

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Situación de Negocios: El Arándano y La Industria Cosmética**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
FINANZAS CORPORATIVAS Y RIESGO FINANCIERO QUE**

**PRESENTA:**

Aliaga Cárdenas, Danitza Denis

Cuaresma Valverde, Marisela Taina

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS QUE**

**PRESENTA:**

Vila Zúñiga, Evelyn

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS QUE**

**PRESENTA:**

Peña Yen, Fernando

**ASESORA**

Kelly Rojas Valdez

**Surco, febrero 2026**

### **Declaración Jurada de Autenticidad**


Yo, Kelly Rojas Valdez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Situación de Negocios: El Arándano y La Industria Cosmética”, de los autores:

- Aliaga Cárdenas, Danitza Denis
- Cuaresma Valverde, Marisela Taina
- Peña Yen, Fernando
- Vila Zúñiga, Evelyn

dejo constancia de lo siguiente:

1. El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 10/11/2025.
2. He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
3. Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: lunes, 10 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Rojas Valdez, Kelly</u>	
DNI: 41038596	Firma 
ORCID: 0000-0002-4866-1671	

## Agradecimientos

Agradecimiento a Dios, por permitirme realizar este trabajo de investigación, a mi compañera de tesis, por su colaboración constante y a nuestra asesora de CENTRUM, por su guía y respaldo.

Danitza Denis Aliaga Cárdenas

Agradecimiento a nuestra asesora por el apoyo y orientación para sacar adelante ese proyecto.

Marisela Taina Cuaresma Valverde

Agradecimientos especiales para CENTRUM, nuestra asesora Kelly y a mis maestros y las personas encargadas que hicieron posible este logro.

Fernando Peña Yen

Agradecimiento al grupo de tesis por su paciencia y empatía.

Evelyn Vila Zúñiga

## Dedicatorias

A mi familia, por su amor incondicional y constante apoyo, y a mis amistades que estuvieron presentes, brindándome ánimo y compañía en cada etapa de este proceso.

Danitza Denis Aliaga Cárdenas

A mi familia y amigos que me apoyaron y animaron a concluir este proyecto.

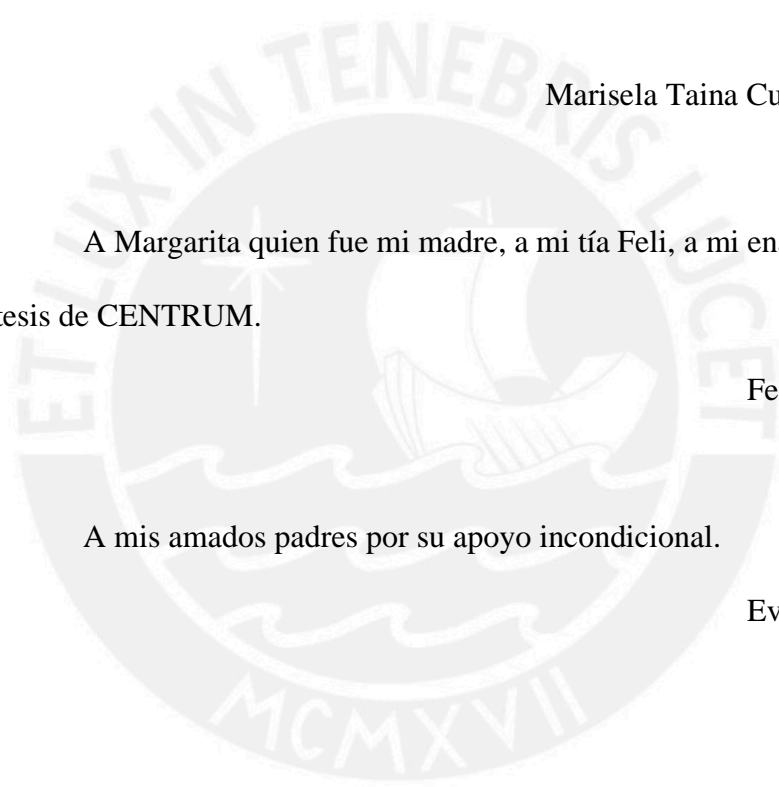
Marisela Taina Cuaresma Valverde

A Margarita quien fue mi madre, a mi tía Feli, a mi enamorada y a mis compañeras de tesis de CENTRUM.

Fernando Peña Yen

A mis amados padres por su apoyo incondicional.

Evelyn Vila Zúñiga



## Resumen Ejecutivo

El propósito central de este estudio es evidenciar la viabilidad del arándano como insumo en la industria cosmética, destacando su potencial para generar ventajas competitivas en el mercado global, así como identificar oportunidades de innovación, sostenibilidad y diversificación productiva que contribuyan al desarrollo de una industria basada en insumos naturales. En un contexto de creciente demanda por cosméticos para el cuidado de la piel, el estudio cobra importancia al explorar cómo un producto agroexportador tradicional, en el que el Perú se ha posicionado como uno de los principales productores y exportadores a nivel mundial, puede convertirse en un insumo de alto valor agregado y generar nuevas oportunidades y fortalecer la competitividad de la industria cosmética peruana.

La revisión bibliográfica realizada valida que el arándano, por sus propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras puede ser utilizado como insumo en productos cosméticos. No obstante, en estos se menciona la necesidad de continuar con investigaciones científicas que verifiquen la eficacia de su uso en formulaciones cosméticas. Por otro lado, las entrevistas realizadas a actores del sector revelan que, aunque no estén familiarizados con el uso del arándano en la cosmética debido a que su enfoque de negocio principalmente se basa en el uso de insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana, coinciden en reconocer el valor de nuestra biodiversidad como una fortaleza clave. Asimismo, señalan que la industria enfrenta desafíos importantes como la limitada infraestructura tecnológica, exigencias regulatorias estrictas y una escasa articulación entre productores, investigadores y empresas.

Finalmente, el estudio recomienda impulsar proyectos de investigación colaborativa entre instituciones públicas y privadas, fomentar la transmisión del conocimiento científico, y fortalecer la cadena de valor mediante alianzas estratégicas, programas de capacitación y asistencia técnica.

## Abstract

The central purpose of this study is to demonstrate the feasibility of blueberries as an input for the cosmetic industry, emphasizing their potential to generate competitive advantages in the global market, as well as to identify opportunities for innovation, sustainability, and productive diversification that contribute to the development of an industry based on natural inputs. In a context of increasing demand for skincare cosmetics, this research gains relevance by exploring how a traditional agro-export product, through which Peru has positioned itself as one of the world's leading producers and exporters, can be transformed into a high value-added ingredient, creating new opportunities and strengthening the competitiveness of the Peruvian cosmetic industry.

The literature review confirms that blueberries, due to their antioxidant, anti-inflammatory, and photoprotective properties, can be used as an ingredient in cosmetic products. However, it also points out the need to continue scientific research to verify the efficacy of their application in cosmetic formulations. On the other hand, interviews conducted with industry representatives reveal that, although they are not yet familiar with the use of blueberries in cosmetics, since their business focus mainly relies on natural and organic ingredients derived from Peruvian biodiversity, they unanimously recognize the value of the country's biodiversity as a strategic strength. Likewise, they point out that the industry faces significant challenges such as limited technological infrastructure, strict regulatory requirements, and weak coordination among producers, researchers, and companies.

Finally, the study recommends promoting collaborative research projects between public and private institutions, fostering the dissemination of scientific knowledge, and strengthening the value chain through strategic alliances, training programs, and technical assistance.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Presentación del Caso y Justificación de la Relevancia.....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación del Caso .....	1
1.1.1. Definición del Caso .....	1
1.1.2. Delimitación del Alcance .....	3
1.1.3. Propósito del Caso.....	5
1.2. Relevancia del Caso .....	6
1.2.1. Importancia de la Industria.....	6
1.2.2. Impacto Económico, Social o Ambiental.....	7
1.2.3. Justificación del Caso.....	9
1.3. Fundamentos y Antecedentes del Arándano en la Industria Cosmética .....	12
1.3.1. Origen y Propiedades del Arándano.....	13
1.3.2. Origen de la Cosmética, Conceptos Claves, Seguridad y Compatibilidad de la Cosmética Natural .....	16
1.3.3. Evidencia Científica y Empírica de las Propiedades Beneficiosas del Arándano y su Uso en la Piel .....	22
1.3.4. Revisión de Estudios de Investigación que Muestran que la Industria Cosmética es Rentable.....	29
1.3.5. Casos de Éxito en la Industria Cosmética .....	33
1.4. Temas Académicos Vinculados .....	39
1.4.1. Selección de Temas Académicos .....	40
1.4.2. Relación con el Caso .....	46
1.4.3. Síntesis Teórica .....	52

1.4.4. Cierre de Subcapítulo .....	54
<b>Capítulo II: Análisis del Caso .....</b>	<b>55</b>
2.1. Introducción al Análisis del Caso .....	55
2.1.1. Definir el Enfoque del Análisis .....	55
2.1.2. Reafirmar los Objetivos.....	55
2.1.3. Estructura del Subcapítulo.....	56
2.2. Análisis del Entorno .....	56
2.2.1 Situación Actual de la Industria del Arándano y Cosmética.....	56
2.2.2. Identificación de Tendencias Clave.....	69
2.2.3. Análisis de la Competencia .....	76
2.2.4. Análisis de Oportunidades y Amenazas .....	80
2.3. Resultados del Trabajo de Campo.....	82
2.3.1. Definición del Trabajo de Campo .....	82
2.3.2. Descripción de la Metodología.....	88
2.3.3. Presentación de los Resultados.....	89
2.3.4. Análisis de los Resultados .....	98
<b>Capítulo III: Aprendizaje del Análisis del Caso .....</b>	<b>101</b>
3.1. Principales Hallazgos del Caso .....	101
3.2. Lecciones Aprendidas .....	105
3.3. Implicancias y Recomendaciones .....	109
3.3.1. Implicancias Estratégicas .....	109
3.3.2. Recomendaciones Prácticas.....	111
3.3.3. Limitaciones y Futuras Líneas de Estudio.....	112
3.4. Conclusiones .....	114
<b>Referencias.....</b>	<b>116</b>

<b>Apéndices .....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA).....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice B: Objetivos y Guía de Preguntas para las Entrevistas .....</b>	<b>136</b>
<b>Apéndice C: Modelo de Consentimiento Informado de las Entrevistas .....</b>	<b>137</b>
<b>Apéndice D: Entrevista a Empresa Provedora de Insumos Naturales y Orgánicos.....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice E: Entrevista a Empresa de Productos Cosméticos Naturales y Orgánicos...150</b>	
<b>Apéndice F: Entrevista a Emprendimiento Artesanal .....</b>	<b>157</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Top 10 Empresas Líderes en el Mercado de Belleza y Cuidado Personal - 2024</i> .....	35
Tabla 2 <i>Síntesis Teórica de los Conceptos Teóricos</i> .....	53
Tabla 3 <i>Distribución de Hectáreas Cultivadas por Región (2020 - 2024)</i> .....	57
Tabla 4 <i>Los 10 Principales Países Productores de Arándanos (Miles de Toneladas)</i> .....	58
Tabla 5 <i>Características del Trabajo de Campo</i> .....	88
Tabla 6 <i>Resultados de las Entrevistas: Acerca de la Industria Cosmética</i> .....	90
Tabla 7 <i>Resultados de las Entrevistas: Ventaja Competitiva</i> .....	93
Tabla 8 <i>Resultados de las Entrevistas: Innovación</i> .....	94
Tabla 9 <i>Resultados de las Entrevistas: Sostenibilidad</i> .....	95
Tabla 10 <i>Resultados de las Entrevistas: Diversificación</i> .....	97
Tabla 11 <i>Identificación de Hallazgos Clave</i> .....	102
Tabla 12 <i>Lecciones Aprendidas y su Relación con los Conceptos Teóricos</i> .....	106
Tabla 13 <i>Lecciones Aprendidas, Aplicación Práctica y su Relación con Competencias Clave</i> .....	107
Tabla 14 <i>Lecciones/aprendizajes e Implicancias Estratégicas</i> .....	110
Tabla 15 <i>Objetivos y Guía de Preguntas para las Entrevistas</i> .....	136

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Distribución en Porcentajes de las Hectáreas Cultivadas por Región</i> <i>(2020 – 2024)</i> .....	58
Figura 2 <i>Participación de las Exportaciones Peruanas en las Exportaciones a Nivel</i> <i>Mundial (USD MM)</i> .....	59
Figura 3 <i>Evolución de las Exportaciones Peruanas de Arándanos (2020-2024)</i> .....	60
Figura 4 <i>Proveedores de Extracto de Arándanos en la Plataforma Quiminet</i> .....	62
Figura 5 <i>Evolución del Mercado Mundial Beauty and Personal Care y Skin Care, 2010 -</i> <i>2024 (Mil Millones de Dólares)</i> .....	63
Figura 6 <i>Evolución del Mercado Cosmético Peruano (Cifras en Millones de Soles a Precio</i> <i>Público)</i> .....	65
Figura 7 <i>Proyección del Consumo Per Cápita 2024 en el Sector Cosmético en</i> <i>Latinoamérica</i> .....	66
Figura 8 <i>Composición del Mercado de Cosméticos en Perú (2009 – 2023)</i> .....	67
Figura 9 <i>Participación por Empresas en el Mercado Peruano de Belleza y Cuidado</i> <i>Personal (2024)</i> .....	69
Figura 10 <i>Top 10 de Principales Países Exportadores de Arándanos Frescos (Miles de</i> <i>Toneladas Métricas)</i> .....	71
Figura 11 <i>COPECOH: Proyección 2025 del Mercado de Cosméticos e Higiene</i> .....	73

## **Capítulo I: Presentación del Caso y Justificación de la Relevancia**

La presente sección contiene el desarrollo de los subcapítulos correspondientes a la Presentación del Caso, Relevancia del Caso y los Temas Académicos Vinculados.

