén bajo el control de la industria (empresas en general) pueden afectar a los competidores o a la demanda, lo cual puede afectar el crecimiento positivamente o negativamente.

### **2.2.6.2 Perspectiva basada en los recursos**

Esta perspectiva fue postulada por Penrose en 1962, como parte de una refutación a la perspectiva de los estudiosos sobre el ciclo de vida. Se destaca que la motivación y la decisión de los emprendedores son un papel fundamental para el crecimiento de una empresa (como se citó en Blázquez et al., 2006). De esta manera, Penrose se convierte en pionera de la “teoría de la empresa basada en los recursos”, la cual enfatiza la idea de que una empresa es una combinación de recursos productivos heterogéneos (Blázquez et al., 2006).

Varios autores asimilan esta teoría, como Wernerfelt (1984), quien habría sugerido que la evaluación de los recursos de una empresa llevaría a percepciones diferentes a la tradicional puesto que se reconocen que los recursos son activos (tangibles e intangibles), los cuales son permanentemente parte de la empresa (Blázquez et al., 2006).

Otros investigadores examinaron los recursos que refuerzan ventajas competitivas sostenibles como, por ejemplo, el retraso de la reacción, cultura organizacional, el espíritu emprendedor, los recursos humanos y el aprendizaje organizacional. Por otro lado, otros investigadores se han enfocado en las relaciones entre los recursos y capacidades de una empresa y el entorno competitivo en el que opera (Blázquez et al., 2006). En los últimos años, se le está dando un mayor enfoque a los recursos internos, cuya falta era un punto débil de esta perspectiva.

Esta perspectiva es más específica en cuanto a los recursos disponibles que la empresa posee, a sus capacidades y a las estrategias que utilizan sus directivos. Utilizar

esta perspectiva para la investigación tiene un punto débil, ya que no se toman en cuenta los factores exógenos que pueden influir en aspectos como la demanda. A pesar de que estos factores son de importante consideración, es necesario utilizar una perspectiva única para, como ya se ha mencionado anteriormente, evitar que la investigación sea incoherente.

### **2.2.6.3 Perspectiva basada en la motivación**

Penrose también plantea esta perspectiva en 1962, basándose en que el emprendedor o empresario debe evaluar las oportunidades que el mercado le ofrece. Abad Guerrero (1996) agrupó las teorías de motivación en dos: en el proceso de motivación y en las necesidades de la persona .

La teoría de la motivación, atribuida a Miner (1980 y 1990), propone que existe un sistema de motivación relacionado con el éxito en diversos contextos organizacionales (Blázquez et al., 2006). Es importante destacar que se ha podido constatar gracias a diversos autores que existen dos tendencias diferenciadas. En organizaciones jerarquizadas, por un lado, la motivación se considera la razón primordial de la eficacia directiva; y, por otro lado, se observa diversas motivaciones en hombres y mujeres (Blázquez et al., 2006).

Con lo dicho por esta perspectiva, es necesario saber el nivel de motivación de empleados y directivos, ya que el desempeño de las funciones en la empresa también son factores sujetos al crecimiento. Asimismo, es bueno saber cuáles son las razones por las cuales el empresario se encuentra en cierta industria y su nivel de motivación para dedicarse a ella.

### **2.2.7 Medición del crecimiento empresarial**

Tal como se mencionó líneas arriba, existen enfoques para describir y medir, de una manera adecuada, el crecimiento empresarial, los cuales fueron propuestos por varios autores y, de ellos, salieron más investigaciones con respecto a sus diferentes enfoques.

Debido a que el concepto de crecimiento es muy ambiguo, es imperativo conceptualizar este concepto con los siguientes enfoques y perspectivas de crecimiento y escoger uno, los cuales van a ser fundamentados para la realización de la investigación.

Según Penrose (1951), esta autora caracteriza el fenómeno de dos maneras, las cuales se desarrollarán a continuación (como se citó en Blázquez et al., 2006).

### **2.2.7.1 Crecimiento en cantidad**

El término, según Penrose, puede significar solamente un incremento en cantidad (como se citó en Blázquez et al., 2006), lo cual enmarca varias medidas para el crecimiento; por ejemplo, cuando se habla de crecimiento en desempeño, exportaciones o ventas (como se citó en Achtenhagen, Naldi, & Melin, 2010). En otras palabras, la autora habla del crecimiento en función a lo tangible, lo comprobable.

Blázquez, Dorta y Verona (2006) elaboraron un cuadro con respecto a las mediciones que diversos autores utilizan como variables de análisis para sus respectivos trabajos de investigación, dentro del cual se encuentra el volumen de ventas utilizado por múltiples autores.

Barbero (2006), quien define el crecimiento empresarial como el crecimiento en ventas en su investigación sobre factores de crecimiento de PYMES españolas, debido a que otros criterios son menos indicativos del crecimiento real de las organizaciones (Barbero, 2006). Asimismo, es posible para una empresa hacer crecer sus ventas sin la necesidad de contratar personal adicional o acudir al *outsourcing* o subcontratación (Janssen, 2009).

### **2.2.7.2 Crecimiento en el proceso de desarrollo**

En contraste, se habla principalmente del crecimiento cuando la organización crece en tamaño o mejora en términos de calidad debido a un proceso de desarrollo (como se citó en Blázquez et al., 2006). Esto significa que la empresa crece en términos diferentes de lo postulado anteriormente, ya que se basa en lo intangible (Achtenhagen, Naldi, & Melin, 2010).

### **2.2.8 Justificación del crecimiento empresarial**

La presente investigación tomará como enfoque de medición las ventas, ya que la empresa opera en el mercado de cosméticos y belleza por medio de la venta directa, por lo que es más práctico y significativo realizar un análisis de los factores con respecto a

su impacto en los beneficios, puesto que la empresa, en el tiempo que ha instalado sus operaciones en Perú hasta la fecha actual, no demuestra su crecimiento en indicadores como, por ejemplo, la contratación de más trabajadores ni inversión de activos fijos; por otro lado, se demuestra que la medición más significativa para este modelo de negocio es su crecimiento en el aumento de las ventas en valores. Es importante recalcar que este enfoque de medición es más relevante desde el punto de vista de los gerentes (Delmar, 1997).

### **2.2.9 Modelos de crecimiento empresarial**

El siguiente modelo propuesto desde la literatura ayudará a designar las variables del estudio desde un enfoque basado en los recursos empresariales.

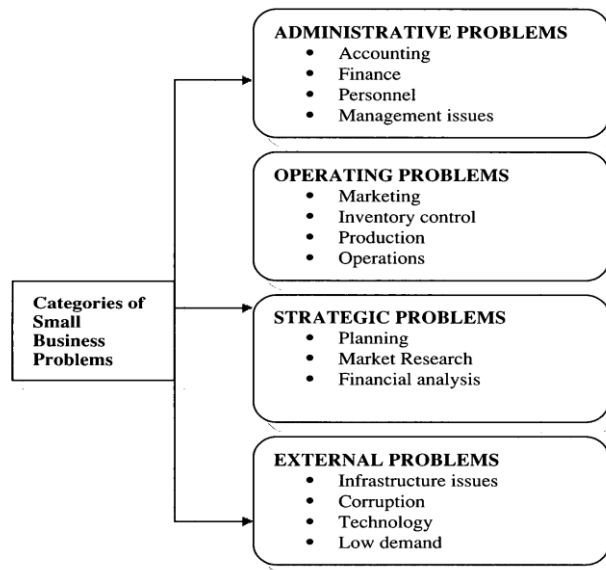
En este punto del marco teórico se hablará de los antecedentes del modelo de crecimiento empresarial aplicado a investigaciones sobre pequeñas empresas.

#### **2.2.9.1 Modelo de Okpara y Wynn (2007)**

El artículo de Okpara y Wynn (2007), quienes estudiaron los factores determinantes del crecimiento en pequeñas empresas de la economía Sub-Sahariana, han enmarcado 4 dimensiones que se utilizaron para describir los problemas a los que se enfrentaban los microempresarios nigerianos.

Como muestra para este estudio, se muestrearon 396 pequeñas empresas en Aba, Abuja, Awka, Onitsha, y Lagos; los cuales son regiones donde se concentra la mayor cantidad de emprendimientos. Se distribuyeron 500 cuestionarios realizados a partir de las variables de la investigación. El marco conceptual de la investigación se graficó de la siguiente manera:

**Figura 2.1** Modelo utilizado para saber las restricciones del crecimiento



Nota. De “*Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy*”, por J., Okpara, J., & P., Wynn, 2007, *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), (<https://link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=google scholar&sid=bookmark-AONE&xid=5674201a>).

Los problemas se clasifican de la siguiente manera:

- Problemas administrativos: Estos se enfocan en la estructura organizativa y su capacidad para adquirir y desarrollar los recursos necesarios (Okpara & Wynn, 2007).
- Problemas operativos: Los problemas operativos surgen cuando la empresa debe asignar eficientemente los recursos, siendo más comunes en las áreas de nivel funcional de una empresa (Okpara & Wynn, 2007).
- Problemas estratégicos: se refiere a la habilidad de los propietarios de las pequeñas empresas para compatibilizar sus productos y servicios con las demandas del mercado. Para esto se requiere que los empresarios entiendan la naturaleza de sus negocios y las necesidades de sus clientes.
- Problemas externos: Son factores macro ambientales. Aquellos menos mencionados y tienen menor incidencia están asociados con dos aspectos: la competencia y el Estado (Okpara & Wynn, 2007).

La investigación buscó identificar a qué problemas se enfrentan los microempresarios en una región geográfica en vías de desarrollo, para ayudar a ser

asesorados en las dificultades que estos empresarios experimentan; entender el desarrollo de las empresas nigerianas (pequeñas y medianas), para fomentar la provisión de servicios auxiliares brindadas por multinacionales; determinar si las prácticas y políticas en países desarrollados funcionan de la misma manera en países en vías de desarrollo; y mejorar la efectividad y sostenibilidad de dichas empresas.

### 2.2.9.2 Modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011)

El siguiente modelo de crecimiento para realizar el despliegue de las variables es el planteado por Avolio et al. (2011) para el crecimiento de las MYPES (micro y pequeñas empresas) en el mercado peruano. El marco de referencia que se utiliza como sustento para operacionalizar las variables de investigación fue adaptado del artículo realizado por Okpara y Wynn (2007), quienes a la vez se basaron en Ansoff (1965) y su libro de “Estrategias Corporativas”, sobre la clasificación del tipo de decisiones que se necesitan para comenzar y mantener un negocio que sea exitoso, a la par de evaluar problemas comunes de los pequeños negocios. Okpara y Wynn categorizaron los problemas comunes que enfrentaban los empresarios de las pequeñas empresas en la África sub-Sahariana (Avolio et al., 2011).

Avolio et al. (2011) analizaron los determinantes de las restricciones del crecimiento empresarial, centrándose en el desarrollo de las MYPES. De esta forma, categorizaron en cuatro dimensiones los problemas de las pequeñas empresas:

- **Factores Administrativos:** aquellos temas más importantes estaban asociados con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la gestión administrativa y la capacitación.
- **Factores Operativos:** factores que limitan el crecimiento de las MYPES estaban asociados con las estrategias del marketing, establecimiento de precios, producción, control de inventarios y proveedores.
- **Factores Estratégicos:** problemas con el acceso a capital, la falta de una visión a largo plazo y planificación. También se tuvo en cuenta la falta de investigación y conocimiento de mercados.
- **Factores Externos:** factores más relevantes se asociaban a la competencia, al Estado y la tecnología.

**Figura 2.2** Modelo utilizado para el crecimiento de las MYPES

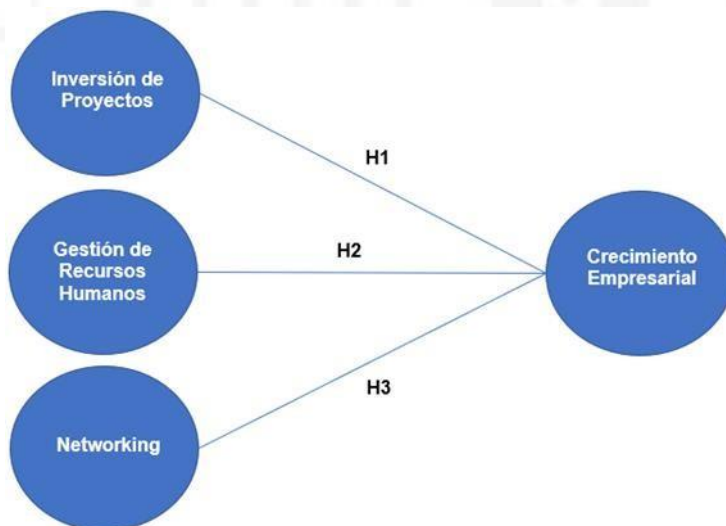


Nota. De "Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)", por B., Avolio et al., 2011, *Strategia*, 0(22), p. 74 (<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>)

# CAPÍTULO III: HIPÓTESIS, VARIABLES Y ASPECTOS DEONTOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber descrito los antecedentes del modelo de crecimiento desarrollado desde Ansoff hasta Avolio et al. (2011), se ha optado por enfocar el estudio de caso en torno a los factores administrativos, que se concentran en la estructura de la empresa y su facilidad para conseguir recursos. Los últimos desarrolladores del modelo han encontrado que los factores que limitan el crecimiento en micro y pequeñas empresas en Perú eran recursos financieros y humanos, la gestión administrativa y la capacitación. Este enfoque coincide con la *teoría de los recursos* de Penrose (1965); por lo cual, se utilizan las variables de la dimensión administrativa para plantear la hipótesis general, cuyo modelo se grafica a continuación.

**Figura 3.1** Modelo propuesto para la investigación





### 3.1 Hipótesis General

La hipótesis general que busca comprobar la investigación es:

- HG: Existen por lo menos 2 factores que influyen en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.

#### 3.1.1 Hipótesis Específica

Las hipótesis específicas que muestran la relación del modelo graficado son las siguientes:

- H1: La *inversión de proyectos* influye en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.
- H2: La *gestión de recursos humanos* influye en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.
- H3: El *networking* influye en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano.

A continuación, se pasará a explicar las variables para el caso de estudio.

### 3.2 Variables

Se han definido, para la investigación, las siguientes variables a estudiar, las cuales han sido probadas por diversos autores para evaluar su relación con el crecimiento empresarial. Asimismo, se colocan los autores responsables del estudio de las variables.

**Tabla 3.1***Variables del estudio*

<b>Tipo de Variable</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>
Independiente	Inversión de proyectos	Financiamiento	Andrés, Azofra y Rodríguez (2000); Haynes & Brown (2009)
		Riesgo de proyectos	Andrés, Azofra & Rodríguez (2000); Myers (1977)
	Gestión de recursos humanos	Transferencia de conocimientos	Pérez & Sáenz (2010)
		Lealtad a la empresa	Vásquez (2006); Bastida (2009)
		Perfil de los empleados	Vásquez (2006); Petrakis (1997)
Dependiente	<i>Networking</i>	Vínculos	Njeru et al. (2016)
		Mecanismos	Njeru et al. (2016); Hoang & Antoncic (2003); Seppo (2007)
	Crecimiento empresarial	Ventas	Delmar (1997); Janssen (2009)

En la tabla presentada (Tabla 3.1), se tiene tres variables independientes que son factores que influyen en el crecimiento empresarial y están relacionadas con los recursos de una empresa y su estructura organizacional. Como variable dependiente el crecimiento empresarial expresado en volumen de ventas, el cual es el indicador más significativo para la empresa, ya que no opta por el incremento en la contratación de personal, puesto que solo es el distribuidor de la marca.

### 3.2.1 Inversión de proyectos

El endeudamiento es una variable propuesta por Andrés, Azofra y Rodríguez (2000). El grado de endeudamiento de las empresas y su impacto sobre el coste de capital y el valor de las empresas ha sido la cuestión de mayor interés entre economistas y directores financieros (Andrés et al., 2000). Las últimas investigaciones sobre por qué las empresas emiten deuda se resumen de la siguiente manera para esta investigación:

- Para moderar conflictos de interés entre tenedores de derechos financieros sobre la empresa.
- Facilitar transmisión de información a los mercados de capitales y evitar problemas de selección adversa.

Es por esta razón que, para Andrés y demás autores, la investigación se centra en la relación entre la estructura de capital y las decisiones de inversión real y su impacto sobre la creación de valor (Andrés et al., 2000).

Con el objetivo de realizar la matriz de operacionalización se adaptará esta variable a la realidad, pues siendo una transnacional, la casa matriz asigna recursos monetarios para la subsidiaria, sin que esta tenga la necesidad de endeudarse o cotizar en una bolsa de valores. El estudio se realizará en torno a la variable *inversión de proyectos* y se dividirá en 2 dimensiones: El *financiamiento* necesario para el cumplimiento de los objetivos de las áreas empresariales y el *riesgo de proyectos* que asume cada área, añadiendo valor a la empresa.

Para la variable *riesgo de proyectos*, se consideró la hipótesis de Myers (1977), la cual sugiere que el uso excesivo de deuda llevaría a la renuncia de proyectos de inversión con valor actual neto positivo. Otro aspecto que menciona el autor es el problema donde adoptar proyectos de mayor riesgo genera problemas entre accionistas y acreedores

(Myers, 1977).

Para la dimensión *financiamiento*, se considera el artículo de Haynes y Brown (2009), el cual considera la existencia de estudios que demuestran que las limitaciones de financiamiento son importantes para la pequeña empresa y su crecimiento. Al financiamiento se le llama *internal finance* y a su costo se le llama *marginal cost of internal finance*. A este último, si la empresa logra recuperar el costo marginal por endeudarse y lo excede, consigue así su crecimiento empresarial (Haynes & Brown, 2009).

Se sabe que la empresa de cosméticos ingresó al Perú en medio de condiciones óptimas para ofertar sus productos en el mercado peruano y poder cumplir con sus objetivos empresariales globales. La empresa tiene la ventaja de contar con el respaldo financiero de la casa matriz en Estados Unidos, así como todas las filiales de la transnacional.

### **3.2.2 Gestión de recursos humanos**

Desde la perspectiva basada en los recursos, los recursos humanos son fundamentales para conseguir una mayor ventaja de la empresa en el mercado, incluyendo los conocimientos, entrenamientos o capacitaciones, experiencia, capacidad de adaptación y lealtad a la empresa (Blazquez, Dorta, & Verona, 2006).

Para la investigación, la variable se dimensiona en 3 partes: *Transferencia de conocimientos, lealtad a la empresa y perfil del empleado*.

Para la dimensión *transferencia de conocimientos*, entendido como factor crítico de la excelencia, donde la organización debe fomentar la creación, estructuración, materialización, conservación y actualización de conocimientos individuales (Pérez & Sáenz, 2010). Esto implica capacitaciones constantes para asegurar que el personal obtenga conocimientos especializados de sus respectivas áreas, con el objetivo de que puedan lograr sus objetivos de manera más eficiente, a la vez que se vuelven cada vez más competitivos.

Para la dimensión *lealtad a la empresa*, la transferencia de conocimientos es un punto fundamental de la estrategia, por lo que deben haber políticas que promuevan la permanencia del personal, sin asignarles beneficios (Vásquez, 2006). Debido a la fácil movilidad de los recursos humanos, proteger este tipo de recurso de la expropiación de los rivales es complicado; no obstante, su experiencia en el entorno puede generar rentas sostenidas para la empresa que retenga a este personal. Según Bastida (2007), es necesario

que las empresas desarrollen mecanismos adecuados para asegurar la retención del valor añadido por los recursos pues ello los favorecerá. Además, la autora señala dos problemas: el primero es que la empresa falla en obtener el conocimiento adquirido por sus empleados y, el segundo es que el personal que abandona la empresa pone a disposición de los competidores sus conocimientos y habilidades adquiridas (Bastida, 2007).

Para la dimensión *perfil del empleado*, el conocimiento se considera uno de los activos competitivos más importantes de la empresa, y reside en el capital humano de esta por lo que las empresas generan valor al incorporarlo mediante un proceso de selección adecuado (Vásquez, 2006). Se puede decir que el conocimiento del personal es necesario para tener ventajas competitivas en nuevos entornos, donde la tecnología tiene muchos conocimientos (Vásquez, 2006). La cosmética necesita, además de conocimientos tecnológicos, conocimiento del mercado, el cual ha adquirido mediante la selección de personal con experiencia en otras empresas del mismo rubro. Este personal se convierte en fuente de una de las ventajas competitivas que posee la empresa. Asimismo, Petrakis (1997) sugiere que las habilidades y actitudes personales son un factor de crecimiento, teniendo mayor presencia en empresas de mayores dimensiones y más visibles en el personal ejecutivo (como se citó en Blazquez et al., 2006); asimismo, destaca que, en la literatura de habilidades y actitudes, un emprendedor que busca su propio beneficio es menos propenso a obtener éxito empresarial que una empresa organizada, usualmente más grande, con un equipo de trabajo que recibe incentivos como desarrollar sus carreras profesionales, prestigio, etc. (Petrakis, 1997). Para la investigación, se evaluará la capacidad de adaptación que tiene el personal de acuerdo con la afirmación de Fernández (1993). A pesar de que la empresa no es una empresa de gran dimensión, se evaluará el impacto de esta habilidad en el personal ejecutivo y gerencial.

### 3.2.3 **Networking o redes empresariales**

El *networking* es una variable propuesta por Njeru et al. (2016) en el país de Reino Unido, que trata sobre las pequeñas y medianas empresas en Kenia. Las organizaciones se enfrentan a una globalización masiva, un mercado muy cambiante en cuanto a necesidades, tiempo de respuesta cada vez más veloz al igual que los ciclos de vida de los productos, y empleados demandantes. La variable se dimensionará en dos partes: *vínculos y mecanismos*.

Para la dimensión *Vínculos*, en la investigación elaborada por los autores, el concepto del *networking* incluye cuatro conceptos:

- Actores: Son los individuos y entidades que conforman toda la red empresarial.
- Vínculos: Son las conexiones que representan la relación entre individuos dentro de la red empresarial.
- Flujos: Son indicadores del cambio que ocurre entre actores dentro de la red empresarial e involucran un flujo de recursos.
- Mecanismo: Son las modalidades y las reglas de interacción empleadas por los actores de la red empresarial (Njeru et al., 2016).
- Asimismo, se proponen algunos beneficios del *networking* en las empresas:
  - Crecimiento de la población laboral y riqueza de las empresas.
  - La transferencia de conocimientos y la actualización tecnológica se aceleran.
  - Las habilidades, estándares y capacidades de una empresa son mejoradas.
  - Atracción de inversión extranjera directa.
  - Relación más estable entre compradores y productores.
  - Entre otros (Njeru et al., 2016).

Las relaciones empresariales son percibidas como una fuente de ventaja competitiva, por lo que el *performance* o resultado de la empresa es el indicador utilizado por los investigadores y es el más confiable (Njeru et al., 2016).

Para la variable *Mecanismos*, Hoang y Antoncic (2003) sugieren que el tamaño de la red determina la cantidad de recursos que un actor puede conseguir en beneficio de su empresa. Asimismo, estos autores sugieren que los mecanismos que un actor utiliza para coordinar el intercambio entre actores están basados en poder, influencia, reciprocidad y confianza (Hoang & Antoncic, 2003). Adicionalmente, para Seppo (2007), entre las ventajas que posee el *networking* está en ofrecer acceso a cadenas de abastecimiento o *supply chain* en mercados internacionales; acceso a recursos y conocimiento de marketing; reducción de costos transaccionales mediante un mayor flujo de información entre miembros de las relaciones empresariales sobre competidores, mercados, productos; etc., como ya se mencionó anteriormente (Seppo, 2007).

### 3.2.4 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial, como se mencionó anteriormente, es la variable dependiente de la investigación. Esta, en tanto tiene diferentes enfoques sobre su alcance, parámetros de medición y factores determinantes, no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual ampliamente aceptada (Blázquez et al., 2006). Según Delmar (1997), los estudios más frecuentes relativos al crecimiento empresarial fueron los que usaron las ventas como indicador para medir el crecimiento empresarial (Delmar, 1997). Así mismo, Jansen (2009) afirma que los estudios más populares dentro de su investigación fueron la empleabilidad y las ventas; sin embargo, los indicadores de algunas de las investigaciones eran escogidos sin razón alguna (Delmar, 1997).

Se escoge como *dimensión* para medir el crecimiento empresarial las ventas de la empresa; debido a que, además de que es el indicador más popular, se ajusta a la investigación de manera que la empresa está experimentando buenos resultados en el mercado peruano, asimismo, no tiene necesidad de aumentar su tamaño organizacional.

### 3.3 Matriz de operacionalización de variables

En la siguiente tabla (ver Tabla 3.2) se busca operacionalizar las variables descritas en el modelo propuesto, recopiladas de la literatura en torno a los factores de crecimiento empresarial. Asimismo, este punto ayudará en la realización debida de las herramientas para el trabajo de campo; es decir, la realización de las encuestas en escala de Likert. El constructo teórico se ha adaptado de los autores: Blázquez, Dorta y Verona (2006), y Davidsson (2010).

En la matriz elaborada, asimismo, se elaboró la construcción de las afirmaciones para poder medir las variables del estudio.

La matriz de operacionalización de variables sería la siguiente, donde se podrá ver los ítems para poder medir las variables en el personal de la empresa en estudio.

**Tabla 3.2**

*Matriz de operacionalización de variables*

Tipo de Variable	Variables	Dimensiones	Conceptos Operacionales	Acrónimo	Indicadores
Independiente	Inversión de proyectos	Financiamiento	Es la acción de recibir recursos monetarios de la casa matriz de MaryKay.	FI1	El financiamiento recibido para el área ha contribuido a cumplir las metas en torno a las ventas.
				FI2	Los criterios para asignar recursos financieros a mi área responden a las necesidades correspondientes.
				FI3	El financiamiento recibido de la casa matriz de Mary Kay ayuda a la empresa a incrementar su nivel de ventas.
		Riesgo de proyectos	Riesgo de los proyectos que asume Mary Kay Perú. Los proyectos dentro de un área laboral de Mary Kay pueden ser instalación de softwares, etc. El riesgo se mide por el monto de la inversión y el retorno de esa inversión en forma de ventas.	RI1	Los proyectos financiados en su área contribuyen en el aumento de las ventas.
				RI2	Los proyectos asumidos en mi área son de bajo riesgo.
				RI3	Los proyectos de bajo riesgo de Mary Kay contribuyen al incremento de las ventas.
	Gestión de RR.HH	Transferencia de conocimientos	Capacitaciones que recibe el personal de Mary Kay Perú para asegurar el éxito de las ventas.	TC1	Mary Kay realiza capacitaciones internas frecuentemente.
				TC2	Mi equipo de trabajo asiste a todas las capacitaciones programadas.
				TC3	Las capacitaciones contribuyen al desarrollo de conocimientos especializados para el puesto.
		Lealtad a la empresa	Es la satisfacción que tiene el personal, asegurando su estadia en la empresa. Asimismo, se evalúa la proyección personal del personal a futuro.	TC4	Las capacitaciones internas de Mary Kay son impactantes para conseguir el éxito en las ventas.
				LE1	Los incentivos que ofrece Mary Kay son de gran motivación para mí.
				LE2	Los incentivos que ofrece Mary Kay contribuyen a mi proyección personal.
LE3	Los valores empresariales de Mary Kay son una razón de motivación para quedarme.				
LE4	La permanencia del personal influye positivamente en las ventas de Mary Kay.				

(Continúa)



(Continuación)

Tipo de Variable	Variables	Dimensiones	Conceptos Operacionales	Acrónimo	Indicadores
<i>Networking</i>	Perfil de los empleados	Perfil de los empleados	Conocimientos y experiencia del personal de Mary Kay Perú.	PE1	Mi experiencia en otras empresas ha contribuido al incremento de las ventas.
				PE2	La experiencia de mi equipo de trabajo influye en el incremento de las ventas
				PE3	Soy un trabajador que se adapta a los objetivos de crecimiento de Mary Kay
				VI1	El número de personas que tiene en su red de contactos contribuye al incremento de las ventas
				VI2	Una relación armoniosa con su red de contactos es beneficioso para el crecimiento de las ventas
				VI3	Construir una red de contactos es una actividad cotidiana que beneficia al crecimiento de las ventas.
	Vínculos	Vínculos	Personas relacionadas al personal ejecutivo.	VI4	Su propia red de contactos tiene un impacto positivo en las ventas de Mary Kay.
				ME1	Intercambiar información, consejos e ideas con su red de contactos es beneficioso para el crecimiento de Mary Kay.
				ME2	La confianza con su red de contactos es una cuestión primordial durante el intercambio de información.
				ME3	Hacer tratos con su red de contactos en la búsqueda de nuevas alianzas afecta positivamente a las ventas.
				ME4	Las alianzas empresariales contribuyen al desarrollo de la cadena logística importadora
				Mecanismos	Mecanismos

(Continúa)

(Continuación)

<b>Tipo de Variable</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CONCEPTOS OPERACIONALES</b>	<b>ACRÓNIMO</b>	<b>INDICADORES</b>
Dependiente	Crecimiento empresarial	Ventas brutas	Crecimiento de las ventas en los últimos 2 periodos trimestrales de Mary Kay Perú.	CREMP1	Las ventas de Mary Kay Perú han crecido en los últimos 2 trimestres.
				CREMP2	Las metas de crecimiento de ventas de Mary Kay se alcanzaron en los 2 últimos trimestres.
				CREMP3	El crecimiento de ventas de Mary Kay superó las metas establecidas durante los últimos 2 trimestres de 2019.
				CREMP4	La sede de Mary Kay Perú logró la participación esperada en los últimos 2 trimestres.
				CREMP5	La operación de Mary Kay en Perú superó las expectativas de la alta dirección.

*Nota.* Adaptada de: (1) “Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial”. *Cuadernos de Administración*, por F., Blázquez et al., 2006, *Cuadernos de Administración*, 19(31) (<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>) y (2) “Small Firm Growth”, por P., Davidsson, 2010, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 6(2) (<http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>).

# CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

## 4.1 Metodología aplicada en la investigación

Una vez planteado el problema principal de la investigación y su respectivo alcance, debemos encontrar la manera en cómo vamos a llegar a las respuestas de nuestras preguntas de investigación. Se debe determinar el camino que llevará a cumplir los objetivos de la investigación.

Es importante mencionar que la investigación se ha llevado a cabo recogiendo datos obtenidos de una empresa de cosméticos con intención de participar en el mercado peruano durante el año 2019 utilizando y midiendo las variables en el periodo de tiempo indicado antes de llegada la pandemia mundial.