### **1.1. Presentación del Caso**

#### ***1.1.1. Definición del Caso***

Perú ha logrado posicionarse como uno de los líderes mundiales en la producción y exportación de arándanos, pasó de tener un área cultivada de 80 hectáreas en el 2012 (Camacho, 2025) a 25,920 hectáreas en el 2024 (IBO, 2025); y en los últimos cinco años, Perú ha continuado como el principal exportador de esta fruta, participando con el 33.7% del valor de las exportaciones mundiales en el 2024 (Trade Map, 2025). Las favorables condiciones de suelo y clima permitieron que en tan poco tiempo el Perú lograra posicionarse como uno de los principales países productores de arándanos a nivel mundial, lo que significaría una ventaja sobre el resto de los países.

El protagonismo del arándano se ha centrado en la exportación de la fruta fresca; prueba de ello es que en el 2024 aproximadamente el 92% de la producción nacional (medida en miles de toneladas) fue destinado a la exportación (Banco Central de Reserva del Perú [en adelante BCRP], 2025; Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [en adelante PROMPERÚ], 2025). La alta demanda por esta fruta se debe a sus beneficios para la salud, diversos estudios mencionados por Skrovankova et al. (2015), Vahapoglu et al. (2022), entre otros resaltaron que los arándanos tienen componentes que contribuyen en la prevención de enfermedades cardiovasculares, disminución del riesgo de varios tipos de cánceres, disminución de la presión arterial y los niveles de colesterol en la sangre, propiedades antidiabéticas, entre otros; asimismo, y al igual que Bucci et al. (2017) y Barcnas et al. (2023) mencionaron que el arándano es considerado una de las frutas con el

potencial antioxidante más alto, y esto genera un especial interés como principio activo cosmético y terapéutico para la piel.

Por otro lado, si bien el tamaño del mercado peruano de productos dedicados a la belleza y cuidado personal (incluye productos específicos para bebés y niños, de baño, cosméticos de color, desodorantes, fragancias, cuidado masculino, cuidado del cabello, cuidado bucal, cuidado de la piel y protección solar) es pequeño en relación con el mercado global (en el 2024 representó el 0.5% del mercado global); es un mercado que ha evolucionado favorablemente, entre el 2010 y 2024 creció 51.9%. En cuanto al tamaño del mercado de productos específicos para el cuidado para la piel, el mercado peruano también ha mostrado una evolución favorable, entre el 2010 y 2024 creció 58.4%, y solo en el 2023 creció 20.3% y en el 2024, 7% (Euromonitor International, 2025b). Estos productos encajan dentro de la definición de productos cosméticos, al ser sustancias utilizadas para estar en contacto con la superficie del cuerpo con el objetivo de asearlo, aromatizarlo, o modificar su aspecto (Decisión N° 833). Entonces dichas estadísticas mostrarían que el mercado peruano de productos cosméticos es dinámico y tiene potencial para continuar expandiéndose, lo que significaría una ventaja como país respecto al resto de los países.

Sin embargo, el sector cosmético peruano se distingue por depender principalmente de productos importados. De acuerdo con Ángel Acevedo, presidente del Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el 77% de los artículos que se comercializan en este sector provienen del extranjero, mientras que el 23% corresponde a producción nacional (Guardia, 2025). Ante ello, autores como Morales et. al. (2017) y Díaz et al. (2018) desarrollaron planes estratégicos para el desarrollo de la industria cosmética peruana. En el caso de la investigación de Morales et al. (2017) se resaltó que la tendencia actual de “consumir productos cosméticos fabricados en base a insumos naturales se presenta como una de las principales ventajas competitivas

para la industria de cosméticos peruana, debido a la abundancia de materias primas” (p. 152); y Díaz et al. (2018) sostuvo que la industria cosmética cuenta con el potencial para transformarse en un sector clave para el desarrollo de productos innovadores y de alto valor agregado, funcionando como un articulador de nuevas cadenas productivas que integren a comunidades campesinas, proveedores de materias primas y fabricantes de productos finales. Es decir, el Perú al ser uno de los principales productores de arándanos, fruta altamente beneficiosa para la salud, y ante la creciente tendencia del uso de productos naturales en otras industrias; entonces, el arándano tendría oportunidades para ser utilizado en industrias distintas a las tradicionales, como la industria cosmética, la cual tiene un potencial de crecimiento.

Considerando lo indicado, se propone evidenciar las propiedades del arándano en la elaboración de productos cosméticos para el cuidado de la piel, para lo cual se revisará diversos estudios y/o documentos científicos que respalden los beneficios del uso de los arándanos en la industria cosmética. De este modo, se busca mostrar que el uso del arándano en la industria cosmética es una adecuada y favorable alternativa en la diversificación productiva (no solo ser exportador del arándano fresco). Asimismo, promover el desarrollo y evolución de una industria cosmética, que hoy es netamente importadora, a una que aprovecha estratégicamente las ventajas que ofrecen los recursos naturales y la biodiversidad peruana, y que fomenta la innovación de nuevos productos que agreguen valor a la producción nacional.

### ***1.1.2. Delimitación del Alcance***

**Nivel de Análisis.** El estudio se circunscribe geográficamente al contexto peruano, y el análisis se realizará a nivel de la industria cosmética nacional, enfocándose en la viabilidad del arándano producido en el Perú como insumo para el desarrollo de productos cosméticos destinados al cuidado de la piel. Además, se incluye la revisión de literatura científica sobre

las propiedades del arándano, los beneficios del arándano en la protección y cuidado de la piel, y su uso en productos cosméticos. Del mismo modo, se realizará un análisis de la situación actual de la industria del arándano y de la cosmética global, así como de la posición que ocupa Perú en el mercado global.

**Periodo de Análisis.** En relación con la revisión de la literatura científica, se consideró diversos estudios que fueron publicados entre el 2005 y 2025; no obstante, más del 70% de estos fueron publicados en los últimos 6 años. El análisis de las series de datos se concentró principalmente en el periodo 2020 – 2024, con el fin de identificar tendencias; sin embargo, en algunos casos se contó con series temporales más amplias que abarcaban incluso desde el 2009. Adicionalmente, se logró contar con algunos datos proyectados que comprenden el periodo 2025 – 2029.

**Sectores Involucrados.** El alcance sectorial del estudio está orientado al análisis de la relación entre el sector agrícola y la industria cosmética, con el objetivo de identificar oportunidades que favorezcan la innovación, la sostenibilidad y la diversificación productiva.

**Fuentes de Información.** Las fuentes de información empleadas en el estudio serán de acceso público, para lo cual se recolectará información de fuentes académicas y científicas. Se incluirán artículos e investigaciones sobre las propiedades del arándano, informes del comercio internacional y exportaciones peruanas, así como publicaciones especializadas en agroindustria y cosmética. Asimismo, se utilizarán las bases de datos de organismos internacionales y nacionales para evidenciar la posición del Perú en la industria cosmética y en el sector agroexportador y productor de arándanos

**Exclusiones.** No se abordarán análisis financieros internos de empresas, ni aspectos técnicos de la manufactura cosmética; tampoco se incluirá un análisis sobre el impacto ambiental o social de la producción del arándano y de la industria cosmética. No se incluirá problemas sanitarios como plagas y enfermedades que afectan a los arándanos.

**Perspectiva del Caso.** El análisis del presente estudio se realizará desde una perspectiva interdisciplinaria, dado que se mencionan estudios científicos sobre las propiedades y beneficios del arándano, su uso en la industria cosmética; asimismo, desde la perspectiva económica se analizará la importancia del arándano dentro del sector agroexportador tanto a nivel nacional como internacional, así como el posicionamiento del Perú en el mercado cosmético; y finalmente desde un punto de vista estratégico se buscará identificar las oportunidades y potencialidad del uso del arándano como insumo en la industria cosmética nacional e internacional.

**Impacto Esperado.** Se espera que este estudio contribuya en la toma de decisiones de los empresarios peruanos para que vean como una oportunidad de diversificación el desarrollo de productos cosméticos basados en el uso de las propiedades de los arándanos. Y de este modo, fomentar la innovación, el desarrollo de la industria cosmética nacional, abrir nuevas posibilidades de diversificación productiva que agregue valor a la producción nacional.

### ***1.1.3. Propósito del Caso***

El presente estudio tiene como propósito revisar y evidenciar el potencial del arándano como insumo estratégico para el desarrollo de una industria cosmética innovadora, sostenible y competitiva en el Perú. Se busca contribuir a la diversificación productiva del país y al incremento del valor agregado en el sector agro, mediante el aprovechamiento de las propiedades diferenciadoras del arándano, su viabilidad técnica y económica, y su alineación con las tendencias globales de consumo responsable y natural. En este marco, el estudio pretende establecer las bases para posicionar al arándano como un ingrediente de alto valor tanto en el mercado cosmético nacional como internacional. Asimismo, responde a la necesidad de explorar nuevas oportunidades de desarrollo económico sostenible, promoviendo el aprovechamiento estratégico de los recursos naturales. Finalmente, se plantea

como una alternativa para reducir la dependencia del modelo agroexportador tradicional, fomentando la innovación, el emprendimiento y la introducción de pequeños productores en cadenas de valor con mayor rentabilidad y proyección internacional.

## **1.2. Relevancia del Caso**

### ***1.2.1. Importancia de la Industria***

Actualmente, la industria agrícola enfrenta desafíos y oportunidades sin precedentes, en particular, el sector de arándanos ha demostrado un notable crecimiento en los últimos años, posicionándose como un producto clave en el comercio internacional. En el año 2024, Perú se consolidó como el mayor exportador mundial de arándanos, alcanzando una participación del 33.7% en el mercado global, según datos mostrados en Trade Map (2025). El valor de las exportaciones FOB 2024 ascendió a 2,270 millones de dólares, lo que significó un incremento del 36% en comparación con el año anterior. Además, se exportaron 326 mil toneladas de arándanos, logrando un crecimiento del 58% respecto al año 2023 (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [en adelante MIDAGRI], 2025).

En promedio, el 92% de la producción total de arándanos se envía como productos frescos a diferentes países. Por esta razón, es importante adoptar un enfoque que se centre en la diversificación de la materia prima como insumo para crear nuevos productos direccionados a la industria cosmética por sus múltiples beneficios y propiedades. En investigaciones recientes citadas por Ivarsson et al. (2023) se propuso que la aplicación tópica de compuestos naturales, como los arándanos, podría ser una estrategia efectiva para prevenir el daño en la piel ocasionado por factores ambientales. En realidad, los arándanos poseen compuestos bioactivos que ayudan a activar mecanismos de defensa en la piel frente a los factores dañinos del entorno.

La propuesta de utilizar arándanos en la industria cosmética surge debido al notable crecimiento que ha tenido este sector en los últimos años. Según el estudio realizado por

Aponte et al. (2025) cada vez más, los consumidores prefieren productos ecológicos y naturales, motivados por inquietudes relacionadas con la salud de la piel y el impacto ambiental; en este contexto, la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas del sector cosmético, lo que ha provocado un notable incremento en la disponibilidad de materias primas naturales.

Las estadísticas de Euromonitor International (2025b) indican que el mercado mundial de belleza y cuidado personal creció un 38.5%, mientras que el mercado específico del cuidado de la piel tuvo un aumento del 51.8% entre el año 2010 y 2024. La participación del mercado peruano de belleza y cuidado personal es mínima en comparación con el global, con un 0.5%, lo que nos brinda la oportunidad de crecer en este sector.

### ***1.2.2. Impacto Económico, Social o Ambiental***

#### **Impacto Económico**

- La industria cosmética está en constante crecimiento, los consumidores están mostrando una preferencia cada vez mayor por productos naturales, motivados por preocupaciones relacionadas con el cuidado de la piel y el impacto ambiental, lo que ha impulsado el crecimiento en la oferta de insumos naturales; este escenario proyecta un aumento de las ventas y en la expansión de la industria cosmética en Perú (Aponte et al., 2025).
- Según el informe de COPECOH (“Sector cosméticos e higiene ‘pinta’ buen 2025: estas son las proyecciones”, 2025), se anticipa que el mercado de productos cosméticos experimentará un crecimiento del 7% para el año 2025, con proyecciones de facturación que alcanzarán los S/ 9,990 millones. Este crecimiento no solo representa una oportunidad significativa para las empresas del sector, sino que también refleja transformaciones en las preferencias del consumidor y un mayor reconocimiento de la importancia del cuidado personal.

- Generar valor a las materias primas es un motor clave para el desarrollo económico sostenible. Este proceso no solo incrementa el valor agregado y mejora los márgenes de ganancia, sino que también genera empleo, diversifica la economía, promueve la sostenibilidad (Ministerio de la Producción, 2024).