Como consecuencia, este capítulo se enfocará en la metodología que se utilizará para desarrollar el presente trabajo. El diseño metodológico, el diseño muestral, el diseño de las herramientas de investigación propuestos por Hernández et al. (2014), así como la secuencia metodológica y la ética de la investigación.

### 4.1.1 Diseño Metodológico

En este punto, el cual se comprende como la estrategia para recoger la información necesaria para responder al planteamiento de una investigación (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014). Dentro de los diseños cuantitativos, existen:

- Enfoques experimentales generales donde se elige o realiza una acción y seguidamente se observa sus efectos y enfoques experimentales particulares donde se manipulan una o más variables independientes con el fin de observarlas consecuencias en la o las variables dependientes (Hernández et al., 2014).
- Enfoques no experimentales donde solo se observan los fenómenos, es decirno implica manipulación (Hernández et al., 2014).

Se va a optar por el diseño no experimental, ya que no se manipulará información con respecto a las variables independientes, pues es imposible hacerlo, asimismo, se busca evaluar en la unidad de análisis, que es la empresa en mención, la influencia de dichas variables en el crecimiento empresarial.

## **Alcance de la investigación**

Se va a optar por uno de los 4 tipos de alcance propuestos por Hernández et al. (2014) para el diseño no experimental, los cuales son: Descriptivo, exploratorio y correlacional-causal.

Según el autor, se puede usar más de un tipo de alcance en una investigación. Sin embargo, en este caso, la presente investigación tendrá solo un alcance correlacional-causal. Es decir que solo establece relaciones entre las variables de estudio (Hernández et al., 2014). El motivo de este tipo de alcance es que se quiere evaluar la influencia de estas variables dentro de la empresa y su relevancia con el buen desempeño en el crecimiento empresarial (cuantificado en ventas brutas). Sin embargo, con los estudios correlacionales no se responde por las causas de eventos y fenómenos ocurridos.

## **Enfoque de la Investigación**

Hernández (2014) menciona que han surgido múltiples corrientes de pensamientos en la historia de la ciencia. Dichas corrientes se polarizaron en dos aproximaciones: dos tipos de enfoque por las cuales las investigaciones pueden tomar un rumbo hacia sus objetivos. Por un lado, desde el enfoque cuantitativo se busca recoger datos para medirlos y llevar a cabo análisis estadísticos que permiten responder a la hipótesis (Hernandez et al., 2014). Por otro lado, desde el enfoque cualitativo, se recoge y analiza la información para mejorar o generar nuevas preguntas de investigación (Hernandez et al., 2014).

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo. Ello en tanto se busca confirmar y predecir los fenómenos estudiados, identificando regularidades y relaciones correlacionales entre elementos. Para ello se necesita la lógica o razonamiento deductivo, comenzando con la teoría y derivándolas en hipótesis, las cuales serán puestas a prueba mediante análisis estadístico (Hernandez et al., 2014), lo cual es más confiable que desde la aproximación cualitativa, donde el investigador se fía de la información provista por los entrevistados. De esta manera, se busca recoger datos utilizando procedimientos estandarizados y que la comunidad científica avale para que esta sea confiable y aceptada por otros investigadores (Hernandez et al., 2014). En este caso, el enfoque es cuantitativo debido a que la teoría de los factores de crecimiento empresarial ha sido ampliamente estudiada y numerosos estudiosos utilizan el enfoque cuantitativo para medir la relación

de las variables con el crecimiento empresarial, por lo que el enfoque cuantitativo es el más confiable de utilizar y permite una mejor comprensión del tema a investigar.

La empresa de cosméticos opera en un mercado en el cual no se han investigado todavía acerca de los factores que influyen en el crecimiento empresarial, por lo cual la investigación no posee una base teórica del rubro; sin embargo, la investigación estudiará los factores definidos que ya han sido comprobados como factores que influyeron en el crecimiento de otras empresas relacionadas con la estudiada en términos de tamaño y sector de operaciones.

### **Estrategias generales de la Investigación**

Según Pasco y Ponce (2015), existen cinco tipos de investigación: experimento, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción. Es así como la determinar la estrategia general de investigación del presente trabajo será la de caso único porque se tomará como única fuente de información a los principales decisores y supervisores de la empresa.

Como consecuencia, se estudiará las variables y así entender mejor el crecimiento empresarial que ha ido experimentando. En esta estrategia general, el investigador profundiza en un número de casos específicos para entender un fenómeno más amplio (Ponce & Pasco, 2015). Desde el enfoque holístico, se comprende los eventos desde sus múltiples interacciones, tal como están presentes en el contexto real, promoviendo una actitud integradora y contribuye a generar una teoría explicativa (Briceño et al., 2010).

El objetivo del presente estudio es identificar la influencia que tienen estas variables con el crecimiento empresarial.

### **Horizonte Temporal de la Investigación**

Pasco y Ponce (2015) señalan que los diseños pueden ser transversal o longitudinal; por un lado, los estudios transversales son aquellos donde el recojo información se lleva a cabo en un momento específico, por lo que solo proporcionan información en el momento (Ponce & Pasco, 2015); por otro lado, los estudios longitudinales recolectan información a lo largo del tiempo siguiendo una determinada secuencia (Ponce & Pasco, 2015).

En este estudio se utilizará el horizonte temporal transversal ya que, debido al enfoque cuantitativo de la investigación, se van a repartir las herramientas de recolección de información a la población seleccionada previamente en un periodo específico de tiempo. Dentro de ese periodo se analizará estadísticamente la información recopilada. Cabe mencionar que la información que se recogerá de la empresa corresponde a los colaboradores pertenecientes a la empresa, dentro del rango de gerencia y supervisión.

### **Diseño de las herramientas de recojo de la información**

Debido al enfoque cuantitativo de la investigación, existen dos métodos usuales para recopilar información de fuentes primarias, las cuales son: el cuestionario y el escalamiento de actitudes (Hernández et al., 2014). Estos métodos son los más utilizados.

Debido al diseño del estudio de la investigación, el cual es de estudio de caso único, se estudia un número de casos limitados a profundidad que permiten entender un fenómeno más amplio y se pueden realizar en el contexto en el cual ocurren ordinariamente (Ponce & Pasco, 2015); se ha optado por realizar el escalamiento de actitudes, ya que se quiere recopilar la actitud del personal ejecutivo y supervisor de una manera práctica en la misma empresa, pues tiene una agenda para todos sus trabajadores. Este método es perfecto para cuantificar las variables y relacionarlos con los factores implicados en el buen desempeño de las ventas. Asimismo, debido al enfoque cuantitativo de la investigación, el escalamiento permite a los encuestados expresar sus actitudes, las cuales son predisposiciones aprendidas que generan una respuesta de manera coherente, ya sea favorable o desfavorable (Hernández et al., 2014); frente a las afirmaciones dadas y así poder comprender qué variables explican y cuáles no, el crecimiento empresarial visto en la empresa. Para poder realizar el trabajo de campo con los principales decisores y supervisores, se va a elaborar una encuesta con escalamiento de Likert. Este método, desarrollado por Rensis Likert en 1932, consiste en presentar un conjunto de afirmaciones a los sujetos para medir sus reacciones según categorías, tales como 3, 5 o 7 (Hernández et al., 2014). A continuación, se mostrará el tipo de escalamiento de Likert que se utilizará para realizar las encuestas.

**Figura 4.1** Escalamiento de Likert



Nota. De *Metodología de la investigación* (p. 238), por Hernández et al., 2014. McGraw-Hill Education.

Para realizar los cuestionarios de manera rápida, se llegará a la población encuestada mediante recursos electrónicos. La plataforma que se va a utilizar es *Google Analytics*, pues facilita la realización de los cuestionarios con escala y es más fácil llegar a toda la población seleccionada.

#### 4.1.1.1 Diseño muestral

La población tomada para el estudio son los colaboradores de la empresa en estudio, los cuales deben ser parte de la planilla de la empresa. Dentro de esta población estudiada, se deben incluir a los gerentes y a los supervisores expertos, quienes son importantes para la investigación debido a que tienen conocimiento sobre las demás áreas y sus cumplimientos de objetivos organizacionales, gracias a que la organización es pequeña, el proceso de comunicación entre áreas se agiliza y permite la fluidez de la transmisión de información sobre lo que está pasando dentro de la empresa.

La siguiente imagen muestra la composición de los trabajadores de la empresa.

**Tabla 4.1**  
*Composición de los trabajadores de la empresa*

	Área	Cantidad
Alta Dirección	Gerente General	1
	Asistente (GG)	1
	Gerencia	1
Operaciones	Compras	1
	Control de calidad	1
	Despachos	1
	Servicio al cliente	4
	Gerencia	1
Marketing	Productos y Promociones	2
	Digital y Diseño	2
	"Studio"	2
	Gerencia	1
Ventas	Desarrollo	2
	Eventos	1
	Talleres	2
	Gerencia	1
Finanzas y Sistemas	Contabilidad	2
	Planeamiento	1
	Sistemas	2
	Tesorería	1
Recursos Humanos	Gerencia	1
	RRHH	1
<b>Total</b>		<b>32</b>

Según Hernández y demás autores (2014), existen dos maneras de seleccionar la muestra, las cuales son el muestreo probabilístico y no probabilístico. Por un lado, en los muestreos probabilísticos, los elementos de la población, seleccionados aleatoriamente, tienen la misma posibilidad de ser escogidos (Hernandez et al., 2014) y; por otro lado, en el muestreo no probabilístico, la selección de los elementos no se realizan de forma aleatoria por lo que no se puede garantizar que estos tengan la misma probabilidad de ser elegidos; es decir, se escogen según el enfoque de la metodología del estudio (Hernández et al., 2014). Debido a que solo se va a elegir a los gerentes y supervisores, el tipo de muestra será no probabilístico. Dentro de la planilla de la empresa solo hay en total 32 trabajadores en los cargos de gerencia y supervisión.

El tipo de muestra no probabilística por el que se ha optado es el muestreo *censal*, debido a que la muestra sería igual a la población estudiada. Solo cuando se puede realizar un muestreo censal o se busca realizar un censo, se deben considerar todos los casos del universo (Hernández et al., 2014).



#### **4.1 Secuencia Metodológica**

En este punto de la investigación, se explicará su secuencia metodológica. La secuencia postulada permitirá visualizar el proceso de la investigación de manera ordenada y coherente.

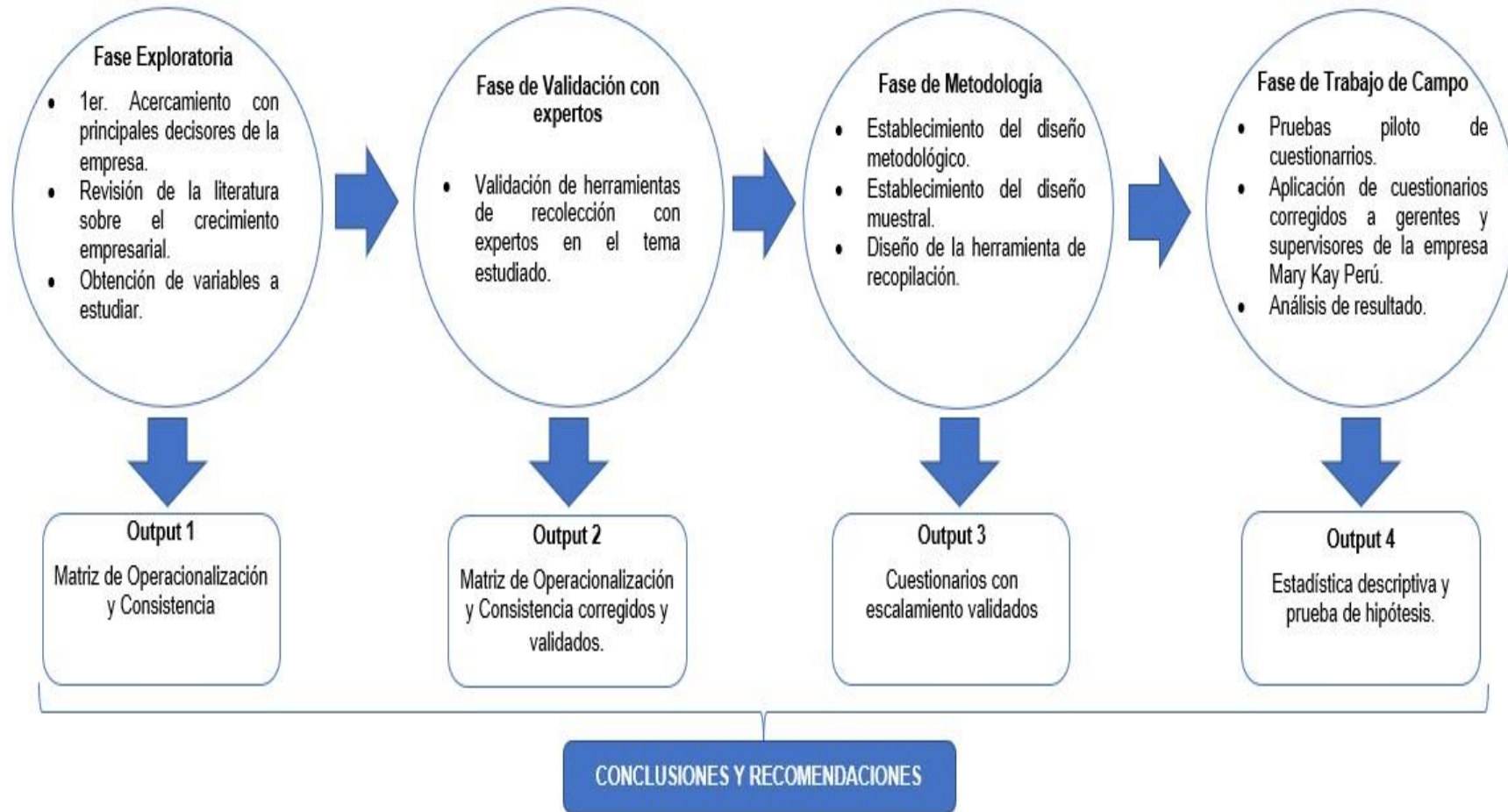
La primera fase es la exploratoria, en la cual se realizó el primer acercamiento con los principales decisores de la empresa y poder conocer los procesos empresariales y la realidad de la empresa en Perú. Después se revisó la literatura de diversos autores para conocer el tema de investigación y definir las variables, así como desarrollar las definiciones de las variables y desarrollar las diversas teorías en torno al crecimiento empresarial. Asimismo, se prosiguió a graficar el modelo de crecimiento empresarial propuesto a partir de las variables que permiten el crecimiento empresarial, los cuales son la inversión de proyectos, la gestión de recursos humanos y el *networking*. Esta fase permitirá obtener encuestas prototipadas para ser validadas.

En la segunda fase, en la cual se realiza la validación de las herramientas de recopilación, se buscaron a profesores expertos en las materias relacionadas a las variables. Dichas validaciones se adjuntarán en los anexos de la investigación. Esta fase permitirá recabar la información para lograr los objetivos planteados en la presente investigación.

En la última fase, la cual es de trabajo de campo, se realizarán 5 pruebas piloto para confirmar que el cuestionario tenga términos y afirmaciones claras para el encuestado sobre los factores escogidos para el crecimiento empresarial y obtener “*feedback*” para la investigación sobre la empresa, que sería acerca de las afirmaciones de las variables propuestas. Asimismo, se analizarán los resultados de las encuestas aplicadas ya en la población de la investigación, y se procederá a realizar la prueba de la hipótesis y la redacción de las conclusiones y las recomendaciones.

La secuencia metodológica se grafica a continuación:

**Figura 4.2** *Secuencia Metodológica de la investigación*



## 4.2 Matriz de consistencia

Para el presente trabajo, se elaboró la siguiente matriz de consistencia, la cual permite ver la alineación de objetivos con la metodología planteada para la investigación, e, inclusive, se pueden visualizar las variables utilizadas en la investigación producto de la revisión literaria y la proposición del tema de investigación, junto con los métodos y herramientas utilizadas para lograr los objetivos de la investigación.

**Figura 4.3** Matriz de consistencia de la investigación

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Métodos y Herramientas
PG: ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Mary Kay en su ingreso al mercado peruano?	OG: Identificar qué factores influyen en el crecimiento empresarial de Mary Kay en su ingreso al mercado peruano	HG: Existen por lo menos 2 factores que influyen en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	Variable Dependiente <i>Crecimiento empresarial</i>	Enfoque de Investigación Cuantitativo
PE1: ¿Cómo influye la <i>inversión de proyectos</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano?	OE1: Identificar la influencia de la <i>inversión de proyectos</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	H1: La <i>inversión de proyectos</i> influye en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	Variables Independientes <i>Inversión de proyectos</i>	Alcance de la investigación Causal
PE2: ¿Cómo influye la <i>gestión de recursos humanos</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano?	OE2: Identificar la influencia de la <i>gestión de recursos humanos</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	H2: La <i>gestión de recursos humanos</i> influye en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	<i>Gestión de recursos Humanos</i>	Horizonte de la Investigación Transversal
PE3: ¿Cómo influye el <i>networking</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano?	OE3: Identificar la influencia del <i>networking</i> en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	H3: El <i>networking</i> influye en el crecimiento empresarial del ingreso de Mary Kay al mercado peruano	<i>Networking</i>	Técnicas de recolección de datos Cuestionario con escalamiento
				Tipo de Escalamiento Escala de Likert

En el gráfico se puede ver la relación entre variables del modelo propuesto, siendo *CREMP* la variable *crecimiento empresarial*; *GRRHH* la variable *Gestión de Recursos Humanos*; e *INVPRO* la variable *Inversión de proyectos*.

## 4.3 Validación de encuestas

La validación de las herramientas de recopilación para el trabajo de campo ha sido realizada por los siguientes profesores.

**Tabla 4.2**

*Validación de encuestas por expertos*

Nº de validación	Nombre y Apellido	Cargo	Especialidad	Validación
1	Domingo, Mónica	Psicóloga/Docente	Marketing	Sí
2	Cárdenas, Milagros	Docente	Recursos Humanos	Sí
3	Arbe, Roby	CEO/Docente	Finanzas	No
4	Herrera, Ricardo	Docente/Coordinador	Administración	Sí

Los profesores han realizado comentarios sobre la matriz de operacionalización y las encuestas de escalamiento, los cuales han sido aplicados sobre las herramientas de recopilación para asegurar la precisión con la que se miden las variables; asimismo, obtener *feedback* sobre su realización operacional.

#### **4.4 Cuestionario**

A continuación, se desarrollaron las preguntas dato para la encuesta a los gerentes y supervisores de la empresa, siendo las preguntas filtro marcadas con un asterisco (\*).

##### **Seleccione su rango de edad**

1. 20-30 años
2. 31-40 años
3. 41-50 años
4. 51 a más

##### **Seleccione su género**

1. Femenino
2. Masculino

##### **¿Trabaja en la empresa? \***

1. Sí
2. No

##### **¿En qué área se encuentra posicionado?**

1. Operaciones
2. Finanzas
3. Marketing
4. Recursos Humanos
5. Ventas
6. Sistemas

7. Otro

**Seleccione su jerarquía \***

1. Gerencia o jefatura
2. Supervisión
3. Línea

**4.5 Notas al Estudio**

- **Ética de la Investigación**

En la investigación, se reservará la identidad de los entrevistados, así como del trabajo de investigación en sí, con la finalidad de proteger el valor competitivo que tiene la empresa en la actualidad y no frenar el progreso de los objetivos en la empresa.

- **Viabilidad, limitaciones y cronograma de ejecución**

La presente investigación es viable, ya que se cuenta con el apoyo de los principales decisores y supervisores, cuyas identificaciones no podrán ser reveladas durante la investigación.

Para la elaboración de la investigación no se podrá tener acceso a información confidencial que la empresa no quiera aportar, como puede ser: Información sobre proyecciones financieras, recopilación de datos de los empleados, secretos empresariales sobre investigación y desarrollo, documentos de asuntos legales, información de proveedores y clientes, etc.

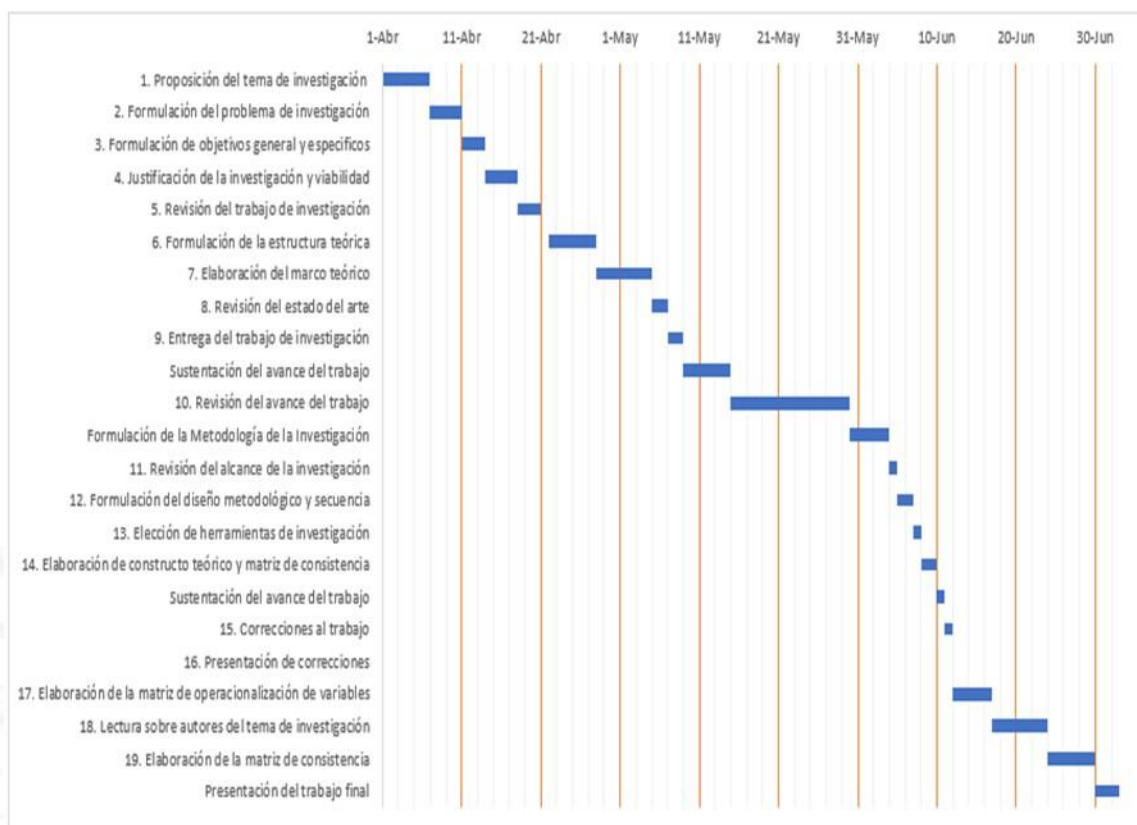
También se cuenta con tiempo apoyo suficientes para llevar a cabo los métodos de recopilación y análisis de información.

Asimismo, se citará a todos los autores con el estándar de la Asociación de Psicología Americana (APA).

Se ha establecido un cronograma de actividades para presentar cada avance del estudio, utilizando en algunos casos el mismo día para comenzar la siguiente actividad.

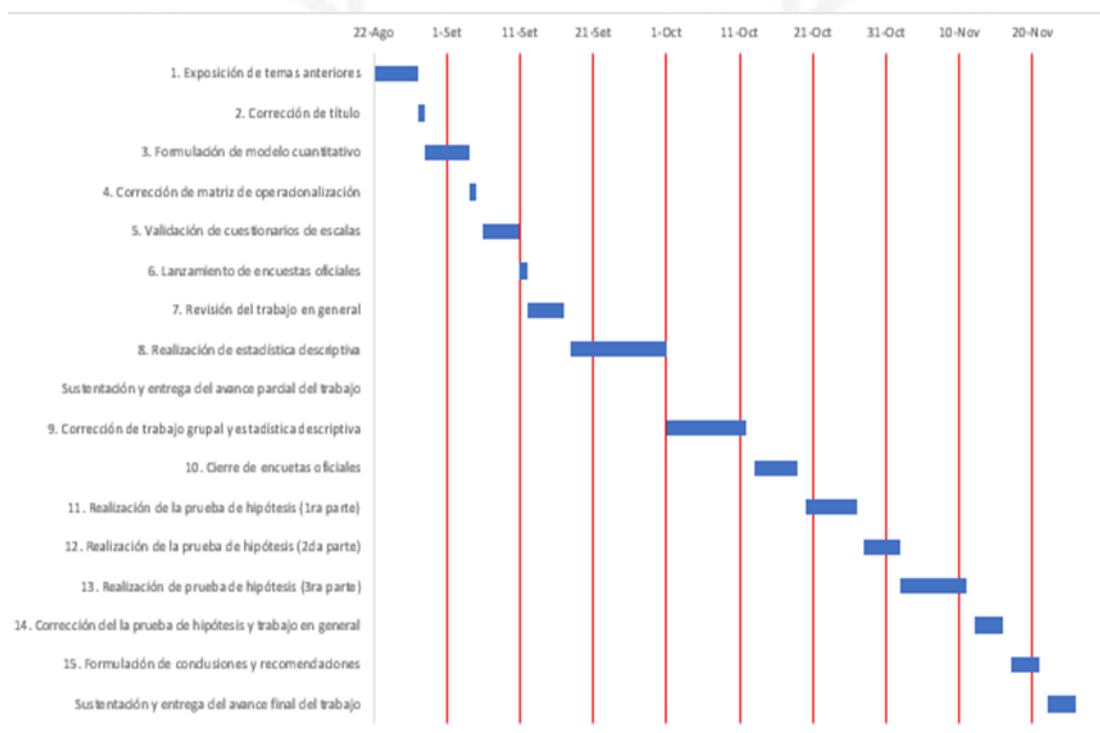
El gráfico de Gantt se dibuja a continuación.

**Figura 4.4** Gráfico de Gantt de la primera parte de la investigación



Adicionalmente, se presentará la matriz de Gantt de la segunda parte del curso, donde se elaboraron las correcciones del trabajo en función a las sugerencias de la asesora y las pruebas piloto de los encuestados.

**Figura 4.5** Gráfico de Gantt de la segunda parte de la investigación



El cronograma de trabajo contiene todas las actividades realizadas durante la realización del curso, hasta su fecha de cierre. Este gráfico es una bitácora para resumir dar cuenta del orden en el cual se realizó la investigación.



# CAPÍTULO V: INFORME FINAL

## 5.1 Procesamiento y análisis de datos

Se realizaron y devolvieron las encuestas a una población de 32 personas, a las cuales se les presentó un total de 30 afirmaciones (sin contar con las preguntas introductorias) acerca de las dimensiones de las variables: 6 afirmaciones constituyen la variable de inversión de proyectos, 11 afirmaciones constituyen la variable de gestión de recursos humanos y 13 afirmaciones constituyen la variable de *networking*. Estas afirmaciones constituyen las actitudes que tienen los gerentes y supervisores acerca del impacto que tiene cada dimensión dentro de las áreas de los encuestados y cuánto ha contribuido cada variable para alcanzar las metas organizacionales de crecimiento de la empresa. Se utilizó como preguntas filtro el cargo de la persona y su posición como trabajador de la empresa. Es importante recalcar que a las escalas utilizadas se les han asignado valores numéricos, siendo el de mayor importancia de menor valor numérico y viceversa.

Las variables que se emplean en la investigación son de tipo nominal ya que son afirmaciones sumadas obtenidas de las respuestas de los encuestados. Por otro lado, los resultados de las encuestas son de tipo ordinal debido a la escala de Likert empleado.

### 5.1.1 Paquete estadístico utilizado

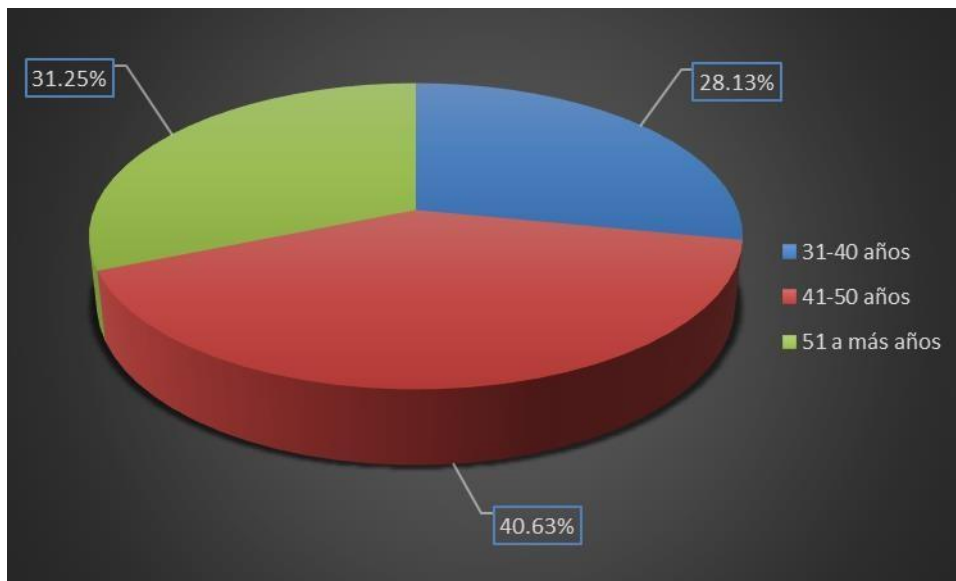
El paquete estadístico utilizado para los análisis estadísticos fue el *Statistical Package for the Social Sciences* o *SPSS*, desarrollado por la empresa IBM, quien señala que pueden solucionar múltiples problemas de investigación con dicho software (Hernández et al., 2014).