### **Impacto Social**

- La creación de productos con valor agregado suele requerir más mano de obra, lo que resulta en la generación de nuevos puestos de trabajo en diversas fases de la cadena de suministro, abarcando desde la producción hasta la distribución y venta (Castro, 2022).
- De acuerdo con Bom et al. (2019), la investigación y el desarrollo de productos cosméticos a base de arándano pueden fomentar una mayor conciencia sobre la salud y la belleza natural entre los consumidores. A medida que más personas se interesan por los beneficios de los productos naturales, se promueve un estilo de vida más saludable.
- El estudio del arándano en la industria cosmética puede llevar a la necesidad de implementar programas de formación y capacitación para agricultores y trabajadores del sector, lo cual no solo perfeccionaría sus competencias técnicas, sino que también contribuiría al fortalecimiento del capital humano en las comunidades involucradas (MIDAGRI, 2020).

### **Impacto Ambiental**

- La mayoría de los cultivos de arándanos emplean sistemas de riego por goteo, lo que permite optimizar el uso del agua y minimizar el impacto ambiental. Además, hay métodos de producción alternativos que combinan la agricultura protegida con tratamientos especiales para mejorar la efectividad en el uso de insumos y acortar el

tiempo hasta la cosecha, favoreciendo así una mayor productividad global (Tinoco-Placencia et al., 2023).

- La demanda de los consumidores por productos cosméticos sostenibles y orgánicos ha experimentado un notable incremento, especialmente en la era posterior a la COVID-19. Como resultado, las industrias han tomado mayor conciencia sobre el efecto de sus productos en el medio ambiente y la sociedad, lo que los ha llevado a ajustar sus políticas en respuesta a esta situación (Martins & Marto, 2023).

### ***1.2.3. Justificación del Caso***

La incorporación del arándano como materia prima en la industria cosmética se justifica por sus propiedades beneficiosas para la piel y la salud en general. A continuación, se presentan las cinco principales razones que respaldan esta inclusión.

- **Materia Prima Accesible y de Alta Calidad:** El Perú ha logrado consolidarse como uno de los principales productores de arándanos a nivel mundial en los últimos años, entre el año 2016 y 2024 el volumen de la producción de arándanos creció a una tasa promedio anual de 40.7% esto se debió al aumento de las cosechas, impulsado por la fuerte demanda tanto del mercado interno como externo, el crecimiento productivo del año 2024 respecto al 2023 fue de 54.4% (MIDAGRI, 2024). A pesar de su alta producción, en promedio (periodo 2020-2024) el 92% de esta fruta se exporta como producto fresco sin valor agregado, según estadísticas del BCRP (2025) y PROMPERÚ (2025), esto representa una oportunidad significativa para la industria cosmética, ya que el acceso a arándanos frescos y de calidad puede facilitar el desarrollo de productos innovadores que integren este ingrediente natural en sus formulaciones.
- **Crecimiento de la Industria Cosmética:** El mercado global de productos de belleza y cuidado personal ha alcanzado un tamaño significativo, en el año 2024 alcanzó USD

593 mil millones y registró un crecimiento de 3.5% respecto al 2023 (Euromonitor International, 2025b), este crecimiento refleja una tendencia sostenida que se proyecta continuará en el futuro, con una tasa de crecimiento promedio anual del 7.7% entre 2024 y 2030, según proyecciones presentadas en el informe de Grand View Research (2023a). Por otro lado, el aumento en la valoración del mercado se debe a varios factores interrelacionados que están modificando la forma en que los consumidores perciben y utilizan estos productos. Uno de los motores más importantes detrás de la expansión del mercado es la creciente atención que los consumidores otorgan al cuidado de su imagen personal. En un mundo donde la imagen personal se ha vuelto crucial, especialmente con la influencia de las redes sociales, las personas buscan productos que contribuyan a conservar y mejorar su aspecto. Esto ha impulsado un incremento en la demanda de artículos de belleza y cuidado personal, que incluyen desde cremas hidratantes hasta maquillaje y tratamientos capilares. Según el reporte de tendencias del Centro de investigación de economía y negocios globales (en adelante CIEN) (2024) los productos de belleza y cuidado personal, como el cuidado de la piel, los cosméticos de color y el cuidado del cabello, han pasado de ser considerados lujos a convertirse en elementos esenciales del cuidado diario, especialmente entre los *millennials*, esta generación valora la autoexpresión y la autenticidad, lo que ha favorecido una mayor utilización de productos que no solo buscan embellecer, sino también contribuir al bienestar integral. La rutina diaria de estos consumidores a menudo incluye múltiples pasos de cuidado personal, reflejando un compromiso con su salud y estética.

- **Tendencia al Consumo de Productos Naturales:** Actualmente, los consumidores demuestran un mayor interés y preferencia por productos naturales y orgánicos en sus rutinas de cuidado de la piel. Por ejemplo, el estudio realizado por Huamán y Sosa

(2022) identificó como principales elementos que influyen en la decisión de compra de cosméticos ecológicos en Lima y Callao son: la presencia de un etiquetado claro que provee información relevante del producto, que el producto cumpla su funcionalidad; y el hecho de que estos productos contribuyen a minimizar los impactos negativos sobre el entorno. Esta tendencia se refleja en una mayor demanda de cosméticos que utilizan ingredientes derivados de la naturaleza, como el arándano, que no solo son efectivos, sino que también son percibidos como más seguros y sostenibles. El creciente interés por productos de cuidado personal libres de químicos ha sido fundamental para que los consumidores opten por fórmulas elaboradas con ingredientes vegetales, orgánicos y de origen natural (Grand View Research, 2023b). Esta tendencia hacia lo natural representa una oportunidad significativa para las marcas que aspiran a diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo.

- **Avances en Innovación Tecnológica para el Desarrollo de Cosméticos Naturales:** De acuerdo con Aponte et al. (2025), la innovación representa un componente importante para el desarrollo empresarial y la consolidación de ventajas competitivas en el sector cosmético. Asimismo, mencionaron que este avance se ve fortalecido por la adopción de tecnologías emergentes como la nanotecnología, que permite mejorar la penetración y efectividad de los ingredientes activos en la piel; y la inteligencia artificial (IA), que facilita la creación de productos personalizados adaptados a las características individuales de cada consumidor. Además, mencionaron que estas herramientas tecnológicas han abierto nuevas posibilidades para el diseño de formulaciones avanzadas como las nanoemulsiones y los cosmeceúticos que optimizan el aprovechamiento de insumos naturales, maximizando sus beneficios.
- **Sostenibilidad como Oportunidad para Impulsar el Crecimiento de la Industria Cosmética Natural y el Sector Agrícola:** La industria cosmética enfrenta el desafío de

integrar prácticas sostenibles en toda su cadena de valor, desde la selección de ingredientes hasta la disposición final de los productos. Con respecto a esto, Sasounian et al. (2024) sostuvo que la sostenibilidad en cosmética implica validar proveedores responsables, reducir el uso de ingredientes sintéticos y tóxicos, y promover envases reciclables o reutilizables. Además, indicaron que se requiere un enfoque socialmente inclusivo que valore a las comunidades que cultivan productos naturales; y que la transición hacia una cosmética natural solicita indicadores ambientales claros, certificaciones internacionales y una evaluación crítica de la viabilidad económica y estacional de los insumos naturales. Este enfoque integral permitiría que productos cosméticos basados en el arándano no solo sean eficaces y seguros, sino también respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables. En este contexto, el arándano podría surgir como un ingrediente natural con alto potencial, no solo por sus propiedades antioxidantes, sino también por su vínculo con comunidades agrícolas.

### **1.3. Fundamentos y Antecedentes del Arándano en la Industria Cosmética**

El desarrollo de los conceptos relacionados con el origen y propiedades del arándano, así como los fundamentos de la industria cosmética y sus distintas categorías (cosmecéutica, biocosmética, cosmética natural y orgánica), tiene como propósito sustentar teóricamente el estudio sobre el uso del arándano como insumo estratégico en dicha industria. Esta revisión permite identificar las características bioactivas del fruto que lo hacen compatible y beneficioso para la piel, así como comprender los estándares de seguridad, eficacia y sostenibilidad que rigen el desarrollo de productos cosméticos en el contexto actual. Asimismo, el análisis de investigaciones previas, tesis académicas y casos de éxito internacionales proporciona evidencia empírica sobre la factibilidad técnica, económica y comercial de una industria cosmética basada en insumos naturales. Finalmente, comprender

estos conceptos clave ayuda a fortalecer la base teórica del estudio, facilitando una mejor comprensión de los resultados y una conexión más clara entre la teoría y su aplicación práctica.

### ***1.3.1. Origen y Propiedades del Arándano***

A continuación, se abordará con mayor detalle el origen y las propiedades de los arándanos documentadas en diversos estudios.

**Origen de los Arándanos.** El arándano es una especie que forma parte de la familia botánica conocida como Ericáceas, y del género *Vaccinium* (Jiménez & Abdelnour, 2013; Mostacero et al., 2015); y si bien estos arbustos serían originarios de América del Norte (University of Illinois, 2019), especialmente Estados Unidos y Canadá; en la actualidad crecen en distintas partes del mundo, desde América Latina hasta África (Tinoco-Placencia et al., 2023). De acuerdo con Mostacero et al. (2017), el género *Vaccinium* cuenta con aproximadamente 450 especies, de las cuales solo una parte son cultivadas comercialmente, siendo la más importante y conocida *Vaccinium corymbosum*.

El Perú también cuenta con sus propias variedades, de acuerdo con Brako y Zarucchi (1993) y Ulloa et al. (2004) (citado en Mostacero et al., 2015) se identificó 22 géneros de *Vaccinium*, entre los que destaca el género *Vaccinium spp* con 13 especies de arbustos nativos peruanos, los cuales se ubican principalmente en los departamentos de Pasco, Amazonas y Cusco. No obstante, las variedades comerciales que se destinan para la exportación no son variedades nativas peruanas, sino que se trata de variedades extranjeras específicamente del género *Vaccinium corymbosum*.

En 2016, las variedades foráneas que se cultivaron en Perú fueron trece; la principal variedad fue Biloxi pues más del 60% del área cultivada de arándanos correspondía a ella, debido a que era la variedad más resistente a condiciones climáticas extremas. Con el tiempo, se introdujeron nuevas variedades, y en el 2024 se contó con más de 65 variedades diferentes

(Agencia Agraria de Noticias, 2024), y la variedad Ventura tomó relevancia. De acuerdo con Camacho (2025), en el 2024 las variedades más populares para exportación fueron Ventura con el 26% de las hectáreas plantadas, Biloxi con el 16%, Sekoya Pop con el 14%, Rocío con el 7%, y otras 36%. La variedad Ventura proviene de la hibridación entre el arándano alto (*Vaccinium corymbosum*) y dos variedades originarias del sudeste de Norteamérica (*Vaccinium darrowi* y *Vaccinium ashei*) (Blueberries Consulting, 2024). En Perú, este fruto se cultiva principalmente en zonas costeras concentrándose en la región de La Libertad (Quispe-Díaz et al., 2024). En Colombia predominan las variedades como *Emerald* y *Legacy*, mientras que en España las dos principales variedades son *Snowchaser* y Ventura. Sin embargo, la tendencia es hacia nuevas variedades de arándanos que están impulsando la innovación y fortaleciendo la competitividad en la industria debido a factores como el mejoramiento de la calidad del fruto, satisfacción de la demanda del mercado y la adaptación a condiciones climáticas (IBO, 2024).

**Propiedades del Arándano.** El motivo por el que en la actualidad se habla mucho de la capacidad antioxidante en los alimentos se debe a que la oxidación, proceso celular e interno, está relacionado con la aparición de diversas enfermedades. El estrés oxidativo ocurre cuando los radicales libres dañan las células; cuando hay equilibrio entre la aparición de radicales libres y los sistemas antioxidantes, el daño en las células es menor; sin embargo, el desbalance del sistema oxidativo puede conllevar a enfermedades cardiovasculares, gástricas, respiratorias, neurológicas, entre otras (Coronado et al., 2015). Adicionalmente, el estrés oxidativo también afecta la piel y cuando éste se mantiene por un tiempo más prolongado y no existe una respuesta antioxidante adecuada podría causar un daño considerable como el envejecimiento acelerado de las células (Soléne, 2024). De acuerdo con Soobrattee et al. (2005, citado en Quirós et al, 2011), el potencial antioxidante hace referencia

a la capacidad biológica de evitar la oxidación de biomoléculas esenciales, lo que contribuye a prevenir ciertas enfermedades.

Las frutas y vegetales no solo contienen vitaminas, minerales y fibra, también son una fuente de componentes bioactivos, los cuales también se pueden hallar en alimentos de origen animal. De acuerdo con Gil (2010), un compuesto bioactivo en un alimento es aquel que proporciona beneficios para la salud que van más allá de los aportes nutricionales básicos, y mencionó que el aspecto más importante de estos componentes es su capacidad antioxidante y antiinflamatoria; asimismo, Quirós et al. (2011) mencionó otros beneficios como sus efectos antibacterianos, antivirales y antitrombóticos. A los compuestos bioactivos de origen vegetal también se le denomina fitoquímicos; en las frutas, las sustancias fitoquímicas más comunes identificadas por González-Aguilar et al. (2008, citado en Quirós et al., 2011) son las vitaminas (C y E), los carotenoides y los compuestos fenólicos.

Los compuestos fenólicos, o también llamados polifenoles, suelen ser los responsables del color, aroma y sabor en las frutas, y el interés actual en estos compuestos se debe a sus efectos positivos en el tratamiento y prevención de diversas enfermedades entre ellas cardiovasculares, neurodegenerativas, cáncer y obesidad (Gil, 2010). Dentro de la clasificación de los compuestos fenólicos de origen vegetal, Gil (2010) y Quirós et al. (2011) señalaron los siguientes: fenoles simples, ácidos fenólicos (ácido gálico, ácido clorogénico, otros), xantanos, flavonoides e isoflavonas, estilbenos, lignanos, taninos, entre otros. Los flavonoides son divididos en seis grupos, dentro del cual se ubica las antocianidinas y las cuales se hallan principalmente en uvas y bayas.

Los arándanos son conocidos por su abundante contenido de compuestos fenólicos, estudios como el de Vahapoglu et al. (2022) mencionó que en los *berries* (siendo las variedades más conocidas los arándanos, moras, fresas, frambuesas, arándano rojo, otros), se han hallado más de 8,000 tipos de compuestos fenólicos, los cuales son responsables de las

propiedades antioxidantes y de su alto valor nutricional. Son diversos los documentos de investigación que resaltan las características nutritivas y beneficiosas de los arándanos para la salud por su potente efecto antioxidante, entre ellos Jiménez y Abdelnour (2013), Mostacero et al. (2015), Skrovankova et al. (2015), Bucci et al. (2018), Hryvank y Baranovsky (2018), Briones-Labarcaa et al. (2019), Kalt et al. (2020), Tadić et al. (2021), Vahapoglu et al. (2022), Tinoco-Placencia et al. (2023), Quispe-Díaz et al. (2024), Białoszycka et al. (2025); adicionalmente, estos autores resaltan que los arándanos también constituyen una fuente relevante de minerales (como el hierro, potasio y calcio), vitaminas (A, C, E, y del complejo B), azúcares, lípidos, de bajo valor calórico y ricos en fibra.

En particular, en la investigación elaborada por Kalt et al. (2020) se indicó que los arándanos son ricos en diversos fitoquímicos los cuales contribuyen a la salud cardiovascular, diabetes tipo 2 y deterioro neurológico, además contribuye a la salud de los vasos sanguíneos, la regulación de la glucosa en sangre, reducción de inflamación y mitiga el daño oxidativo. Su alto contenido de antocianinas, responsable del pigmento azul oscuro del fruto, cuantificado en 487 mg de antocianinas por cada 100 g de fruto fresco, actúa como un antioxidante poderoso al eliminar los radicales libres en el organismo, en especial de aquellos tejidos expuestos a altos niveles de oxígeno y estrés oxidativo. Toda esta evidencia científica resalta las diversas propiedades nutricionales beneficiosas de los arándanos en la salud general.

### ***1.3.2. Origen de la Cosmética, Conceptos Claves, Seguridad y Compatibilidad de la Cosmética Natural***

En esta sección se desarrollará los antecedentes de la cosmética, así como algunos conceptos importantes que se vienen utilizando en la actualidad, y finalmente se explica por qué el uso de cosméticos elaborados con insumos naturales es considerado seguro.

**Origen de la Cosmética.** El interés por tener una buena apariencia o buen aspecto externo no es un tema moderno o reciente, desde la antigüedad el individuo ha tenido un profundo interés en ello y no solo para transmitir belleza sino también buena salud. El uso de los cosméticos habría iniciado en Egipto (10,000 a.C.), los egipcios usaban aceites perfumados y ungüentos para limpiar la piel y tapar el olor corporal; entre los ingredientes que se habrían empleado para la elaboración de aceites perfumados se menciona diversas plantas como la manzanilla, romero, lavanda, tomillo, y diversos aceites como el de oliva, almendra, entre otros (Cosmetics Info, 2025). Por otro lado, Aguirre (2022) mencionó como un vestigio de la cosmética antigua egipcia, la práctica de delinear los ojos de color azul, negro o verde utilizando el *khol* (mezcla de galena [elaborada a partir de minerales de cobre y plomo], sulfuro de antimonio o malaquita), el cual no solo se usaba para embellecer el rostro sino también para protegerlos del sol. Otro ejemplo, es China (3,000 a.C.) donde las personas pintaban sus uñas como signo de su estatus social, para lo cual usaban cera de abeja, gelatina, clara de huevo y tintes naturales (extraídos de flores).

El término cosmético habría surgido en la antigua Grecia, Jambrina (2024) sostuvo que proviene de la palabra *cosmos* que significa orden y belleza, y el sufijo *-ico* que significa relativo o relativa, es decir, significa relativo al orden o la belleza. Adicionalmente, De La Hoz (2021) indicó que proviene del francés *cosmétique*, que significa hermosear la tez o cutis; y que en latín se traduciría como el arte del adorno; finalmente, el termino cosmetología tendría un origen griego cuyo significado es ciencia que estudia la belleza.

**Conceptos Claves.** De acuerdo con la Ley Peruana N° 29459 de “Productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios”, los productos cosméticos están sujetos a las regulaciones establecidas por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). En la Decisión N° 833 de la CAN se define como productos cosméticos a:

Toda sustancia o formulación destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar o mejorar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales. (Decisión N° 833, p. 4)

Es decir, se trata de productos cuya acción sería superficial, en la Decisión N° 833 se menciona que aquellos productos destinados a prevenir y tratar enfermedades no son catalogados como productos cosméticos. Asimismo, en la Decisión N° 516 de la CAN se lista una clasificación de los productos que se consideran cosméticos, siendo los siguientes:

Cosméticos para niños, cosméticos para el área de los ojos, cosméticos para la piel, cosméticos para los labios, cosméticos para el aseo e higiene corporal, desodorantes y antitranspirantes, cosméticos capilares, cosméticos para las uñas, cosméticos de perfumería, productos para higiene bucal y dental, productos para y después del afeitado, productos para el bronceado, protección solar y autobronceadores, productos depilatorios y productos para el blanqueo de la piel. (Decisión N° 516, p. 9)

El uso de los productos naturales en la cosmética, como se indicó previamente, existe desde hace varios de miles de años; no obstante, en las últimas décadas ha tomado mayor interés en los consumidores. Debido a que hoy los consumidores no solo tienen un mayor interés en su salud, bienestar general y cuidado de su piel, sino también porque hay una preocupación por la preservación del medio ambiente.

A continuación, se presentarán algunos de los conceptos que se vienen utilizando en la industria cosmética: cosmeceútica o dermocosmética, biocosmética, cosmética natural y orgánica. El término cosmeceútica fue introducido por el dermatólogo estadounidense Albert Kligman en 1984. De acuerdo con la entrevista realizada por Draelos (2005) al Dr. Kligman,

él definió este término como algo entre un fármaco y un cosmético, se trataría de una combinación entre productos farmacéuticos y cosméticos. Hoang et al. (2021) lo definió como cosméticos que contienen compuestos activos con propiedades similares a los fármacos. La evidencia de los beneficios de estos productos se viene incrementando rápidamente, debido a su impacto favorable en el aspecto y la salud de la piel (Husein & Fernández, 2016). Esta categoría de productos también es conocida como cosméticos farmacéuticos, según lo mencionaron Goyal y Jerold (2023). Si bien, el término cosmecéutico fue creado en Estados Unidos, no tiene un significado bajo las leyes del Food and Drug Administration (FDA), solo se menciona que la industria cosmética lo utilizaba para describir productos cosméticos que ofrecen efectos medicinales o comparables a los de un fármaco o medicamento (FDA, 2022). Thiboutot et al. (2025) indicó que los términos dermocosmética o cosmecéutica se utilizan de manera indistinta, y señaló que no hay una definición estandarizada de dichos términos, y podría ser considerada como productos para el cuidado de la piel que han sido evaluados previamente con ingredientes dermatológicos, y que han demostrado su eficacia *in vitro* o *in vivo*; además, ayudan a tratar las afecciones cutáneas de una manera única que no se lograría si se usaran los productos cosméticos y dermatológicos por separado.

Goyal y Jerold (2023) mencionaron en su investigación que el término biocosmética se refiere a aquellos “productos cosméticos elaborados 100% de ingredientes naturales derivados de plantas, animales, enzimas, insectos y cultivos orgánicos libre de pesticidas y fertilizantes químicos, que se utilizan para el cuidado tópico de la piel, cabello, rostro y la salud bucal” (p. 25,148). Adicionalmente, Aponte et al. (2025) sostuvo que el término biocosmética surgió como respuesta a la inquietud de los consumidores por el bienestar de su piel y el cuidado del medio ambiente, lo que impulsó la preferencia por reemplazar los ingredientes que son derivados del petróleo por aquellos de origen natural.

El uso de ingredientes naturales en productos destinados para el cuidado de la piel es cada vez más frecuente y conocido; Hoang et al. (2021) definió que el término natural hace referencia a “toda sustancia que es derivada directamente de productos animales o vegetales que se encuentran en la naturaleza” (p.1). Y entre los ejemplos que sirven como fuente de ingredientes naturales mencionaron: hierbas, frutas, flores, hojas, minerales, agua y tierra. Si bien no introducen de manera directa el término de cosmética natural, se deduce que para estos autores una cosmética natural sería aquella que formula productos cosméticos con componentes naturales, los cuales tienen una menor toxicidad en comparación a los ingredientes cosméticos sintéticos.

Sin embargo, no existe una regulación oficial que precise la definición sobre la aplicación de los términos de productos cosméticos naturales y orgánicos. Por ejemplo, el término orgánico no está regulado bajo las leyes de la FDA. No obstante, el Departamento de Agricultura de EE.UU. (siglas en inglés USDA) a través del Programa Orgánico Nacional (siglas en inglés NOP) incluye la definición de “orgánico” y provee la certificación a aquellos ingredientes agrícolas que han sido producidos tomando en cuenta los requisitos del NOP, y en caso un producto cosmético esté compuesto por ingredientes agrícolas y cumplan los estándares de producción, manipulación, procesamiento y etiquetado orgánico de la USDA/NOP puede ser certificado como orgánico (<https://www.ams.usda.gov>).

A pesar de la falta de una normativa clara para clasificar a los productos cosméticos como naturales u orgánicos, existen organizaciones privadas que ofrecen la certificación, una de ellas es la Certificación COSMOS, la cual fue creada en 2010 por una asociación independiente, internacional y sin fines de lucro con sede en Bruselas denominada “COSMOS – Standard AISBL” conformada por instituciones europeas relacionadas a los cosméticos como BDIH (*Bundesverband Der Industrie und Handelsunternehmen*) de Alemania, Cosmebio (*L'Association Professionnelle de la Cosmétique Naturelle*,

*Écologique et Biologique*) y Ecocert Greenlife de Francia, ICEA (*Istituto Certificazione Etica e Ambientale*) de Italia y Soil Association de Reino Unido (Cosmos-Standard, 2025). La Certificación Orgánica “COSMOS ORGANIC” para los productos cosméticos exige que al menos el 95% de las plantas que contienen sean orgánicas, y al menos el 20% de los ingredientes orgánicos deben estar presentes en la fórmula total. De acuerdo con la normativa de la Unión Europea (UE), la agricultura orgánica promueve una gestión responsable de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad, la mejora de la fertilidad del suelo, y el mantenimiento de la calidad del agua, y para que un producto pueda llevar el logotipo de orgánico “al menos el 95% de los ingredientes debe ser orgánico y el 5% restante cumplir los requisitos de la normativa” (European Commission, 2025).

Por otro lado, la Certificación Natural “COSMOS NATURAL” de acuerdo con sus criterios (Cosmos-Standard, 2024) señaló que las sustancias de origen natural son agua, minerales y sustancias de origen mineral, así como ingredientes agrícolas sometidos a procesos físicos (incluye productos de origen vegetal, animal o microbiano, no incluye aquellos modificados genéticamente, y cuentan con una lista de procesos físicos aceptados) e ingredientes agrícolas procesados químicamente (se cuenta con una lista de procesos químicos permitidos). A diferencia de la Certificación Orgánica, en esta certificación no es necesario utilizar ingredientes orgánicos; no obstante, se debe especificar en el etiquetado el porcentaje de ingredientes de origen natural, calculado sobre el peso total del producto terminado.

**Seguridad y Compatibilidad de la Cosmética Natural con la Piel.** Actualmente, una de las principales razones que respaldan la cosmética natural es que ofrece mayor seguridad para la piel, especialmente cuando se compara con productos convencionales que incluyen fragancias sintéticas, parabenos u otros conservantes agresivos. Según Manful et al. (2024), en su revisión sobre formulaciones cosméticas naturales, estos productos suelen tener

una absorción dérmica baja y una baja toxicidad local, lo cual minimiza el riesgo de irritaciones, sensibilización o reacciones alérgicas. Muchos de los ingredientes naturales; como aceites vegetales, extractos botánicos, ceras o polifenoles, son estructuralmente más compatibles con la piel, lo que favorece su tolerancia. Además, varios de estos componentes tienen propiedades antiinflamatorias, calmantes y regeneradoras que no solo evitan el daño, sino que incluso contribuyen a restaurar la barrera cutánea y a mejorar la respuesta inmunológica de la piel. El estudio enfatiza también que la seguridad de estos productos depende de factores como el origen del extracto, su método de obtención, la concentración final en la fórmula, y la ausencia de residuos contaminantes.

Por lo tanto, el diseño de cosméticos naturales exige una selección rigurosa de materias primas, así como ensayos de compatibilidad y pruebas dermatológicas que garanticen su eficacia sin comprometer la salud cutánea. Esto refuerza la aceptación de la cosmética natural como una alternativa segura y bien tolerada, en especial en pieles sensibles, atópicas o con desequilibrios funcionales.