## 5.2 Características generales de encuestados

A continuación, se presentan las siguientes características de los 32 colaboradores encuestados:

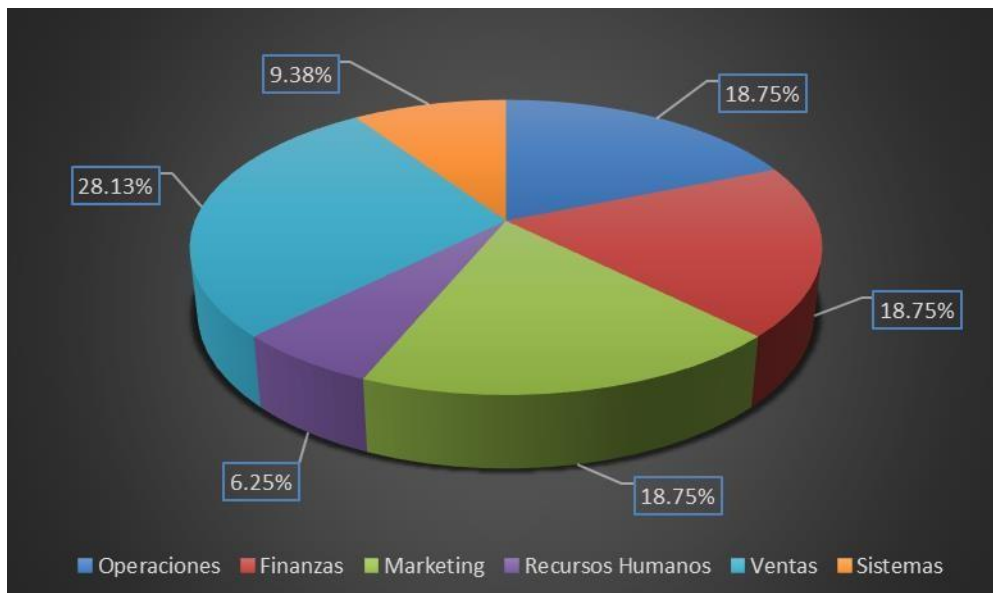


**Figura 5.1** *Edad del personal de Mary Kay*



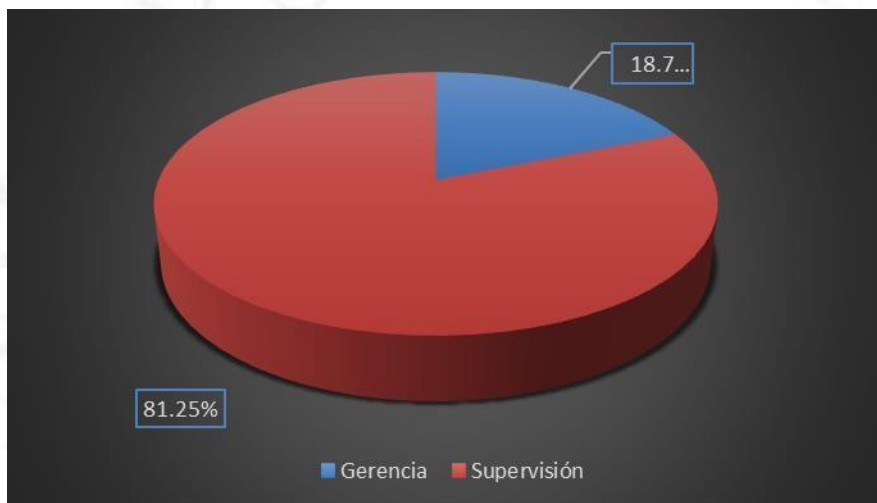
Se tiene que la mayoría del personal (71,88%) ronda la mediana edad en adelante, por lo que se puede decir que el personal tiene una vasta experiencia que ayuda a la empresa a alcanzar las metas organizacionales gracias a este personal con un gran recorrido empresarial.

**Figura 5.2** *Número de personal en áreas empresariales*



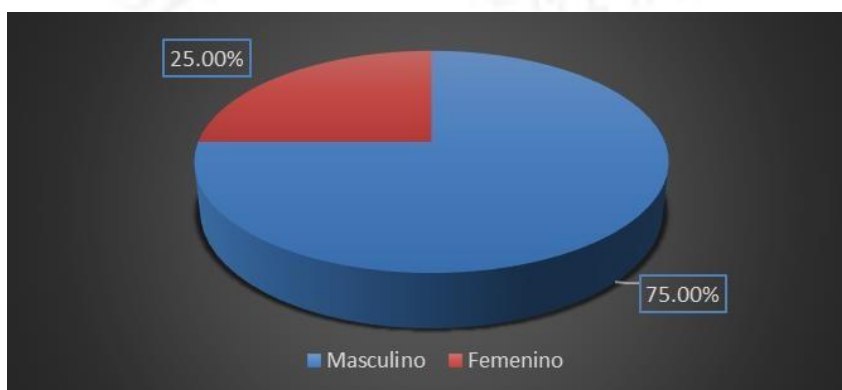
Se puede ver que el personal de recursos humanos es casi nulo, mostrando que, para la empresa, la gestión de los recursos humanos no es tan importante o que puede ser controlado y ejecutado por poco personal, así como en el área de sistemas. Sin embargo, es importante resaltar que el área de ventas es el área con mayor cantidad de personal, destinando 9 personas (28.13%) para este importante proceso

**Figura 5.3** Cargo del personal de Mary Kay



También se puede apreciar que entre los encuestados hay 6 gerentes dentro de la organización y el resto son supervisores. Es importante resaltar que existe poca presencia de mujeres en la organización, pues de los 32 encuestados, 8 (25%) eran mujeres.

**Figura 5.4** Género del personal de Mary Kay



### 5.3 Estadística descriptiva

La estadística descriptiva, según Hernández (2014), consiste en las siguientes mediciones estadísticas: Distribución de frecuencias, que consiste en la frecuencia de respuestas según afirmaciones; medidas de tendencia central, que están compuestas por la media, la mediana y la moda; y medidas de variabilidad, que están compuestas por el rango, la desviación estándar y la varianza.

Antes de seguir con la descripción de los cuadros descriptivos, se va a definir los acrónimos utilizados en la investigación y matriz de operacionalización para entender los cuadros de las distribuciones de frecuencias.

#### Dimensiones

- **Financiamiento**

FI1	El financiamiento recibido para el área ha contribuido a cumplir las metas en torno a las ventas.
FI2	Los criterios para asignar recursos financieros a mi área responden a las necesidades correspondientes.
FI3	El financiamiento recibido de la casa matriz de Mary Kay ayuda a la empresa a incrementar su nivel de ventas.

- **Riesgo de proyectos**

RI1	Los proyectos financiados en su área contribuyen en el aumento de las ventas
RI2	Los proyectos asumidos en mi área son de bajo riesgo
RI3	Los proyectos de bajo riesgo de Mary Kay contribuyen al incremento de las ventas

- **Transferencia de conocimientos**

TC1	Mary Kay realiza capacitaciones internas frecuentemente
TC2	Mi equipo de trabajo asiste a todas las capacitaciones programadas
TC3	Las capacitaciones contribuyen al desarrollo de conocimientos especializados para el puesto
TC4	Las capacitaciones internas de Mary Kay son impactantes para conseguir el éxito en las ventas

- **Lealtad a la empresa**

LE1	Los incentivos que ofrece Mary Kay son de gran motivación para mí
LE2	Los incentivos que ofrece Mary Kay contribuyen a mi proyección personal
LE3	Los valores empresariales de Mary Kay son una razón de motivación para quedarme
LE4	La permanencia del personal influye positivamente en las ventas de Mary Kay.

- **Perfil de los empleados**

PE1	Mi experiencia en otras empresas ha contribuido al incremento de las ventas
PE2	La experiencia de mi equipo de trabajo influye en el incremento de las ventas
PE3	Soy un trabajador que se adapta a los objetivos de crecimiento de Mary Kay

- **Vínculos**

VI1	El número de personas que tiene en su red de contactos contribuye al incremento de las ventas
VI2	Una relación armoniosa con su red de contactos es beneficioso para el crecimiento de las ventas
VI3	Construir una red de contactos es una actividad cotidiana que beneficia al crecimiento de las ventas.
VI4	Su propia red de contactos tiene un impacto positivo en las ventas de Mary Kay.

- **Mecanismos**

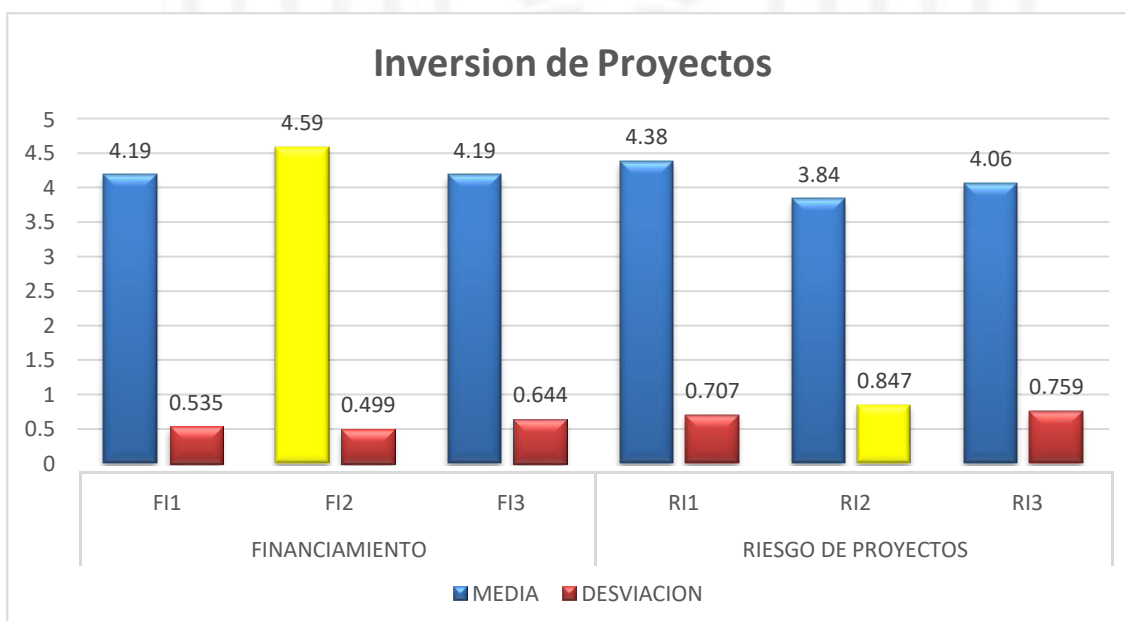
ME1	Intercambiar información, consejos e ideas con su red de contactos es beneficioso para el crecimiento de Mary Kay.
ME2	La confianza con su red de contactos es una cuestión primordial durante el intercambio de información.
ME3	Hacer tratos con su red de contactos en la búsqueda de nuevas alianzas afecta positivamente a las ventas.
ME4	Las alianzas empresariales contribuyen al desarrollo de la cadena logística importadora

- **Crecimiento empresarial**

CREMP1	Las ventas de Mary Kay Perú han crecido en los últimos 2 trimestres.
CREMP2	Las metas de crecimiento de ventas de Mary Kay se alcanzaron en los 2 últimos trimestre.
CREMP3	El crecimiento de ventas de Mary Kay superó las metas establecidas durante los últimos 2 trimestres de 2019.
CREMP4	La sede de Mary Kay Perú logró la participación esperada en los últimos 2 trimestres.
CREMP5	La operación de Mary Kay en Perú superó las expectativas de la alta dirección.

En primer lugar, de acuerdo con los resultados obtenidos de *IBM SPSS Statistics* acerca de la variable de inversión de proyectos, se dan los siguientes resultados:

**Figura 5.5** *Inversión de Proyectos*



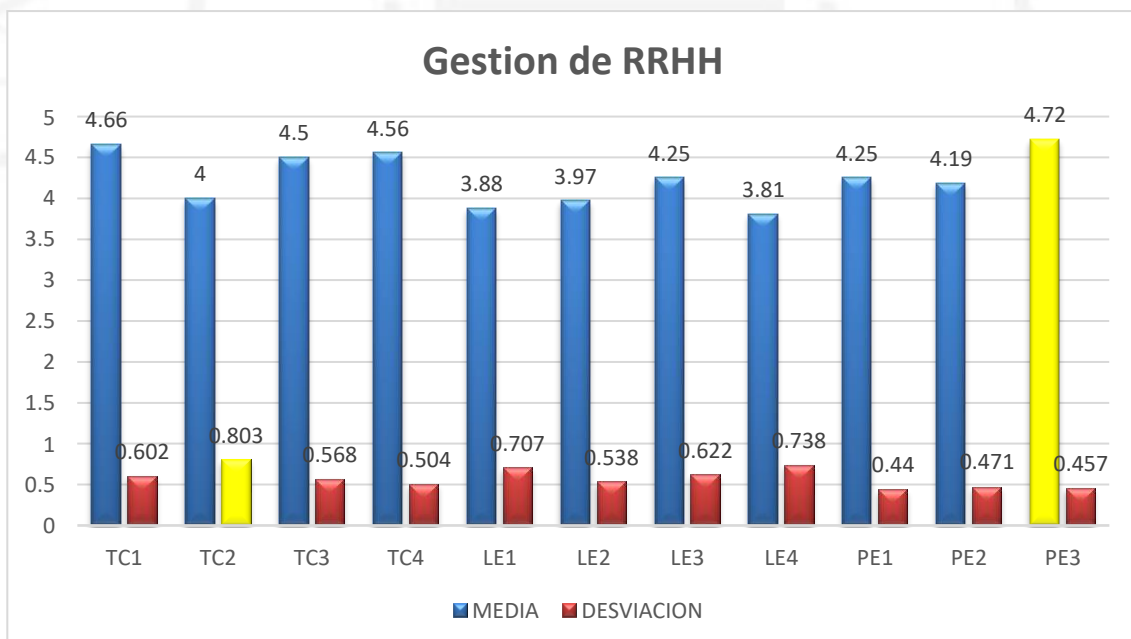
### Interpretación

Según los lanzamientos de la base de datos, se puede observar que en la variable *inversión de proyectos*, los criterios para asignar los recursos financieros al área han requerido las áreas en su momento para alcanzar los objetivos específicos. No ha habido especulaciones y el estudio para determinar qué tipo de recurso van a requerir ha sido analizado correctamente a fin de evitar gastos innecesarios.

Así mismo, se concluye que tal afirmación es más certera y confiable que las demás, ya que tiene poco margen de error en las afirmaciones de la mayoría del personal. La mayoría de encuestados concuerdan con la asignación correcta de recursos financieros a las áreas que lo han necesitado para seguir con los objetivos

En segundo lugar, de acuerdo con los resultados obtenidos de *IBM SPSS Statistics* acerca de la variable *gestión de recursos humanos*, se dan los siguientes resultados:

**Figura 5.6** Gestión de RRHH



### Interpretación

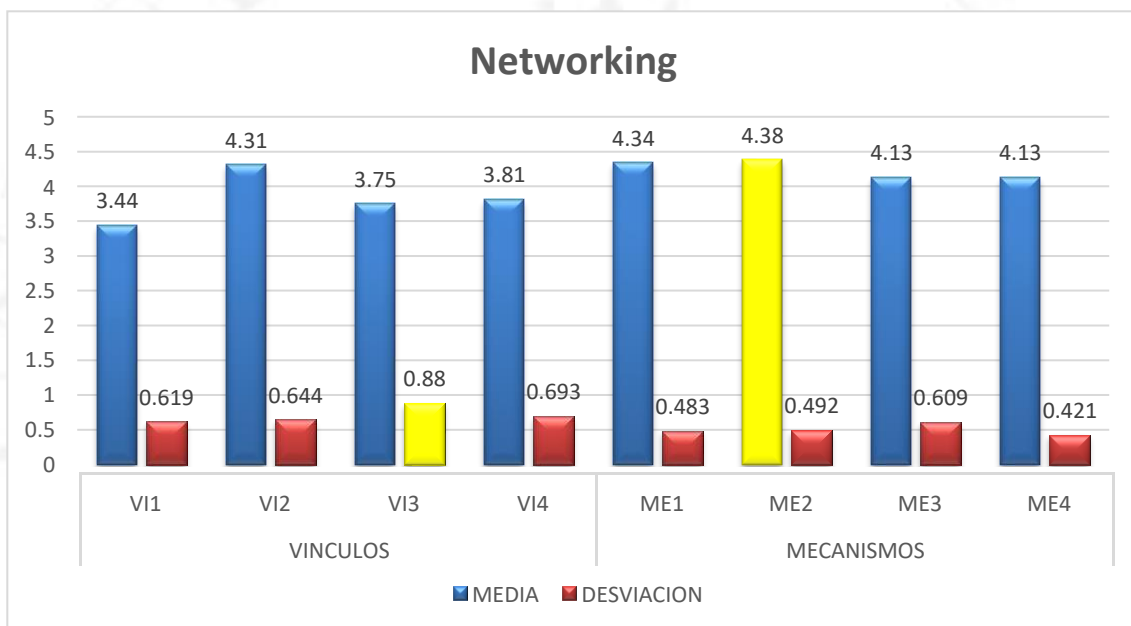
Dentro de los esfuerzos del área de Recursos Humanos, se afirma que el perfil que busca la empresa al contratar a un colaborador es muy importante y valorado para estar alineado con los pilares estratégicos de la empresa. El objetivo principal de la organización en términos de crecimiento es obtener mayor rentabilidad y para ello busca personal que se

adapte y alinee a la meta propuesta. Se observa en los resultados y su gente que está detrás para conseguir el objetivo final.