### ***1.3.3. Evidencia Científica y Empírica de las Propiedades Beneficiosas del Arándano y su Uso en la Piel***

En esta sección se profundizará en la evidencia científica que relaciona las propiedades que contienen los arándanos y su efectividad en la piel. Piazza et al. (2020) realizaron una revisión bibliográfica de la aplicación de los *berries* en la protección de la piel. En su estudio analizaron la bibliografía que menciona la composición fitoquímica de diez géneros de *berries*, y del cual se halló que los componentes más característicos entre los diez géneros fueron las antocianinas, flavanoles, flavonoles, ácidos grasos y taninos. Estos elementos también son denominados compuestos fenólicos o polifenoles, y son los que explicarían las propiedades antioxidantes y antiinflamatorias que contienen los *berries*. Entre los géneros analizados, se mencionó el género denominado *Vaccinium*, al que pertenecen los

arándanos, y resaltaron que los estudios de Svobodova et al. (2008) y Caló et al. (2014) (citados en Piazza et al., 2020) evidenciaron que el extracto de estos *berries* inhibe el daño a la piel causado por la exposición a los rayos ultravioleta (UVA y UVB). Los rayos UVA (ultravioleta A) generan el envejecimiento prematuro de la piel, y son los que penetran hasta la dermis; mientras que los rayos UVB (ultravioleta B) afectan la capa superficial de la piel (epidermis) y son causantes del bronceado de la piel y quemaduras solares (Medrano, 2025).

Del mismo modo, Pambianchi et al. (2021) evaluaron las propiedades fotoprotectoras de un arándano nativo de Canadá, denominado *Vaccinium uliginosum*, para prevenir el daño oxidativo e inflamación de la piel ante su exposición a los rayos UV. Los autores indicaron que a pesar de que la piel cuenta con su propio sistema antioxidante, ocurre un desequilibrio cuando la exposición a los rayos UV es crónica, generándose lesiones en la piel (arrugas, manchas, e incluso cáncer) y su envejecimiento prematuro. El estudio se realizó sobre la muestra de piel obtenida de tres donadores, y concluyeron que la aplicación tópica del extracto de este tipo de arándano sería capaz de prevenir el aumento de las lesiones en la piel generados por la exposición a los rayos UV (marcadores oxidativos e inflamación); asimismo, tendría el potencial de restaurar las proteínas de la barrera cutánea que se habían perdido tras la exposición a los rayos UV. Finalmente, los autores sugieren que se lleven a cabo más estudios e investigaciones para evaluar la eficacia de la aplicación de formulaciones cosméticas que contengan el extracto de este arándano.

La investigación de Tadić et al. (2021) consistió en preparar una crema con componentes activos obtenidos de las hojas y semillas de arándanos, y analizar su efecto en las lesiones o alteraciones de la piel generadas por el estrés oxidativo. Se trató de un estudio *in vivo* realizado a 25 voluntarios de ambos géneros, y la variedad de arándano utilizado fue una nativa del norte de Europa y Norteamérica denominada *Vaccinium myrtillus L.* Cuando realizaron el análisis de la composición fitoquímica de las hojas hallaron varios componentes

fenólicos como flavonoides, ácidos fenólicos, taninos, estilbenos; asimismo un alto contenido de ácido clorogénico, isoquercetina y resveratrol. Y se resaltó el rol que desempeña el ácido clorogénico en la reducción del riesgo de desarrollar cáncer de piel y en la fotoprotección cutánea. De las semillas se extrajo un aceite el cual estaba compuesto de ácidos grasos poliinsaturados esenciales (siglas en inglés PUFAs), un alto nivel de antioxidantes, así como vitamina E. Entre los ácidos grasos hallados se mencionaron el omega-6, el cual mantiene la integridad estructural y función de barrera de la piel; y el omega-3, el cual reduce el daño generado por los rayos UV, los signos de envejecimiento y la inflamación de la piel. El estudio concluyó que la crema con los compuestos activos del arándano ayudó a que la hidratación de la piel mejorara, la barrera cutánea mejoró, y el pH de la piel se mantuvo estable luego de la aplicación.

Al igual que en la investigación previa, Rengifo y Loyaga (2023) mencionaron otro estudio en el que se utilizó el aceite de las semillas de arándanos. Fue un estudio realizado en la Universidad de Maryland en Estados Unidos por Parry et al. (2005) sobre el aceite de las semillas de arándanos prensado en frío, y se encontró que éste contiene un alto contenido de antioxidantes naturales, ácidos grasos esenciales, tocoferoles, carotenoides y ácido alfa-linolénico. Asimismo, Parry et al. (2005) resaltó que el arándano fue el que presentó una mayor capacidad para eliminar los radicales libres en comparación con los otros *berries* analizados en su investigación (*marionberry*, *boysenberry* y *red raspberry*). Cabe precisar que una excesiva producción de radicales libres causada por factores externos como el estrés y la contaminación ambiental pueden generar diversas reacciones de oxidación que son perjudiciales para el cuerpo, como el envejecimiento prematuro de la piel (Martínez & Guitiérrez, 2025). Finalmente, sostuvieron que este aceite sería apto para ser utilizados en productos alimenticios y cosméticos, con lo cual se podría generar mayores beneficios para la industria de producción y comercialización de arándanos.

Rengifo y Loyaga (2023) también resaltaron la versatilidad del uso del aceite de semillas de arándanos para usarse en combinación con otros aceites y potenciar sus beneficios. Y mostraron diversos productos cosméticos en los que se viene utilizando el aceite de arándano, como productos para el cuidado de la piel que son utilizados en la exfoliación, así como en la reducción de las arrugas o imperfecciones (como cremas faciales e hidratantes, sueros, mascarillas faciales), y que provienen de países como Estados Unidos, India, Inglaterra, Canadá y Australia.

Tadić et al. (2021) mencionó que un componente importante hallado en la variedad de arándano que investigó (*Vaccinium myrtillus L*) fue el alto contenido de ácido clorogénico (AC) y resveratrol. A continuación, se detallará otros documentos de investigación donde se menciona la efectividad de los componentes activos del arándano en la piel. Por ejemplo, Contreras et al. (2015) halló que los principales componentes fitoquímicos encontrados en los arándanos *Vaccinium corymbosum* son el ácido clorogénico (similar al estudio de Tadić et al., 2021), miricetina, ácido sirínico y rutina; y que la actividad antioxidante proviene principalmente del ácido clorogénico y miricetina. Del mismo modo, Rajashree y Gopal (2023) destacaron la presencia de estudios que enfatizan la función protectora del ácido clorogénico contra la inflamación y envejecimiento de la piel; y Girsang et al. (2021) investigó las propiedades del ácido clorogénico ante los efectos generados por la exposición de la piel a la radiación ultravioleta, y concluyó que el ácido clorogénico inhibe la enzima relacionada al envejecimiento de la piel, y también actúa como protector ante la inflamación de la piel.

Con respecto al resveratrol, Rajashree y Gopal (2023) explicaron que hay estudios realizados en modelos de piel humana *in vitro* en el que el resveratrol y sus derivados tuvieron efectos favorables en el rejuvenecimiento cutáneo y también cumplieron una función protectora ante los rayos UVA. Adicionalmente, Markiewicz et al. (2022) mencionó la

relevancia del colágeno y elastina en la piel, dado que son componentes que mantienen su firmeza y flexibilidad; sin embargo, cuando las moléculas de azúcar se unen a las proteínas de colágeno y elastina se crea los productos finales de glicación avanzada (siglas en inglés AGEs), los cuales generan que el colágeno pierda su elasticidad y resistencia, y con ello la aparición de arrugas, líneas finas y flacidez. Además, la glicación genera otra respuesta en la piel, que es la inflamación (Martínez & Guitiérrez,2025). Ante ello, Markiewicz et al. (2022) desarrolló un tratamiento tópico con resveratrol y sus derivados, y se probó en modelos de piel, el resultado fue positivo, se logró una reducción de los efectos de la glicación, incluyendo la reducción de la formación de AGEs, una mayor elaboración de colágeno y una mejora en la epidermis.

Como se ha mencionado previamente, los componentes activos más importantes hallados en los arándanos son los polifenoles, y la relevancia de estos en la actualidad se debe a su acción antioxidante, antienvjecimiento y antiinflamatorio. Además, hoy hay un mayor interés por adquirir productos seguros y naturales, y en el caso de los productos cosméticos se prefiere productos que no irriten la piel o generen alergias; ante ello, surgió la necesidad de reemplazar los compuestos sintéticos o químicos que son utilizados en los productos cosméticos. Hasta el momento se ha hecho mención exclusivamente a los arándanos; sin embargo, la naturaleza está llena de compuestos biactivos que pueden ser utilizado en la cosmética. Diversos autores investigaron las propiedades de varias plantas con el objetivo de identificar su composición fitoquímica y propiedades, y su potencial uso en formulaciones cosméticas. Por ejemplo, Hoang et al. (2021) presentó una tabla donde lista 36 fuentes de antioxidantes naturales y que son habitualmente usados en formulaciones cosméticas; además, su composición fitoquímica, sus propiedades y las referencias que respaldan la información, entre dichas fuentes naturales menciona la manzana, zanahoria, uvas, algas verdes, mango, granada, arándanos, semillas de la papaya, hojas de albahaca, entre otros. Con

respecto al arándano, se resaltó el contenido de compuestos fenólicos o polifenoles y su potencial antioxidante (tal y como fue mencionado por otros autores citados previamente).

Entre los antioxidantes naturales que hoy en día se viene usando en productos cosméticos, Hoang et al. (2021) mencionó a los polifenoles debido a sus propiedades antioxidantes y antiinflamatorias; el resveratrol (Tadić et al. mencionó el hallazgo de resveratrol en una variedad de arándanos), por su efecto protector al reducir el estrés oxidativo generado por los rayos UV; los flavonoides por su efecto antiinflamatorio, así como su capacidad para eliminar los radicales libres, al igual que la vitamina E; la vitamina A o ácido ascórbico por su potente antioxidante y papel contra el estrés oxidativo. Finalmente, los autores comentaron que algunos de estos antioxidantes naturales están siendo subutilizados en la industria cosmética, ante lo cual recomendaron se realicen más estudios que exploren y desarrollen mejores fórmulas a través del cual se realice una mejor absorción de estos componentes por la piel.

De Lima et al. (2020) también resaltó que la importancia de los componentes fenólicos o polifenoles en los productos cosméticos o dermatológicos es su potencial antioxidante. Estos autores analizaron diversas fuentes de la literatura que investigaron las propiedades de los polifenoles. Ellos resaltaron las siguientes propiedades fundamentales de los polifenoles hallados en diversas variedades de plantas nativas de Brasil (entre ellas se mencionan: *Eugenia brasiliensis*, *E myrcianthes*, *E leitonii*) y que pueden ser utilizadas en la industria cosmética: a) antienvjecimiento; b) fotoprotección solar, de acuerdo con los estudios que consultaron, los polifenoles evitan que la radiación solar penetre en la piel, por lo que se reduce el daño oxidativo de la piel; c) antimicrobiana, algunos estudios resaltaron la actividad fúngica de diversas plantas contra el hongo *Candida albicans* (es un hongo vinculado a animales de sangre caliente, y puede afectar piel, uñas y membranas mucosas [www.vircell.com]); y finalmente la propiedad d) antiinflamatoria.

Manian (2024) indicó que el camu camu destaca por su elevado contenido de vitamina C y antioxidantes, motivo por el cual es utilizado como parte de la dieta diaria (como fruta fresca o su versión en polvo para su uso en bebidas, smoothies, aderezos, otros) y como suplemento vitamínico; y se resaltó que contiene un alto contenido de polifenoles, incluidos los flavonoides, taninos, carotenoides, otros, y que es una fuente natural de manganeso, mineral que ayuda a fortalecer los huesos, regular las hormonas y cumple un papel importante en el metabolismo.

Asimismo, Transparency Market Research (2024) mencionó otro ingrediente con propiedades antioxidantes debido al alto contenido de antocianinas, es el caso de *Maqui Berry* (*Aristotelia chilensis*), baya silvestre originaria de la zona sur de Chile y Argentina que ha ganado terreno no solo en la industria de manufactura cosmética, sino que ha recibido reconocimiento como un ingrediente importante para suplementos de salud y bebidas. Se mencionó que, debido a sus propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, lo hace un ingrediente ideal para los productos destinados a la belleza y cuidado de la piel, como serums, cremas y lociones.

En resumen, diversas investigaciones corroboran los beneficios de los compuestos bioactivos de los arándanos en la piel, y resaltan las propiedades fotoprotectoras, antienvjecimiento y antiinflamatorias que desempeñan en la piel al inhibir los daños y lesiones generados por su exposición a los rayos UV, así como factores externos como el estrés y contaminación ambiental. Sin embargo, los autores recomiendan se continúe realizando más estudios de investigación en formulaciones cosméticas que contengan los componentes bioactivos del arándano, y se valide que la absorción de las propiedades del arándano no genere reacciones adversas o lesiones en la piel.

#### ***1.3.4. Revisión de Estudios de Investigación que Muestran que la Industria Cosmética es Rentable***

Diversos estudios han evidenciado que el uso de extractos de arándano y otros productos naturales en la industria cosmética puede generar ventajas económicas importantes, tanto por el valor agregado que aporta al producto final como por la posibilidad de aprovechar subproductos agrícolas. Esta tendencia ha sido respaldada por las siguientes investigaciones:

- Según el análisis económico y financiero presentado por Zevallos (2022 en su propuesta, de crear una planta destinada a la elaboración de productos cosméticos utilizando arándanos que han sido descartados por empresas procesadoras en la región Lambayeque, se mostró que la inversión en este proyecto fue considerable, pero con alta rentabilidad en el mediano y largo plazo. Los resultados financieros obtenidos respaldan esta afirmación, destacando un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 1'927,599, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 31%, un periodo de recuperación de la inversión de dos años y una relación beneficio-costos de 1.41. Además, el análisis de sensibilidad realizado demuestra que, incluso en escenarios desfavorables como la disminución de costos asociados a la mano de obra y a las materias primas, el proyecto mantiene su rentabilidad, conservando un VAN positivo y una TIR superior a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). Finalmente, tras una evaluación integral de mercado, técnica y económica, la conclusión del proyecto determinó su viabilidad, ya que aprovecha insumos naturales del Perú, como el arándano, y responde a una tendencia creciente en el cuidado personal, lo que asegura una demanda sostenida.
- En el estudio de prefactibilidad desarrollado por López (2023) para la instalación de una planta productora de cremas faciales a base de aceite de arándanos, se concluyó

que el proyecto es viable tanto económica como financieramente. Desde el enfoque económico, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 1,159,013.80, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 53.24 % y una relación beneficio-costos de 3.02. Estos resultados reflejan que el proyecto no solo supera el costo de oportunidad del capital (COK), sino que también aporta un valor agregado significativo, estimado en S/. 11.53 por cada sol invertido. Además, se identificó una demanda potencial sólida, especialmente en el segmento femenino, interesada en productos cosméticos naturales que brinden resultados efectivos y de alta calidad para el cuidado preventivo de la piel. Por tanto, se concluye que la implementación de esta planta es factible tanto técnica como económicamente.

- En el plan de negocios elaborado por Nuñovero et al. (2010), se planteó el lanzamiento de una línea de productos naturales dirigida al cuidado de la piel del público masculino. Según el análisis financiero presentado, se estimó que la nueva empresa requerirá una inversión inicial de S/. 37,336.33, la cual se recuperaría durante el primer año de operaciones, gracias a una utilidad neta proyectada de S/. 212,731. Los indicadores financieros refuerzan la viabilidad del proyecto, destacando un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 694,826 y una tasa de costo promedio ponderado de capital (WACC) de 20.13%. Estos resultados evidenciaron que invertir en este tipo de emprendimientos es rentable. Además, se identificó un crecimiento sostenido en el interés por el cuidado personal masculino a nivel global, lo que representa una oportunidad estratégica para que nuevas empresas incursionen en el mercado y satisfagan las necesidades de este segmento, obteniendo beneficios económicos significativos.
- Lecaros (2020) realizó un estudio de prefactibilidad para implementar una planta orientada a la producción de cosméticos utilizando la saponina extraída de la quinua.

En el análisis económico y financiero se concluyó que optar por financiamiento externo resulta más rentable para el proyecto. Bajo este escenario, se proyecta un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 1,416,343 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 59.62%, cifra significativamente superior al Costo de Oportunidad de Capital (COK), estimado en 17.03%. Además, el periodo de recuperación de la inversión se calcula en 2.20 años, con una relación beneficio-costo de 2.408. En cuanto a la viabilidad tecnológica, esta fue validada tanto desde el enfoque teórico mediante la revisión de literatura científica y trabajos previos, así como desde el enfoque empírico, a través de pruebas de laboratorio en las que se logró extraer la saponina de la quinua y formular una crema cosmética natural.

- En el plan de negocios desarrollado por Sifuentes y Castellano (2021) para una tienda virtual especializada en cosméticos naturales, se obtuvieron resultados positivos tras la identificación de los costos, así como la estimación del mercado total, objetivo y efectivo. El análisis de los flujos financieros permitió concluir que el proyecto resulta rentable, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 295,987, cifra que supera las expectativas de los inversionistas. Además, se proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26% y un periodo de recuperación de la inversión de 1.55 años. Estos indicadores evidencian que la propuesta resulta atractiva desde el punto de vista financiero y representa una oportunidad viable en el mercado de productos naturales.
- Toapanta (2020) desarrolló un plan de negocios enfocado a la producción y venta de una crema hidratante elaborada con arándanos y sábila en la ciudad de Quito. Y presento los siguientes resultados, en el análisis del flujo de efectivo apalancado, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38%, superior al modelo de valoración de activos financieros (CAPM), que fue de 20.28%, y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 10,357.64, lo que confirma la viabilidad del proyecto. Además, se evidenció

que por cada dólar invertido se generan 2.39 dólares adicionales, lo que refleja una alta rentabilidad. Estos resultados permiten inferir que la creación de una nueva microempresa es factible, y que, conforme al plan de negocios elaborado, se puede operar de manera rentable, contribuyendo al desarrollo económico mediante la generación de ingresos y empleo.

- Barcenas et al. (2023), en su proyecto de tesis sobre la elaboración y venta de aceite de arándanos destinado al cuidado de la piel, realizaron un análisis económico-financiero que evidenció la viabilidad del emprendimiento. El proyecto requirió una inversión inicial de S/. 267,925 para iniciar las operaciones. En cuanto a los indicadores financieros, se obtuvo un WACC de 30.87% y un Costo de Oportunidad del Capital (COK) de 36.07%, lo que permitió evaluar la rentabilidad desde distintas perspectivas. Los resultados fueron positivos: se alcanzó un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/. 117,376 y un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de S/. 99,739, ambos superiores a cero. Asimismo, se registró una Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) de 50.74% y una TIR Financiera (TIRF) de 59.97%, lo que confirma que el proyecto resulta rentable y factible. Adicionalmente, el estudio de mercado reveló una fuerte tendencia entre los consumidores limeños hacia el uso de ingredientes naturales para el cuidado de la piel, representando aproximadamente el 80% de la población, lo que refuerza el atractivo de inversión en este tipo de iniciativas.

En conjunto, estos estudios evidencian que la inversión en cosméticos naturales basados en insumos locales como el arándano y otros productos nativos no solo es viable, sino altamente rentable. Además, permiten aprovechar recursos subutilizados, fomentar la innovación sostenible y responder a una demanda en constante crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.

### *1.3.5. Casos de Éxito en la Industria Cosmética*

**Natura & Co (Brasil).** Natura es una empresa brasileña de productos para el cuidado de la piel y cosméticos, fue fundada por Luiz Seabra en 1969. Desde sus inicios fue conocida por su compromiso con prácticas sustentables y respeto al medio ambiente y al ser humano. No solo utilizan ingredientes naturales de la biodiversidad amazónica, sino también establecen un comercio justo con las comunidades locales que cumplen el rol de proveedores; esto les habría otorgado una ventaja competitiva frente a otros competidores (Drew, 2025). Natura & Co es el grupo que une a las marcas Natura y Avon (adquirida en 2020), y de acuerdo con el Informe Integrado Natura 2024, el grupo contó con 4.8 millones de consultoras de belleza a nivel global, más de 19 mil colaboradores y 1,156 tiendas distribuidos en 68 países de América, Europa, África, Asia y Oceanía. Solo la marca Natura tiene presencia en 14 países latinoamericanos y cuenta con operaciones e-commerce en Estados Unidos y Francia, para lo cual cuenta con 5 fábricas y 18 centros de distribución, emplea a más de 14,800 personas y cuenta con más de 3.1 millones de consultoras o asesoras especializadas en belleza (Natura & Co, 2025a).

La marca Natura es valorada por su modelo de negocio sustentable, a través del cual han logrado preservar 2.2 millones de hectáreas de selva y generar un impacto en diversas comunidades locales de la Amazonía y llegando a más de 10,500 familias. Asimismo, mantienen diversos reconocimientos, por ejemplo, en el 2024 obtuvo por cuarta vez consecutiva el reconocimiento de Brand Finance al ser nombrada la marca de cosméticos más sólida a nivel mundial, fue reconocida por Global Scan – Sustainable Leaders por su liderazgo en sostenibilidad ubicándose en la posición 3 en el 2024 (en el 2023 estuvo en la posición 4), y fue reconocida como la empresa más inclusiva en Brasil (Brand Inclusion Index Kantar). Por otro lado, cuenta con diversas certificaciones, por ejemplo, a lo largo de los últimos 10 años cuenta con la certificación de Empresa B, lo que acredita su

cumplimiento con altos estándares en desempeño social y ambiental, así como transparencia, responsabilidad, y compromiso con el bienestar de todos los actores del negocio sean colaboradores, clientes, comunidades, proveedores, y medio ambiente; desde el 2006 Natura no realiza pruebas en animales por lo que cuentan con el sello Cruelty Free International; y desde el 2017 cuenta con la certificación UEBT (Union for Ethical Biotrade) y se le reconoce que los ingredientes utilizados en las formulaciones de su línea Ekos fueron elaborados garantizando el cuidado del medio ambiente así como la dignidad de las personas (Natura & Co, 2025a).

El enfoque de Natura se basa en las ventas directas y ha ganado prestigio por su compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social. Natura valora la biodiversidad brasileña, utilizando ingredientes agroforestales que provienen en gran parte de la Amazonía. La compañía considera que esta biodiversidad es una fuente clave de ventaja competitiva. En 2006, Natura amplió su presencia en la región amazónica al abrir una nueva planta para la producción de jabones, que no solo buscaba ser innovadora y rentable, sino también asegurar un impacto social significativo y proteger el medio ambiente. La estrategia de Natura incluye la creación de alianzas con comunidades locales para el suministro de ingredientes, lo que beneficia a muchas familias. Esta relación busca promover la inclusión social y el desarrollo económico, mostrando una clara orientación hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus operaciones comerciales (Camargo et al., 2007).

Natura & Co ha tenido un enfoque fuerte en productos naturales y sostenibles, especialmente a través de su línea Ekos, que utiliza ingredientes de la biodiversidad de la Amazonía. Desde su creación, Ekos ha estado comprometida con la biodiversidad y la sostenibilidad, lo que ha permitido a la compañía desarrollar productos que se alinean con las crecientes demandas de los consumidores en cuanto a prácticas éticas y respeto por el medio ambiente. La apuesta de Natura & Co por la sostenibilidad y su enfoque en productos

naturales ha recibido reconocimiento, lo que ha fortalecido su posicionamiento en el mercado de belleza y cosméticos (Natura & Co, 2023). Y de acuerdo con el artículo de El Oriente (2025), Natura comenzó a trabajar con 46 ingredientes amazónicos, tales como, la castaña, murumuru, babasú, ingá, pataqueira y priprioaca, lo cual forma parte de su estrategia integral de desarrollo económico que va de la mano con la conservación ambiental y un marketing agresivo y diferenciador.

A nivel mundial, como se observa en la Tabla 1, en 2024 en el mercado de belleza y cuidado personal, Natura & Co se ubicó en la posición 10, el sector fue liderado por L'oreal Groupe con una participación del 12%, seguido de Procter & Gamble Co con el 7% y Unilever Group con el 6%, mientras que Natura & Co solo contó con aproximadamente el 2% del mercado mundial (Euromonitor International, 2025c). Sin embargo, a nivel de Latinoamérica en el 2024 tuvo una participación de mercado del 8.9%, la más alta participación alcanzada en los últimos 10 años, en el 2015 su participación de mercado fue 6.6%; adicionalmente, en la categoría de cuidado de la piel, obtuvo el 21% de las ventas totales, dentro del cual la línea de cuidado corporal y facial son las más importantes (Natura & Co, 2025b; Euromonitor International, 2025c).

### Tabla 1

*Top 10 Empresas Líderes en el Mercado de Belleza y Cuidado Personal - 2024*

Rank	Global Brand Owner	Company Sales (USD millions)	Company Shares (%)
1	L'Oréal Groupe	69,797	12
2	Procter & Gamble Co	42,641	7
3	Unilever Group	36,809	6
4	Estée Lauder Co Inc	20,029	3
5	Colgate-Palmolive Co	19,156	3
6	Beiersdorf AG	15,603	3
7	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	12,964	2
8	Kenvue Inc	12,519	2
9	Coty Inc	12,249	2
10	Natura & Co	10,052	2

*Nota.* Tomado de “Natura & Co in Beauty and Personal Care (World)”, por Euromonitor International, 2025 (<https://www.euromonitor.com>).

En cuanto a los resultados financieros, Natura & Co registró en el 2024 ingresos netos de 24.1 billones de reales brasileños (equivalente aproximadamente a 4,451 millones de dólares americanos) y un margen EBITDA de 12.2%. Sin embargo, debido al proceso de reestructuración al que se acogió Avon en Estados Unidos y otros factores, el grupo registró una pérdida neta de 8.9 mil millones de reales brasileños (equivalente a aproximadamente 1,640 millones de dólares americanos) (Natura & Co, 2025a).

**Weleda (Suiza).** Weleda se estableció en Suiza en 1921 gracias a la colaboración de la doctora Ita Wegman, el filósofo Rudolf Steiner y el químico Oskar Schmiedel, quienes comprendieron la relación entre la naturaleza y las personas, y desarrollaron productos para el cuidado del cuerpo basados en ingredientes naturales. Sus productos contienen ingredientes que son de origen natural, están libres de plásticos, no contienen ingredientes que hayan sido genéticamente modificados, y cuentan con la certificación Natrue (garantiza que los productos están compuestos 100% de sustancias naturales, derivadas de origen natural o idénticas a las naturales [Natrue, 2025]), y desarrollan productos cosméticos y farmacéuticos (Weleda, 2025b).