Por otro lado, los equipos de trabajo no asisten en su mayoría a las capacitaciones programadas de la empresa, ya que por cuestiones de tiempo lo derivan a otro momento. Se puede afirmar en base la alta variabilidad de respuestas en la afirmación TC2.

En tercer lugar, de acuerdo con los resultados obtenidos de *IBM SPSS Statistics* acerca de la variable de *networking*, se dan los siguientes resultados:

**Figura 5.7 Networking**



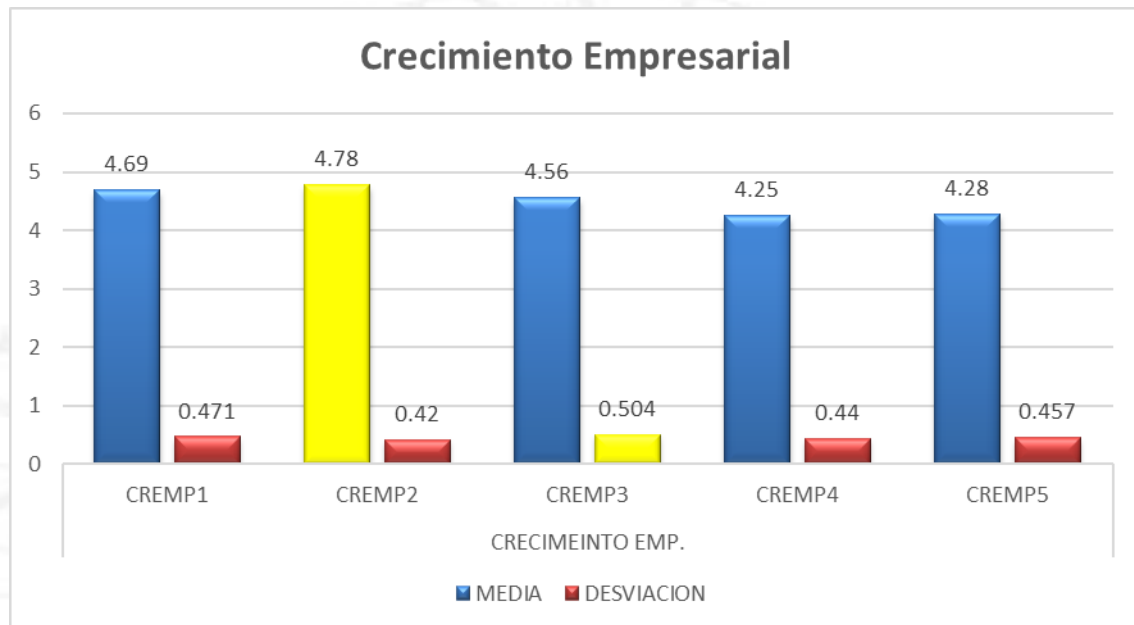
### **Interpretación**

Según los lanzamientos de la base de datos, se afirma que la confianza hacia su red de contactos para el intercambio de información es un requisito importante para estar alertas y al día en las tendencias dentro del rubro. Así mismo, el buen trato y relación armoniosa con la red de contactos beneficia a la empresa a compartir sus objetivos y planes a corto y largo plazo.

Dichas afirmaciones son confiables de acuerdo con las respuestas casi invariables de los gerentes y supervisores. La gran mayoría está de acuerdo y confirma la importancia del buen trato y confianza con su red de contactos.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos de *IBM SPSS Statistics* acerca de la variable dependiente *crecimiento empresarial*, cuantificado en *volumen de ventas*, se dan los siguientes resultados:

**Figura 5.8** *Crecimiento Empresarial*



### **Interpretación**

Es importante mencionar que la mayoría d afirmación de los gerentes y supervisores sobre el crecimiento empresarial en los últimos trimestres del año ha sido alcanzado gracias al esfuerzo de todos. Las metas de crecimiento de venta se alcanzaron los últimos 2 trimestres. Se confirma gracias a las respuestas de los gerentes y opiniones brindadas en su mayoría reflejado en la baja variabilidad del total de respuestas.

### **5.3.1 Análisis de la estadística descriptiva**

En este punto se mostrará el promedio de respuestas según variable, ponderando los resultados de las encuestas realizadas al personal ejecutivo y gerentes sobre el número de afirmaciones de cada dimensión, lo cual se graficará a continuación:

**Figura 5.9** Ponderado de variables



### **Interpretación**

Se puede apreciar que, de entre todas las variables evaluadas, la variable *gestión de recursos humanos* es la variable que más valor tiene entre el personal de la empresa, siendo la variable *inversión de proyectos* la segunda variable mejor calificada y la variable *networking* como la tercera y última variables calificada.

Se puede deducir que el *networking*, a pesar de que es una teoría relativamente nueva, no es percibida como necesaria en comparación con las anteriores variables, entre los trabajadores. Así mismo se concluye que a pesar que el área de RRHH es la más pequeña del resto, tiene una influencia muy marcada en el crecimiento empresarial. Las capacitaciones y transferencias de conocimientos hacia su valor más apreciado: las personas, generan un impacto positivo en el manejo correcto de los recursos para obtener los resultados.

### **5.4 Prueba de Hipótesis**

Según Hernández (2014), análisis paramétrico y el no paramétrico son aquellos que sirven para para probar una hipótesis (Hernández et al., 2014).

Dentro de los más utilizados son: el Coeficiente de correlación de Pearson y regresión lineal; la Prueba *t*; la Prueba de contraste de diferencia de proporciones; Análisis de varianza unidireccional; Análisis de varianza factorial (ANOVA); y Análisis



de Covarianza (ANCOVA). Cada análisis se realiza según la hipótesis de investigación (Hernández et al., 2014).

Es por esta razón que la prueba estadística se realizará utilizando el Coeficiente de correlación de Pearson y la regresión lineal múltiple, debido a que se ha planteado que la investigación sea de alcance correlacional.

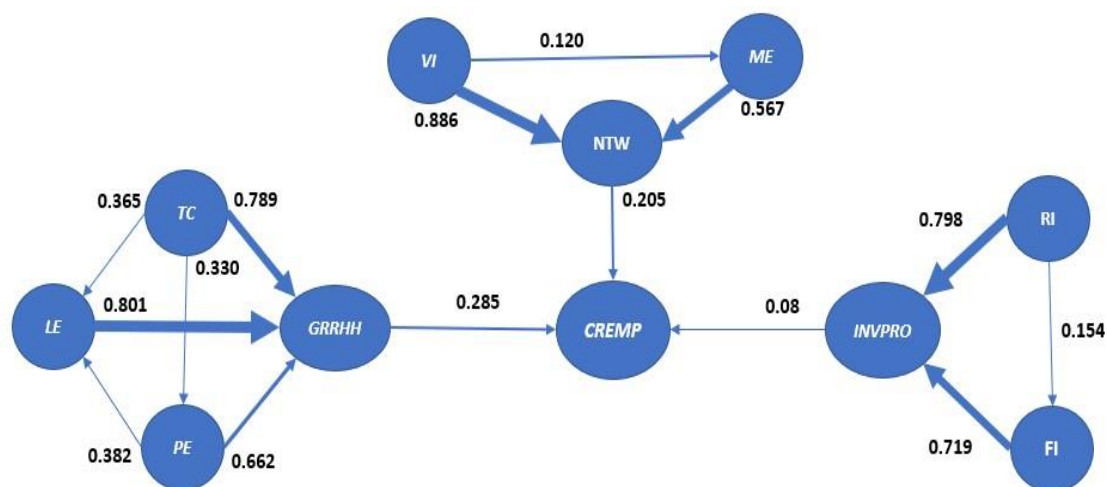
#### **5.4.1 Coeficiente de correlación de Pearson**

Este analiza la relación entre dos variables (intervalos o de razón). Esta prueba de correlación no permite evaluar la causalidad; sin embargo, puede establecerse una noción causa-efecto entre las variables independientes y la dependiente.

Este coeficiente se obtiene mediante las puntuaciones obtenidas en la muestra en 2 variables y se relacionan las puntuaciones recolectadas entre estas, de la muestra poblacional (Hernández et al., 2014). Es importante resaltar que el resultado de la correlación puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ ; donde, si la correlación es perfectamente negativa, cada vez que aumenta la variable “X”, disminuye la variable “Y”. De manera inversa sucede cuando la correlación es perfectamente positiva; donde, cada vez que aumenta la variable “X”, aumenta también la variable “Y” (Hernández et al., 2014). Asimismo, si la correlación tiene como resultado un valor de 0, entonces la correlación es inexistente o no es clara.

En primer lugar, de acuerdo con los resultados obtenidos de *IBM SPSS Statistics* acerca de las dimensiones y variables de estudio se dan los siguientes resultados en un modelo:

**Figura 5.10** Correlación del modelo propuesto



### Interpretación

En primer lugar, respecto a la variable inversión de proyectos, el riesgo asumido por los gerentes para llevar a cabo el *business plan* ha contribuido en poca medida al crecimiento empresarial en ventas.

En segundo lugar, los vínculos que tienen los gerentes con sus contactos y el tipo de relación para intercambiar información que les ayude a tomar decisiones acertadas ha generado un impacto positivo al elegir los mejores canales de venta para su posterior alza en ventas.

Por último, la variable que ha tenido mayor impacto comparando con las demás es la gestión de Recursos Humanos. Esto se genera gracias al esfuerzo que brinda la empresa a sus colaboradores como los incentivos, valores y permanencia del personal. Los pilares mencionados generan lealtad en los gerentes y jefes para seguir perseverando en el logro de objetivos planteados cada periodo de tiempo. Es el motor principal para que la gente tenga el compromiso suficiente.

### Prueba de correlación en el modelo

A continuación, se muestra la prueba de la hipótesis planteada para la investigación en el siguiente gráfico.

**Tabla 5.1***Correlaciones Pearson para la prueba de hipótesis*

	<b>VARCREMP</b>
VARNTW	.205
VARINVPRO	.008
VARGRRHH	.285

*Nota.* \*p<.05. Crecimiento empresarial= VARCREMP

**5.4.2 Regresión Lineal**

La Regresión Lineal busca estimar el efecto de una variable sobre otra en la forma de una ecuación (Hernández et al., 2014) en la forma de una ecuación. Según el mismo autor, mientras más grande la correlación entre variables, mayor su capacidad de predicción.

El siguiente es el modelo propuesto para predecir la variable dependiente que es, en este caso, la variable *Crecimiento empresarial*.

**Tabla 5.2***Coefficientes de Regresión Lineal Múltiple*

	<b>Coefficientes no estandarizados</b>	
	<b>B</b>	<b>Dsv. Error</b>
(Constante)	17.666	3.815
VARINVPRO	-0.026	.102
VARGRRHH	0.086	.069
VARNTW	0.048	.086

*Nota.* Variable dependiente: Crecimiento empresarial= VARCREMP

Del mismo gráfico de la regresión lineal, se puede elaborar la fórmula para predecir el impacto de las variables independientes (*Inversión de proyectos, Gestión de Recursos Humanos y Networking*).

$$CREMP = 17.666 - 0.026 * X_1 + 0.086 * X_2 + 0.048 * X_3$$

Donde:

*CREMP: Crecimiento Empresarial*

*X<sub>1</sub>: Inversión de Proyectos*

*X<sub>2</sub>: Gestión de Recursos Humanos*

*X<sub>3</sub>: Networking*

### Procedimiento desarrollado en la regresión:

Las variables se calcularon sumando los puntajes (respuestas) según escala de cuestionario de los ítems que contiene cada variable. Posterior a ello, se revisaron las correlaciones para llevar a cabo la regresión.

**Tabla 5.3**

*Resumen del análisis de Regresión Lineal Múltiple*

Variable	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	DE	Beta	T	P
VARINVPRO	-.026	.102	-.047	-.256	.800
VARGRRHH	.086	.069	.248	1.247	.223
VARNTW	.048	.086	.110	.556	.583

*Nota.*  $R^2 = .093$  ( $p=.428$ ). Variable dependiente: Crecimiento empresarial= VARCREMP

### Interpretación

El modelo planteado es una regresión múltiple que predice el 9% de la variabilidad del crecimiento empresarial. Sin embargo, de acuerdo con los resultados, el modelo no es significativo, debido que el valor F es muy pequeño ( $F=.96$ ). Así mismo, el impacto o efecto de la inversión de proyectos, gestión de recursos humanos y *Networking* empleado en la empresa resulta significativo para afirmar que predicen y son las causantes principales del crecimiento empresarial.

Se observa que los resultados no son significativos para el modelo planteado. Sin embargo, se trabajó con la data del personal encuestado y se comparó los resultados entre ellos para analizar las diferencias entre grupos de edad, área, género y cargo. se realizó análisis de ANOVA para comparar las diferencias entre más de dos grupos de interés y pruebas T para muestras independientes a las diferencias por grupos de cargo y género.

En primer lugar, se muestra la siguiente diferencia significativa **según la edad de los encuestados:**

**Tabla 5.4***Análisis según edad*

<b>Grupos</b>	<b>n</b>	<b>M (DE)</b>
31-40 años	9	13.67 (1.00)
41-50 años	12	13.08 (.86)
51 a más años	10	12.20 (1.23)

*Nota.*  $F= 4.962$ ;  $p=.014$  (31-40 años x 51 a más años)

**Interpretación**

Se encontraron diferencias significativas en la opinión según la edad de los encuestados sobre el impacto del financiamiento en el crecimiento de la empresa. El grupo entre 31 a 40 años presenta una opinión más optimista y acertada sobre el criterio y la cantidad de financiamiento que ha recibido la empresa en este tiempo por parte de la matriz que el grupo de 51 años a más.