En relación con los productos cosméticos, Weleda combina los ingredientes activos naturales logrando formulaciones beneficiosas para la piel, entre los ingredientes que utiliza se menciona la granada debido a sus propiedades regeneradoras y antioxidantes; aceites vegetales de semillas de durazno, los granos de trigo, semillas de onagra, otros, los cuales contienen aceites grasos y vitaminas que ayudan a mantener la barrera cutánea y evitan la pérdida de humedad de la piel (Weleda, 2025b).

De acuerdo con Sahota (2014), esta empresa se ha consolidado como una empresa orientada a los valores, integrando la sostenibilidad y el abastecimiento ético en el núcleo de sus prácticas empresariales. Además, ha logrado consolidarse como empresa líder en el ámbito de la cosmética sustentable al priorizar la obtención responsable de materias primas y

al incorporar criterios sociales en su modelo de negocio. Este enfoque holístico demuestra que es posible equilibrar intereses comerciales con la responsabilidad social y ambiental.

Según Weleda (2023), entre sus principales iniciativas destacan cuatro ejes de acción. En primer lugar, el abastecimiento ético, que garantiza que materias primas como los aceites de semilla de arándano certificados FairWild sean obtenidos bajo estándares ambientales y sociales responsables. En segundo lugar, el desarrollo de productos orientados a valores, que incorpora la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de valor, buscando generar rentabilidad sin comprometer la integridad del entorno. En tercer lugar, las iniciativas de filantropía corporativa, mediante las cuales la empresa impulsa proyectos comunitarios y ambientales en colaboración con socios estratégicos, reafirmando su misión de promover el bienestar de las personas y del planeta. Finalmente, la dimensión de educación y concienciación, donde sobresalen campañas como Save Earth's Skin y la iniciativa educativa MUNDI, dirigidas a sensibilizar sobre la importancia de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. En conjunto, estas prácticas refuerzan la visión de Weleda como una compañía que integra de manera transversal la sostenibilidad en su estrategia corporativa, convirtiéndola en un referente internacional en cosmética natural y ética (Sahota, 2014; Weleda, 2023).

En relación con sus resultados financieros, en el 2024 logró ingresos netos de 456 millones de euros (equivalente a 532 millones de dólares americanos), y su resultado neto fue 19 millones de euros (equivalente a 22 millones de dólares americanos); asimismo, emplearon a 2,214 personas. Los productos son distribuidos en más de 50 países, y el 19% de las ventas correspondió a productos medicinales y el 81% a cosméticos naturales (Weleda, 2025a).

**Industria K-Beauty.** La industria cosmética de Corea del Sur ha mostrado un crecimiento sostenido y dinámico, consolidándose como uno de los mercados más influyentes

a nivel global. En 2024, el mercado alcanzó un valor de USD 13.2 mil millones (Euromonitor International, 2025b), con proyecciones de crecimiento de hasta USD 18.8 mil millones en 2030, lo que equivale una tasa de crecimiento promedio anual del 6.61% (Mordor Intelligence, 2023). Este crecimiento está impulsado por exportaciones robustas, que alcanzaron los USD 9,350 millones en el 2024, con Japón y Estados Unidos como principales destinos (Koisra, 2025), así como por una considerable inversión en investigación y desarrollo de productos funcionales y dermocosméticos. Estos factores han impulsado la oferta de cosméticos de alta gama, dirigidos a consumidores que valoran la eficacia comprobada y están dispuestos a pagar precios superiores (Mordor Intelligence, 2023).

Entre las principales tendencias de consumo en la industria cosmética de Corea del Sur se destaca la creciente preferencia por cosméticos funcionales y personalizados, que ofrecen beneficios específicos como antienvjecimiento, blanqueamiento y tratamientos capilares. Esta tendencia se ve reforzada por la aplicación de la inteligencia artificial para el análisis de la piel y la personalización de productos (Koisra, 2025). Asimismo, se observa una tendencia hacia la belleza limpia y sostenible, con una demanda creciente de productos veganos, no testeados en animales y formulados a partir de componentes naturales como la Centella Asiática, Ginseng, Té verde y la Artemisa (Mordor Intelligence, 2025). Otro fenómeno relevante es el auge de los cosméticos halal que han trascendido su origen religioso para posicionarse como una opción segura y natural, favoreciendo las exportaciones hacia países de la Organización de Cooperación Islámica (Mordor Intelligence, 2023). La influencia del K-pop y las redes sociales también ha sido determinante, promoviendo estilos de maquillaje inspirados en ídolos coreanos y fomentando el fenómeno “Know-smetics”, que refleja el interés del consumidor por conocer los ingredientes activos de los productos (Mordor Intelligence, 2025). Finalmente, el comercio electrónico y la omnicanalidad han transformado los hábitos de compra, con más del 50% de las ventas realizadas en línea a

través de plataformas como Coupang y Naver Shopping, mientras que las tiendas físicas como Olive Young mantienen su relevancia mediante estrategias digitales complementarias (Koisra, 2025).

#### **1.4. Temas Académicos Vinculados**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la administración o gestión estratégica se entiende como un proceso mediante el cual una organización establece su rumbo y metas de largo plazo a través de la administración del proceso estratégico; y este comprende una serie de etapas y actividades que permiten alcanzar la visión de la organización y proyectar su desarrollo futuro. El proceso comienza con la formulación de la visión, misión, valores, principios éticos e intereses organizacionales, y finaliza cuando se realiza la revisión de las estrategias, la evaluación y el control de los resultados obtenidos; es decir, el proceso estratégico se aborda desde una visión integral. El presente estudio se enfocará en algunas de las estrategias mencionadas por D'Alessio y que son necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, estas estrategias se clasifican en tres grandes categorías. En primer lugar, las estrategias genéricas competitivas que definen cómo la organización puede superar la competencia ya sea mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (sea en costos o diferenciación), e incorpora la estrategia de nicho para cuando el alcance del mercado sea más pequeño (enfocado en costos y diferenciación). En segundo lugar, las estrategias externas alternativas, que responden a las condiciones del entorno y permiten a la organización adaptarse, aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas. Finalmente, las estrategias internas específicas se orientan al fortalecimiento de las capacidades organizacionales, optimizando recursos, procesos y talento humano para apoyar las demás estrategias. Adicionalmente, el estudio se complementará con otros conceptos que no están categorizados como estrategias según D'Alessio, pero que son conceptos o aspectos que se

deben tomar en cuenta durante la etapa de implementación de las estrategias y por tanto son relevantes para que una organización alcance su desarrollo futuro.

#### ***1.4.1. Selección de Temas Académicos***

Para comprender la viabilidad del arándano como insumo en la industria cosmética, es esencial abordar una serie de conceptos estratégicos que sustentan teóricamente el estudio. Según D'Alessio (2015), las estrategias organizacionales se clasifican en tres categorías interrelacionadas: estrategias genéricas competitivas, estrategias externas alternativas y estrategias internas específicas. Los conceptos claves que se considerarán en este estudio son las estrategias competitivas esbozadas por Porter para lograr una ventaja competitiva, asimismo, el concepto de diversificación que corresponde a una estrategia externa alternativa. Los otros dos conceptos que no son definidos como estrategias por D'Alessio, pero se consideran relevantes para el estudio son la innovación y la sostenibilidad.

**Ventajas Competitivas.** La primera categoría de la clasificación de estrategias propuesta por D'Alessio (2015) son las estrategias genéricas competitivas, estas se basan principalmente en las tres estrategias competitivas esbozadas por Porter, y añade una adicional, la estrategia de nicho. Porter (1991) indicó que las empresas siempre están en la búsqueda de lograr una posición favorable dentro del sector en el que se llevan a cabo sus actividades productivas; para lo cual resaltó la importancia de analizar la estructura del sector productivo y a los competidores, y así determinar las fuerzas que influyen en dicho sector. A este conjunto de acciones que realizan las empresas para lograr una posición favorable, sostenible y ventajosa frente a las distintas fuerzas competitivas se le denominó “estrategia competitiva”. El objetivo final de la estrategia es consolidarse en una ventaja competitiva que asegure a empresas a perdurar en el tiempo y generar una mayor rentabilidad frente a sus competidores.

Porter (1985) propuso tres estrategias genéricas que las organizaciones pueden adoptar para lograr una posición competitiva sostenible: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo en costos: implica convertirse en el productor con los menores costos dentro del sector, lo que permite ofrecer precios más competitivos (es decir, bajos) o mantener márgenes superiores a los de la competencia. Adicionalmente, D'Alessio (2015) mencionó que cuando el objetivo de una organización es alcanzar un gran tamaño, pero que sus productos no destaquen por su diferenciación, entonces se debe aplicar esta estrategia.
- Diferenciación: consiste en proporcionar productos o servicios con características únicas que los diferencian dentro del sector, justificando así un precio superior. Respecto a esta estrategia, D'Alessio (2015) indicó que será la mejor alternativa cuando la organización cuenta con competencias distintivas y una posición sólida en el mercado; asimismo, mencionó que una medida necesaria para seguir esta estrategia es crear productos que sean percibidos como únicos.
- Enfoque: consiste en atender un segmento determinado del mercado, ya sea por tipo de cliente, canal de distribución o área geográfica, aplicando dentro de ese nicho una de las dos estrategias anteriores.

Para Porter (citado por Magretta, 2014) la ventaja competitiva consiste en crear valor, es decir, el valor que están dispuestos a pagar los compradores exceda al costo de crearlo; y esto implica que una empresa con ventaja competitiva estará capacitada de funcionar con costos reducidos, establecer precios más elevados o combinar ambas opciones. Asimismo, indicó que es un concepto relativo; por ello, se debe analizar respecto al resto de empresas del mismo sector productivo. Entonces la rentabilidad de una empresa con ventaja competitiva será más alta respecto al promedio del sector productivo, lo cual se lograría imponiendo un

precio relativo más alto u operando con una estructura de costos relativo menor. Si una empresa tiene la capacidad de mantener un precio relativo alto, es porque ofrece algo “único y valioso para sus clientes” (p. 62), y esta habilidad es lo que Porter define como “la esencia de la diferenciación” (p. 64). Y si opera con una estructura de costos menor es porque sus costos de operación son menores a la de los rivales y/o porque realiza una mejor gestión del capital de trabajo.

Adicionalmente, Porter (citado en Magretta, 2014) introdujo el concepto de cadena de valor, la cual definió como el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para diseñar, fabricar, comercializar, distribuir y brindar soporte a sus productos.; con el objetivo de identificar las actividades más importantes que permitirían precios más altos o costos más bajos. De este modo, se define la ventaja competitiva como “una diferencia de precios o costos relativos que se debe a las distintas actividades que se efectúan” (p. 87).

**Innovación.** Para D’Alessio (2015), la innovación es un insumo esencial en el proceso de implementación estratégica. Esta desempeña un rol fundamental al marcar la diferencia entre las organizaciones exitosas y aquellas que no logran destacarse, ya que facilita la adaptación a las condiciones del entorno, y responder eficazmente a los cambios del mercado. Desde una perspectiva clásica, Schumpeter (1934) definió la innovación como el proceso por el cual se generan transformaciones disruptivas dentro del sistema económico. Para este autor, la innovación no era simplemente una mejora técnica, sino un motor fundamental del desarrollo económico, capaz de transformar industrias y mercados. Complementando esta visión, la Organisation for Economic Co-operation and Development (en adelante, OECD) y Eurostat (2018) amplió el concepto hacia una perspectiva más sistémica y estratégica, señalando que la innovación puede manifestarse tanto en avances tecnológicos como en cambios organizativos, de marketing o sostenibilidad. En este marco,

innovar no solo implica novedad, sino también aplicación efectiva y generación de valor, adaptándose a las demandas actuales del mercado y los retos medioambientales.

Garzón y Ibarra (2013) llevaron a cabo un análisis detallado sobre la innovación en el ámbito empresarial, en el cual exploraron su difusión, definiciones y diferentes tipos. A partir de la revisión de múltiples enfoques teóricos, los autores identificaron cuatro formas principales de innovación: en productos, procesos, estructuras organizativas y estrategias de marketing. En específico, la innovación de producto se entiende como la incorporación de bienes o servicios que son nuevos o que presentan mejoras sustanciales en relación con sus características o el uso previsto. Esta clase de innovación puede incluir avances significativos en aspectos técnicos, materiales, componentes, software, diseño ergonómico y otras funciones, sin que necesariamente implique una transformación radical.

**Sostenibilidad.** Este concepto no figura explícitamente en las categorías de estrategias mencionadas por D'Alessio (2015); no obstante, en la etapa de implementación estratégica se menciona que uno de los factores fundamentales es la responsabilidad social y la conservación del ambiente ya que ambos aspectos requieren una visión a largo plazo. Asimismo, mencionó la importancia de considerar el enfoque triple de rentabilidad (económica, social y ambiental), así como la revisión de los efectos de las acciones de la organización tanto en el corto y largo plazo, asegurando de ese modo su sostenibilidad.

En esa misma línea, Elkington (1997) mencionó el enfoque del Triple Bottom Line (TBL), mediante el cual redefine los criterios tradicionales de éxito organizacional: no basta con generar beneficios financieros, sino que resulta igualmente imprescindible tener en cuenta las repercusiones sociales y medioambientales de la actividad económica. Esta propuesta significó un quiebre con la visión reduccionista del desempeño corporativo, incorporando de manera explícita la necesidad de gestión ambiental y responsabilidad social como dimensiones indisolubles de la creación de valor.