En segundo lugar, se muestra la siguiente diferencia significativa **según el área de los encuestados:**

**Tabla 5.5***Análisis según área*

<b>Grupos</b>	<b>n</b>	<b>M (DE)</b>
Operaciones	6	25.67 (1751)
Finanzas	6	24.00 (2098)
Marketing	6	<b>26.67</b> (1366)
Recursos Humanos	2	25.50 (.707)
Ventas	9	25.67 (1500)
Sistemas	3	22.67 (.577)

*Nota.*  $F= 3489$ ;  $p=.015$  (Inversión de Proyectos x Marketing)

**Interpretación**

Se encontraron diferencias significativas en la opinión según el área de los encuestados sobre el impacto de la inversión de proyectos en el crecimiento de la empresa. El área de Marketing ha recibido mayor apoyo presupuestal para los planes a fin de contribuir en las ventas local y a nivel nacional. Los gerentes han considerado estratégico el mecanismo y trato de llegar a las consultoras con capacitaciones y accesibilidad para que estas a su vez puedan brindar una mayor información y confianza a los clientes potenciales. Se concluye, además, que el área de Marketing y Ventas han sido consideradas las más críticas por ende han tenido el apoyo absoluto de las demás áreas como la red de contactos

confiables, alianzas empresariales y relación armoniosa con los mismos.

En tercer lugar, se muestra la siguiente diferencia **significativa según el cargo de los encuestados**:

**Tabla 5.6**

*Análisis según cargo*

Grupos	n	M (DE)
Gerencia	6	16.5 (1.64)
Supervisión	26	18 (1.39)

*Nota.*  $F= 0.291$ ;  $p=.594$ ;  $t(30)= -2.313$ ,  $p=.028$

### **Interpretación**

Se encontraron diferencias significativas en la opinión según el cargo de los encuestados sobre el impacto de las capacitaciones en el crecimiento de la empresa. Según la Tabla 5.6, los supervisores opinan que la importancia de las capacitaciones de la empresa hacia ellos mismos y las consultoras es de alta importancia para el crecimiento en las ventas. La opinión de los supervisores tiene un mayor grado de afirmación sobre la transferencia de conocimiento en la empresa que los gerentes. Esto se debe, ya que ellos mismos han experimentado el costo/beneficio de las capacitaciones internas en el personal con el resultado final a fin de cada trimestre. Los supervisores consideran que las capacitaciones contribuyen al desarrollo de conocimientos especializados para el puesto y son impactantes para el éxito en ventas.

Para el análisis de datos **según el género de los encuestados**, no se ha encontrado diferencia significativa en los resultados.

**Tabla 5.7**

*Análisis según género*

Grupos	F	Sig.	t	gl	p
DimFI	.864	.360	1.542	30	.133
DimRI	3.156	.086	-.380	30	.707
DimTC	.000	.991	1.721	30	.096
DimLE	.012	.915	-.333	30	.741
DimPE	5.201	.030	-.741	23.699	.466
DimVI	.264	.611	1.350	30	.187
DimME	2.849	.102	1.191	30	.243
VARCREMP	.168	.685	1.387	30	.176
VARINVPRO	1.778	.192	.644	30	.524
VARGRRHH	.373	.546	.500	30	.373
VARNTW	.089	.768	1.710	30	.089

### 5.4.3 Validez de variables

Para confirmar la validez de cada variable, se ha utilizado los coeficientes del KMO (>.6) y la significancia de la prueba de Bartlett ( $p<.05$ ).

**Tabla 5.8**

*KMO y Bartlett de las variables*

	<b>N° de Ítems</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett</b>
Inversión de proyectos	6	<b>.627</b>	.537
Gestión de Recursos Humanos	11	.408	<b>.000</b>
<i>Networking</i>	8	.454	<b>.003</b>
Crecimiento Empresarial	5	.437	<b>.000</b>

#### **Interpretación**

De acuerdo con los resultados del coeficiente KMO, se considera la inversión de proyectos como la variable más adecuada para la relación entre variables que genera un análisis factorial útil con el manejo de información. Por otro lado, la relación de la gestión de RRHH con el crecimiento empresarial es significativa, por lo que se consideran adecuadas para avanzar con la estructura de la investigación. Sin embargo, la relación entre los ítems que las componen no es lo suficientemente grande.

### 5.4.4 Confiabilidad de variables

Se ha utilizado el Coeficiente de Alfa (>.6) para medir la fiabilidad de la escala.

**Tabla 5.9**

*Coeficiente alfa de las variables*

	<b>N° de ítems</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
Inversión de proyectos	6	.272
Gestión de Recursos Humanos	11	.627
<i>Networking</i>	8	.532
Crecimiento Empresarial	5	.044

#### **Interpretación**

La gestión de recursos humanos resulta la variable más sólida entre todas las demás, por lo que resulta solido e impactante su influencia sobre el crecimiento empresarial. Sin embargo, por obtener 3 de las 4 variables con confiabilidad baja,

el instrumento no posee la suficiente capacidad para discriminar entre las personas que lo toman.

#### 5.4.5 Normalidad de Variables

Se calcularon la normalidad de las variables para determinar si las correlaciones a usar serían Pearson o Spearman. Se consideró que la distribución era normal si la significancia de Shapiro-Wilk era mayor a .05, la asimetría era menor a |3| y la curtosis menor a |10|.

**Tabla 5.10**

*Normalidad de las variables*

	Nº de ítems	Shapiro-Wilk	Asimetría	Curtosis
Inversión de proyectos	6	.001	<b>-.139</b>	<b>-.771</b>
Gestión de Recursos Humanos	11	<b>.178</b>	<b>.619</b>	<b>-.368</b>
<i>Networking</i>	8	<b>.061</b>	<b>.632</b>	<b>-.334</b>
Crecimiento Empresarial	5	.008	<b>-.809</b>	<b>.651</b>

#### **Interpretación:**

Como la asimetría y curtosis están dentro de los valores considerables, se usó el estadístico de prueba Pearson. De acuerdo con los resultados obtenidos, las observaciones de las variables respecto a la Curtosis hay mayor dispersión y se agrupan menos. Es viable trabajar con las variables, ya que los valores son aceptables para utilizar análisis paramétricos como la correlación de Pearson.

#### 5.4.6 Significancia entre variables (p-valor)

Las hipótesis nulas son que no hay relación entre las variables independientes con la dependiente. Se usaron correlaciones Pearson.

**Tabla 5.11**

*Correlaciones Pearson entre variables*

	VARINVPRO	VARGRRHH	VARNTW
VARCREMP	.008	.285	.205
VARINVPRO	-	.163	.134
VARGRRHH		-	.409*

*Nota. p<.05*



***Interpretación:***

Se encuentra una relación directa y significativa entre el *Networking* empleado con la gestión de RRHH, ya que aparte del resultado estadístico son funciones o áreas que están estrechamente relacionadas para lograr un impacto comercial alto y logre llegar al público objetivo (consultoras).

# CONCLUSIONES

La presente investigación sirve para las empresas que quieran invertir en el mercado peruano en el rubro de belleza y cosméticos poniendo en práctica los factores de crecimiento ya mencionados. Las afirmaciones de crecimiento se basan en el historial de ventas que obtuvo la empresa comparando desde el 2017 hasta el 2019 (se muestra imagen en la hoja de introducción de la empresa). De la investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

## Conclusión general

- La hipótesis general, la cual es “*Existen por lo menos 2 factores que influyen en el crecimiento empresarial del ingreso al mercado peruano*” se ha cumplido, con al menos 2 variables que tienen una correlación positiva débil, las cuales son las variables *gestión de recursos humanos* y *networking*.

## Conclusiones secundarias

- La variable *inversión de proyectos*, con un coeficiente de correlación de 0.08, posee una correlación casi inexistente respecto al crecimiento empresarial en su ingreso al mercado peruano, lo cual se puede deber al tamaño de la muestra. Sin embargo, la mayor parte del personal tuvo una buena percepción sobre las afirmaciones de las dimensiones, con correlaciones medianamente positivas respecto a la puntuación de la variable.
- La variable *gestión de recursos humanos*, con un coeficiente de correlación de 0.285, la cual es la mayor de todas las correlaciones, posee una correlación positiva débil, por lo cual se puede inferir que la empresa valora las capacitaciones que ofrece la empresa y sus beneficios; valora los incentivos que permiten la retención de estos; y la experiencia de los colaboradores y su capacidad de adaptación contribuye al incremento de las ventas según la perspectiva del personal ; sin embargo, la opinión respecto al crecimiento de

las ventas difiere en cierta medida de esta variable, lo cual puede explicar la débil correlación.

- La variable *networking*, con un coeficiente de correlación de 0.205, posee una correlación débil, al igual que la variable *gestión de recursos humanos*. esto puede significar que la empresa se beneficia de las relaciones que tiene con otras empresas, así como de los contactos que posee cada empleado, lo cual explica, en cierta medida, el crecimiento de las ventas.
- Para la investigación aplicada se ha tenido limitantes como el tamaño de muestra y accesos de información más profunda sobre esfuerzos de ventas y Marketing.
- Se encontraron diferencias significativas en la opinión según la edad, área y cargo de los encuestados sobre el impacto de algunas variables en el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, el grupo entre 31 a 40 años presenta una opinión más optimista y acertada sobre el criterio y la cantidad de financiamiento que ha recibido la empresa en este tiempo por parte de la matriz que el grupo de 51 años a más. Por otro lado, el área de MKT y Ventas han sido consideradas las más críticas por ende han tenido el apoyo absoluto de las demás áreas como la red de contactos confiables, alianzas empresariales, relación armoniosa con los mismos y mayor financiamiento.
- Por último, las capacitaciones internas hacia el personal y consultoras, ha sido crucial e impactante en el crecimiento de la empresa según las afirmaciones de los supervisores más que los gerentes. Este desbalance de opinión es porque los supervisores han sido testigos de la capacitación y resultado costo/beneficio en cada trimestre.

# RECOMENDACIONES

Después de los estudios realizados y a los encuestados de gerentes y supervisores(jefes), se recomienda los indicadores de crecimiento ya mencionados anteriormente para que prioricen las empresas de belleza que quieran invertir en el mercado local. A continuación, se dan las siguientes recomendaciones:

## Recomendación General

- Debido a que se halló un coeficiente de correlación múltiple cuadrada ( $R^2$ ) menor a 0.5, se recomienda: Realizar un estudio de caso en una empresa del rubro de cosméticos de mayor dimensión (Por ejemplo, Belcorp, Unique, Natura, etc.) para obtener una población mayor más significativa, con el objetivo de encontrar una relación más visible de los factores; realizar la investigación en un conjunto de empresas dentro del rubro de cosméticos ; incluir nuevas variables relacionadas a la teoría de los recursos de Penrose.

## Recomendaciones específicas

- Para la variable *inversión de proyectos*, se recomienda eliminar la variable, debido a que se puede ver que no existe una correlación entre esta y el crecimiento empresarial, asimismo, se puede recomendar ampliar la población para comprobar si la variable tiene relación correlacional con la variable independiente.
- Para la variable *gestión de recursos humanos*, se recomienda ampliar la población para reconocer si los indicios sobre la correlación entre esta variable y la dependiente pueden ser fuertemente positiva. Asimismo, es una buena señal de que la variable contribuye con el crecimiento empresarial, por lo cual se recomienda un estudio intensivo y más completo sobre la variable.
- Para la variable *networking*, se recomienda eliminar la afirmación “*Las alianzas empresariales contribuyen al desarrollo de la cadena logística importadora*”, ya que tiene un coeficiente de correlación de 0.350, teniendo

esta afirmación una correlación débilmente positiva, en comparación con la puntuación total de la variable correspondiente a la afirmación.

- Para la variable dependiente, se recomienda eliminar las siguientes afirmaciones: “La sede logró la participación esperada en los últimos 2 trimestres” y “La operación en Perú superó las expectativas de la alta dirección”, puesto que tienen coeficientes de correlación de 0.386 y 0.063 respectivamente, habiendo una posibilidad de que estas afirmaciones estén afectando la correlación estadística del estudio de investigación.
- En general, se recomienda comparar los resultados estadísticos y funcionales de una empresa con otra del mismo rubro y modalidad de venta.
- Como administrador, en base al resultado de la gestión de recursos humanos como la variable con mayor correlación e impacto sobre la v. dependiente “crecimiento empresarial”, se recomienda que la empresa emplee una estrategia de diversificación horizontal y concéntrica. Sugierible que aplique D. Horizontal, ya que en base a los clientes fidelizados con el portafolio que ofrece la empresa, debe buscar ofrecer mejor y diferentes surtidos de productos para satisfacer distintas necesidades. La empresa tiene el canal, relaciones comerciales y esto genera sinergia en MKT y Ventas. Por otro lado, D. concéntrica, ya que de esta manera puede incursionar en otras líneas de negocio, pero con la misma marca. Como consecuencia, se sugiere reforzar el área de RRHH cuya función principal es la transferencia de conocimientos, convertir en un área más sólida (ARH) con gente capacitada sobre el rubro y retenerlos. De esta manera se sugiere consolidar los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos (Proceso de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría). Las prestaciones hacia el personal como propósito de retención, el desarrollo y evaluación al personal son críticos para que las consultoras estén mejor preparados al momento captar clientes.
- Como administrador, se sugiere que la cadena de valor de la empresa de cosméticos refuerce aún más las actividades de soporte (Administración de RRHH) y actividades primeras (Mercadotecnia y ventas). Son consideradas áreas claves del negocio de venta directa.

- Se sugiere aplicar los cuatro principios básicos de la administración en el área de RRHH, Ventas y MKT: Planificación, organización, dirección y control. Es clave aplicar este proceso, ya que aplica cada año nuevos proyectos/objetivos que requiere la capacidad de liderazgo de las personas dependiendo de cada área.
- Dentro del análisis de Porter, se recomienda realizar un análisis sobre la amenaza de productos sustitutos, ya que la competencia es alta de empresas con largo historial y referencia en el mercado peruano del mismo rubro. Tratan de llegar al público más detallista o exigente con portafolio variado y accesible.



## REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business Growth"-Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Álvarez, H. (2007). *La estructura de financiamiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Un enfoque estratégico que puede explicar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2627.8084>
- Andrés, P., Azofra, V., & Rodríguez, J. A. (2000). Endeudamiento, oportunidades de crecimiento y estructura contractual: Un contraste empírico para el caso español. *Investigaciones Económicas*, 24(3), 641–679. <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/revistas/paperArchive/Sep2000/v24i3a6.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 0(22), 70–80. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Barbero, J. L. (2006). *Factores de crecimiento de las pymes españolas* (1ª ed., Lizarralde, Ed.). Fundación EOI.
- Bárcena, A., Cimoli, M., García, R., & Pérez, R. (2018). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2018*. CEPAL. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/43689>
- Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín Económico De ICE*, (2917), 59–80. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/4337/4337>
- BCRP. (2019). *Nota Semanal N° 17-2019*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/ns-17-2019.pdf>
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291–306. <https://doi.org/10.1023/A:1019678429111>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43–56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165–195. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>

- Boumphrey, S., Kok, Y., Lahouasnia, L., Malynovska, O., Milenkovic, Z., & Fisher, J. (2019). *Beauty and Personal Care in Peru*. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-peru/report>
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., & Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, Vol. 14(48), 73–83. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Chetty, S., & Campbell, C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0266242603021001719>
- COPECOH (2018). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal: Proyecciones del 2018 al 2021*.
- Costa, F., Sánchez, A., Morán, G., Arias, A., Huertas, J. L., Marengo, F., Panuera, Y. & Achahui, H. (2018). *Informe Técnico. Demografía Empresarial en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/colecciones/6116-demografia-empresarial>
- Davidsson, P. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 23–40. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>
- Delmar, F. (1997). *Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results*. [https://www.researchgate.net/publication/246794232\\_Measuring\\_Growth\\_Methodological\\_Considerations\\_and\\_Empirical\\_Results](https://www.researchgate.net/publication/246794232_Measuring_Growth_Methodological_Considerations_and_Empirical_Results)
- DIGEMID. (2016). *Codificación de Ingresos DIGEMID Según TUPA 2016 Del D.S.N. N° 001-2016-SA*. [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/TASAS\\_2016.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/TASAS_2016.pdf)
- Fernández, C., & Martos, S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 117–132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Haynes, G., & Brown, J. (2009). How Strong Is the Link Between Internal Finance and Small Firm Growth? Evidence from the Survey of Small Business Finances. *Internal Finance and Small Firm Growth*. <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/aed82e7c-735c-4b69-842f-80f18ce9e221>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed., M. Rocha, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado* (11ª ed). Cengage Learning.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)



- Hult, T., Ketchen, D., Griffith, D., et al. (2008). An Assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
- Janssen, F. (2009). The Conceptualisation of Growth: Are Employment and Turnover Interchangeable Criteria? *Journal of Entrepreneurship*, 18(21), 21–45. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/097135570801800102>
- Johnston, M. W., Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lang, L., Ofek, E., & Stulz, R. (1996). Leverage, investment, and firm growth. *Journal of Financial Economics*, 40(1), 3–29. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00842-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00842-3)
- Mary Kay. (n.d.). La Compañía y su Fundadora. Mary Kay. <https://www.marykay.com.mx/es-mx/acerca-de-mary-kay/la-compania-y-su-fundadora>
- Morris, M., & Foard, J. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873–896. <http://dx.doi.org/10.1080/09585199300000062>
- Myers, S. (1977). A Note on the Determinants of Corporate Debt Capacity. *Journal Of Financial Economics*, 5(2), 145–175. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(77\)90015-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(77)90015-0)
- Njeru, J., Mwita, S., Waiguchu, M., & Riro, G. (2016). Network relationships and firm performance: An empirical study of kenyan manufacturing firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(3). <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/03/4317.pdf>
- Nyangarika, A. (2016). Impact of *Networking* on Performance of Small and Medium Enterprises in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(6), 48–57. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627111.pdf>
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–35. [link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=5674201a](http://link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=5674201a)
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa : el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183–211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282121980008>

- Petrakis, P. E. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events. *Small Business Economics*, 9(5), 383–402. <https://doi.org/10.1023/A:1007980925402>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación (Gestión)* (1ra ed.). Retrieved from <http://www.pucp.edu.pe/investigacion/>
- Romero, A., & Vera, M. (2014). Las Empresas Transnacionales y los Países en desarrollo. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, XV,(2) 58-89. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2570970](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2570970)
- Santarelli, E., Klomp, L., & Thurik, A. R. (2006). Gibrat's Law: An Overview of the Empirical Literature. En *Santarelli, E. (eds) Entrepreneurship, Growth, and Innovation. International Studies in Entrepreneurship*, 12, 41–73. [https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7\\_3](https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7_3)
- Saona, P., & Vallelado, E. (2003). *Endeudamiento Bancario, Oportunidades de Crecimiento y Estructura de Propiedad: Análisis Bajo Diferentes Entornos Institucionales* (Documentos de Trabajo “Nuevas Tendencias En Dirección De Empresas” DT 07/03). <https://gedos.usal.es/handle/10366/75254>
- Seppo, M. (2007). *The Role of Business Networks in the Internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises*, (50). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.968831>
- Trigoso, M. (2018, 21 de abril). Mary Kay abrirá en Perú su primer centro de belleza en Latinoamérica. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mary-kay-abrira-peru-primer-centro-belleza-latinoamerica-232039-noticia/>
- Trigoso, M. (2019, 4 de junio). Mary Kay: consumidora peruana consume más fragancias y productos para la piel. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mary-kay-mira-abrir-centros-belleza-pais-269136-noticia/>
- Vásquez, S. (2006). El capital humano como fuente de ventaja competitiva en las empresas y estrategias de gestion. *Revista Universitaria de La UABC*, 4(54), 16.
- Villanueva, R. (2018). *La mujer en el Perú: Rol de la mujer en la sociedad*. Datum Internacional. [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/La\\_mujer\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/La_mujer_en_el_Peru.pdf)
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between *networking* and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852–874. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.08.001>
- WFDSA. (n.d.). ¿Qué es la venta directa? WFDSA <https://wfdsa.org/>
- WFDSA. (2018). *World Federation Statistical Database*. WFDSA <https://wfdsa.org/global-statistics/>

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>



# BIBLIOGRAFÍA

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business Growth"-Do Practitioners and Scholars Really Talk About the Same Thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>
- Álvarez, H. (2007). *La estructura de financiamiento y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Un enfoque estratégico que puede explicar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2627.8084>
- Andrés, P., Azofra, V., & Rodríguez, J. A. (2000). Endeudamiento, oportunidades de crecimiento y estructura contractual: Un contraste empírico para el caso español. *Investigaciones Económicas*, 24(3), 641–679. <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/revistas/paperArchive/Sep2000/v24i3a6.pdf>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 0(22), 70–80. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Barbero, J. L. (2006). *Factores de crecimiento de las pymes españolas* (1ª ed., Lizarralde, Ed.). Fundación EOI.
- Bárcena, A., Cimoli, M., García, R., & Pérez, R. (2018). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2018*. CEPAL. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/43689>
- Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín Económico De ICE*, (2917), 59–80. <https://revistasice.com/index.php/BICE/article/view/4337/4337>
- BCRP. (2019). *Nota Semanal N° 17-2019*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/ns-17-2019.pdf>
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291–306. <https://doi.org/10.1023/A:1019678429111>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43–56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165–195. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>

- Boumphrey, S., Kok, Y., Lahouasnia, L., Malynovska, O., Milenkovic, Z., & Fisher, J. (2019). *Beauty and Personal Care in Peru*. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-peru/report>
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., Velásquez, I., & Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere, Vol. 14*(48), 73–83. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Chetty, S., & Campbell, C. (2003). Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. *International Small Business Journal, 21*(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0266242603021001719>
- COPECOH (2018). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal: Proyecciones del 2018 al 2021*.
- Costa, F., Sánchez, A., Morán, G., Arias, A., Huertas, J. L., Marengo, F., Panuera, Y. & Achahui, H. (2018). *Informe Técnico. Demografía Empresarial en el Perú*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/coleccion/6116-demografia-empresarial>
- Davidsson, P. (2010). Small Firm Growth. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship, 23*–40. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>
- Delmar, F. (1997). *Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results*. [https://www.researchgate.net/publication/246794232\\_Measuring\\_Growth\\_Methodological\\_Considerations\\_and\\_Empirical\\_Results](https://www.researchgate.net/publication/246794232_Measuring_Growth_Methodological_Considerations_and_Empirical_Results)
- DIGEMID. (2016). *Codificación de Ingresos DIGEMID Según TUPA 2016 Del D.S.N. N° 001-2016-SA*. [http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/TASAS\\_2016.pdf](http://www.digemid.minsa.gob.pe/UpLoad/UpLoaded/PDF/TASAS_2016.pdf)
- Fernández, C., & Martos, S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Innovar : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 26*(60), 117–132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Haynes, G., & Brown, J. (2009). How Strong Is the Link Between Internal Finance and Small Firm Growth? Evidence from the Survey of Small Business Finances. *Internal Finance and Small Firm Growth*. <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/aed82e7c-735c-4b69-842f-80f18ce9e221>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed., M. Rocha, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado* (11ª ed). Cengage Learning
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 165–187. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)

- Hult, T., Ketchen, D., Griffith, D., et al. (2008). An Assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
- Janssen, F. (2009). The Conceptualisation of Growth: Are Employment and Turnover Interchangeable Criteria? *Journal of Entrepreneurship*, 18(21), 21–45. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/097135570801800102>
- Johnston, M. W., Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lang, L., Ofek, E., & Stulz, R. (1996). Leverage, investment, and firm growth. *Journal of Financial Economics*, 40(1), 3–29. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00842-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00842-3)
- Mary Kay. (n.d.). La Compañía y su Fundadora. Mary Kay. <https://www.marykay.com.mx/es-mx/acerca-de-mary-kay/la-compania-y-su-fundadora>
- Morris, M., & Foard, J. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873–896. <http://dx.doi.org/10.1080/09585199300000062>
- Myers, S. (1977). A Note on the Determinants of Corporate Debt Capacity. *Journal Of Financial Economics*, 5(2), 145–175. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(77\)90015-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(77)90015-0)
- Njeru, J., Mwita, S., Waiguchu, M., & Riro, G. (2016). Network relationships and firm performance: An empirical study of kenyan manufacturing firms. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV(3). <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/03/4317.pdf>
- Nyangarika, A. (2016). Impact of *Networking* on Performance of Small and Medium Enterprises in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(6), 48–57. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627111.pdf>
- Okpara, J., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–35. [link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=5674201a](http://link.gale.com/apps/doc/A166537560/AONE?u=googlescholar&sid=bookmark-AONE&xid=5674201a)
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa : el sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183–211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282121980008>

- Petrakis, P. E. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events. *Small Business Economics*, 9(5), 383–402. <https://doi.org/10.1023/A:1007980925402>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación (Gestión)* (1ra ed.). Retrieved from <http://www.pucp.edu.pe/investigacion/>
- Romero, A., & Vera, M. (2014). Las Empresas Transnacionales y los Países en desarrollo. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, XV,(2) 58-89. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2570970](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2570970)
- Santarelli, E., Klomp, L., & Thurik, A. R. (2006). Gibrat's Law: An Overview of the Empirical Literature. En *Santarelli, E. (eds) Entrepreneurship, Growth, and Innovation. International Studies in Entrepreneurship*, 12, 41–73. [https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7\\_3](https://doi.org/10.1007/0-387-32314-7_3)
- Saona, P., & Vallelado, E. (2003). *Endeudamiento Bancario, Oportunidades de Crecimiento y Estructura de Propiedad: Análisis Bajo Diferentes Entornos Institucionales* (Documentos de Trabajo “Nuevas Tendencias En Dirección De Empresas” DT 07/03). <https://gedos.usal.es/handle/10366/75254>
- Seppo, M. (2007). *The Role of Business Networks in the Internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises*, (50). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.968831>
- Trigoso, M. (2018, 21 de abril). Mary Kay abrirá en Perú su primer centro de belleza en Latinoamérica. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mary-kay-abrira-peru-primer-centro-belleza-latinoamerica-232039-noticia/>
- Trigoso, M. (2019, 4 de junio). Mary Kay: consumidora peruana consume más fragancias y productos para la piel. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mary-kay-mira-abrir-centros-belleza-pais-269136-noticia/>
- Vásquez, S. (2006). El capital humano como fuente de ventaja competitiva en las empresas y estrategias de gestion. *Revista Universitaria de La UABC*, 4(54), 16.
- Villanueva, R. (2018). *La mujer en el Perú: Rol de la mujer en la sociedad*. Datum Internacional. [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/La\\_mujer\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/La_mujer_en_el_Peru.pdf)
- Watson, J. (2007). Modeling the relationship between *networking* and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852–874. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.08.001>
- WFDSA. (n.d.). ¿Qué es la venta directa? WFDSA <https://wfdsa.org/>
- WFDSA. (2018). *World Federation Statistical Database*. WFDSA <https://wfdsa.org/global-statistics/>

Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>





# Titulo Tesis

## INFORME DE ORIGINALIDAD

11%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://acceda.ulpgc.es">acceda.ulpgc.es</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://revistas.unal.edu.co">revistas.unal.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.scielo.unal.edu.co">www.scielo.unal.edu.co</a> Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	

<1 %

10

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

11

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1 %

12

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Fuente de Internet

<1 %

13

[repositorio.unamba.edu.pe](https://repositorio.unamba.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

14

Submitted to Universidad Andina del Cusco

Trabajo del estudiante

<1 %

15

[datospdf.com](https://datospdf.com)

Fuente de Internet

<1 %

16

[repositorio.ulima.edu.pe](https://repositorio.ulima.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

17

[dokumen.tips](https://dokumen.tips)

Fuente de Internet

<1 %

18

[repositorio.uta.edu.ec](https://repositorio.uta.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad Rafael Landívar

Trabajo del estudiante

<1 %

20

[moam.info](https://moam.info)

Fuente de Internet

<1 %

21	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://repository.icesi.edu.co">repository.icesi.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
24	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec:8080">repositorio.espe.edu.ec:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://eprints.uanl.mx">eprints.uanl.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://dehesa.unex.es">dehesa.unex.es</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repository.unab.edu.co">repository.unab.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://revistas.pucp.edu.pe">revistas.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
31	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %

---

32	<a href="https://doi.org">doi.org</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="https://ecotec.edu.ec">ecotec.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="https://portaltercera.com.ar">portaltercera.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="https://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="https://zaguan.unizar.es">zaguan.unizar.es</a> Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to University of the West Indies Trabajo del estudiante	<1 %
39	<a href="https://biblioteca2.ucab.edu.ve">biblioteca2.ucab.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="https://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="https://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="https://www.uexternado.edu.co">www.uexternado.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="https://gees.org">gees.org</a> Fuente de Internet	<1 %

---

44	<a href="https://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="https://repositorio.ftpcl.edu.pe">repositorio.ftpcl.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="https://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="https://noticias.juridicas.com">noticias.juridicas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="https://www.eumed.net">www.eumed.net</a> Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Weatherford College Trabajo del estudiante	<1 %
51	<a href="https://riull.ull.es">riull.ull.es</a> Fuente de Internet	<1 %
52	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
53	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
54	<a href="https://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="https://eltrimestreeconomico.com.mx">eltrimestreeconomico.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %

56

Submitted to Centro Universitario Villanueva

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

57

Submitted to Escuela Politecnica Nacional

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

58

Submitted to CONACYT

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

59

Pablo Roberto Carriel Dalmazzo. "Parque dedicado ao Ensino de Astronomia: uma abordagem do Ensino não formal",  
Universidade de Sao Paulo, Agencia USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA),  
2020

Publicación

&lt;1 %

60

asociacionafide.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

61

pdfcookie.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

62

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

&lt;1 %

63

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

64

www.spell.org.br

Fuente de Internet

&lt;1 %

65

Submitted to Universidad del Norte, Colombia

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

66	<a href="https://bvs.isciii.es">bvs.isciii.es</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="https://repositorio.unife.edu.pe">repositorio.unife.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="https://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="http://www.iir.es">www.iir.es</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="http://www.ucf.edu.cu">www.ucf.edu.cu</a> Fuente de Internet	<1 %
72	Antonio Rodríguez-Peña. "Corporate entrepreneurship and firm performance relationship under the moderating effect of environmental dynamism: Replication and extension analysis", <i>Journal of International Entrepreneurship</i> , 2023 Publicación	<1 %
73	<a href="https://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="https://blogs.anderson.ucla.edu">blogs.anderson.ucla.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="https://businessdocbox.com">businessdocbox.com</a> Fuente de Internet	<1 %

76	<a href="http://cathi.uacj.mx">cathi.uacj.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://eprints.ucm.es">eprints.ucm.es</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://repositorio.utmachala.edu.ec">repositorio.utmachala.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://www.iepp.org">www.iepp.org</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.iese.edu">www.iese.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Activo  
 Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 10 words