Martins y Marto (2023) destacaron que las empresas juegan un rol crucial en el avance hacia la sostenibilidad, adoptando cada vez más prácticas responsables a nivel global. Su principal objetivo es minimizar los efectos adversos que sus productos puedan causar en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Para ello, implementan estrategias como la gestión eficiente de recursos, la prevención de la contaminación, el impulso de la economía circular y la evaluación de las consecuencias sociales de sus operaciones. Este cambio está estrechamente vinculado al comportamiento del consumidor, quien hoy en día se muestra más informado y consciente de las implicancias ambientales y sociales de sus decisiones de compra.

Complementariamente, Purvis et al. (2019) sostuvieron que la sostenibilidad descansa en tres dimensiones interdependientes: ambiental, social y económica, que en conjunto constituyen la base para evaluar la viabilidad de un sistema. Dicho enfoque implica que un proyecto, política o modelo de negocio solo puede considerarse sostenible si logra un equilibrio dinámico entre la preservación del entorno natural, la equidad en las relaciones sociales y la rentabilidad económica necesaria para su continuidad.

**Diversificación.** En la categoría de estrategias externas alternativas sugerida por D'Alessio (2015) se mencionó que éstas son externas porque son acciones que una organización deberá desarrollar para alcanzar su visión planteada; y son alternativas porque existe una variedad de opciones, y durante el proceso estratégico se deberá seleccionar las más adecuadas según las necesidades y objetivos de las empresas. Se señalaron cuatro estrategias alternativas: integración, intensivas, diversificación y defensivas, y cada una de ellas se desdobra en diversas opciones. En el caso de las estrategias de diversificación se clasifican en: a) diversificación concéntrica, implica incorporar nuevos productos, bienes o servicios que estén relacionados con la oferta actual de la organización; b) diversificación conglomerada, se enfoca en incorporar nuevos productos que no guardan relación con la

oferta actual, con el objetivo de generar sinergias financieras y acceder a mercados diferentes, especialmente aquellos que no están saturados por los productos existente, y c)

diversificación horizontal, consiste en introducir nuevos productos al mismo mercado en el que la organización participa, combinando la oferta actual con nuevas innovaciones, y es ventajosa en industrias altamente competitivas o con bajos márgenes de rentabilidad.

Para Vázquez (2019) la diversificación se refiere a la expansión de nuevos productos, servicios o mercados, para incrementar la rentabilidad y disminuir la dependencia de una única línea de negocio. En el sector agroindustrial, esta estrategia implica la incorporación de nuevas actividades agrícolas, agroindustriales o comerciales que complementen o amplíen el negocio principal.

Torreblanca (2020) clasificó la diversificación en varias categorías (algunas de ellas coinciden con lo mencionado previamente por D'Alessio), cada una con implicancias estratégicas distintas:

- Diversificación relacionada: expansión hacia actividades con vínculos tecnológicos o comerciales con el negocio principal.
- Diversificación no relacionada: incursión en sectores sin conexión directa.
- Diversificación horizontal: nuevos productos en mercados similares.
- Diversificación vertical: integración hacia adelante (comercialización) o atrás (producción de insumos).
- Diversificación concéntrica: incorporación de nuevos productos que guardan relación con los que ya ofrece la empresa.
- Diversificación conglomerada: incorporación de nuevos productos o servicios sin relación con los existentes.

En base a estas definiciones revisadas podemos decir que diversificación constituye una estrategia fundamental para las empresas agroindustriales que buscan adaptarse a los

cambios del entorno y fortalecer su competitividad, esto dependerá de una adecuada alineación estratégica, del conocimiento profundo del mercado y del aprovechamiento eficiente de las capacidades. En el contexto peruano, esta estrategia no solo impulsa el crecimiento empresarial, sino que también apoya y contribuye de manera significativa al desarrollo económico regional y nacional, generando nuevas oportunidades y dinamizando sectores productivos.

#### ***1.4.2. Relación con el Caso***

**Ventajas Competitivas.** Según lo señalado por Morales et al. (2017), una de las principales ventajas competitivas que actualmente impulsa a la industria cosmética es el progresivo crecimiento de la preferencia de los consumidores por productos elaborados con insumos naturales. De la misma forma el estudio de Balladares (2023) indicó que, en la industria cosmética, el uso del arándano como insumo permitiría a las empresas implementar ventajas competitivas basadas en la diferenciación, enfoque en segmentos premium y en algunos casos, liderazgo en costos a través de una cadena de valor eficiente.

En relación con la estrategia de liderazgo en costos, Camacho (2025) indicó que Perú se ha posicionado como uno de los primeros productores y exportadores de arándanos a nivel mundial. Por ello, considerando las condiciones actuales del país, se puede plantear que el Perú tiene una oportunidad estratégica para desarrollar una industria cosmética altamente competitiva, aprovechando su posición como uno de los primeros productores de arándanos a nivel mundial. Esta abundancia de materia prima permitiría implementar procesos productivos eficientes y de bajo costo, lo que favorecería una estructura operativa más rentable frente a otros mercados. Además, si se promueve la inversión en tecnología e innovación, se podrían crear productos cosméticos únicos con alto valor agregado, tales como cremas antioxidantes, sérums regenerativos o líneas premium de cosmética, capaces de posicionarse con precios superiores en el mercado nacional e internacional. Esta combinación

de eficiencia en costos y diferenciación en producto fortalecería la competitividad del país en el sector cosmético global, para lograrlo, es fundamental mantenerse en constante evolución, innovar y responder a los cambios del mercado, asegurando así una rentabilidad sostenida en el tiempo. Por otro lado, la propuesta de Zevallos (2022) destaca una oportunidad relevante: el aprovechamiento de subproductos agroindustriales como cáscaras y semillas para el desarrollo de nuevos productos, integrando el enfoque de economía circular. Esta estrategia no solo permite reducir costos y desperdicios, sino que también promueve prácticas sostenibles dentro del sector agroindustrial

Respecto a la diferenciación, Balladares (2023) consideró que esta estrategia se refleja en la oferta de productos cosméticos elaborados a partir de insumos naturales como el arándano, altamente valorado por sus propiedades antioxidantes. En esta línea, Bucci et al. (2017) y Barcenás et al. (2023) indicó que el arándano se distingue por ser una de las frutas con mayor capacidad antioxidante., esto lo hace un componente altamente apreciado como principio activo en formulaciones cosméticas para el cuidado de la piel, estas propiedades lo hacen ideal para productos regenerativos, altamente atractivos para consumidores que priorizan la salud y el medio ambiente

Finalmente, el enfoque en segmentos específicos, en el reporte de tendencias elaborado por CIEN (2024) se mencionó que el comportamiento del consumidor representa una oportunidad clave para el desarrollo de estrategias enfocadas en segmentos específicos del mercado y considera que uno de los principales factores del crecimiento del mercado cosmético es el aumento de la preocupación de los consumidores por su imagen personal. Martins y Marto (2023) también sostuvieron que la industria cosmética basada en ingredientes naturales ha mantenido un crecimiento constante, impulsado por el aumento en la preferencia de los consumidores por productos saludables, libres de sustancias sintéticas.

En este contexto, el arándano se posiciona como un insumo estratégico dentro del nicho de la cosmética, gracias a sus propiedades antioxidantes altamente valoradas. Esta orientación permite a las empresas establecer vínculos más sólidos con los consumidores, comunicar de manera efectiva los atributos diferenciadores de sus productos y consolidar una ventaja competitiva sostenible en el mercado objetivo.

**Innovación.** Respecto a la innovación en productos, un artículo de Rengifo y Loyaga (2023) indicó que, en la industria cosmética, el aceite de semilla de arándano se ha posicionado como un ingrediente innovador por sus propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y su notable contenido de ácidos grasos esenciales como el omega-3, omega-6 y omega-9, los cuales no pueden ser producidos por el organismo humano; su uso se ha extendido a productos faciales, corporales y capilares, especialmente en sueros, cremas hidratantes con vitamina C y mascarillas diseñadas para mejorar la firmeza, la luminosidad y la regeneración de la piel. Asimismo, en dicho artículo se mencionó la innovación en procesos, ya que las empresas han adoptado nuevas tecnologías para la extracción de este aceite, como el prensado en frío, la extracción por ultrasonido o mediante CO<sub>2</sub> supercrítico; estas técnicas no solo logran un mayor rendimiento del aceite sin alterar sus propiedades, sino que también reducen el impacto ambiental; asimismo, se están desarrollando nanoemulsiones de aceite de semilla de arándano que permiten una mejor absorción y eficacia en tratamientos para afecciones cutáneas, lo cual representa un avance disruptivo en el área dermatológica.

Finalmente, Rengifo y Loyaga (2023) señalaron que diversas empresas están aprovechando las semillas de arándano como subproducto de la agroindustria para la elaboración de aceites de alta calidad, lo que permite reducir residuos y fomentar prácticas de economía circular. Este tipo de aprovechamiento agrega valor a la cadena productiva del arándano, que tradicionalmente se ha enfocado en la exportación de fruta fresca. En este contexto, países como Chile han tomado la delantera en Latinoamérica en la producción de

aceite de semilla de arándano, posicionándose como referentes en el sector. No obstante, Perú presenta un gran potencial para ingresar a este mercado, respaldado por su notable crecimiento en exportaciones de arándano y por la alta calidad reconocida de este fruto, lo que abre oportunidades para diversificar la oferta y fortalecer la competitividad agroindustrial del país.

De acuerdo con Grand View Research (2023b), el mercado mundial de cosmética natural, especialmente el segmento del cuidado facial ofrece oportunidades para posicionar productos elaborados con aceite de semilla de arándano como alternativas premium y sostenibles. Además, los consumidores actuales buscan productos elaborados con insumos naturales y que sean amigables con el medio ambiente, por lo que la combinación de tecnología avanzada, ingredientes funcionales y prácticas sostenibles se convierte en una estrategia competitiva para las empresas del sector.

**Sostenibilidad.** El enfoque de sostenibilidad propuesto por Purvis et al. (2019), basado en las dimensiones ambiental, social y económica, proporciona un marco integral para evaluar la viabilidad del uso del arándano como insumo en la industria cosmética. Desde la dimensión ambiental, el aprovechamiento de excedentes o descartes agroindustriales de arándano contribuye a la reducción de restos orgánicos y promueve prácticas de economía circular, favoreciendo la preservación del entorno natural (Díaz et al., 2018). En el plano social, de acuerdo con MIDAGRI (2020), esta iniciativa genera empleo en comunidades rurales, impulsa el desarrollo de capacidades locales y responde al aumento en la demanda de productos éticos y naturales por parte de consumidores con conciencia social y ambiental. En cuanto al aspecto económico, la diversificación del uso del arándano hacia el sector cosmético permite abrir nuevos mercados, agregar valor al producto y mejorar la rentabilidad de los actores involucrados (Ministerio de la Producción, 2024). En este sentido, el equilibrio dinámico entre estas tres dimensiones no solo garantiza la sostenibilidad del modelo de

negocio, sino que también fortalece la continuidad de la producción del arándano al integrarlo en cadenas de valor resilientes, con demanda constante y potencial de expansión en mercados especializados como la cosmética de insumos naturales.

Por su lado, Martins y Marto (2023) indicaron que la producción de cosméticos a base de arándano se vincula directamente con los retos ambientales, sociales y económicos que marcan la agenda de sostenibilidad. Desde el momento en que se define la estructura y características del producto, las empresas que trabajan con este insumo deben evaluar la trazabilidad del cultivo del arándano, el tipo de prácticas agrícolas empleadas (como la aplicación de técnicas orgánicas o de bajo impacto ambiental), así como la forma en que se aprovechan los subproductos de la fruta. Esto es clave para reducir la huella ecológica durante todo el periodo de vida del cosmético: desde la selección de ingredientes, el envasado biodegradable, el transporte hasta su disposición final. También indicaron que, a diferencia de otros ingredientes sintéticos, el arándano se considera un insumo altamente versátil que, además de aportar beneficios antioxidantes y antiinflamatorios, puede ser obtenido mediante procesos agrícolas sostenibles y comercio justo, apoyando a comunidades productoras; su utilización, además, puede integrarse a modelos de economía circular, al aprovechar subproductos de la agroindustria del arándano (como cáscaras o pulpa sobrante) para desarrollar extractos o aceites cosméticos, evitando el desperdicio y reduciendo costos de producción.

Una de las compañías que aplica de manera consciente los principios de sostenibilidad es Natura &Co, la cual ha logrado consolidar su liderazgo en el sector cosmético gracias a un modelo empresarial centrado en la responsabilidad social, el respeto por la biodiversidad y el uso de insumos naturales. A través de iniciativas como su línea Ekos y la colaboración con comunidades amazónicas, la empresa ha generado un impacto positivo tanto ambiental como económico. Este enfoque ético y sostenible ha sido reconocido internacionalmente,

fortaleciendo su presencia en un mercado cada vez más orientado a productos responsables (Natura & Co, 2023).

Otro punto importante para considerar es que, en octubre de 2024, se concretó la firma del Pacto Empresarial de Cooperación entre las Cámaras Cosméticas, de Aseo Personal y de Cuidado del Hogar de los países con acceso a la Amazonía. Este acuerdo tiene como objetivo principal promover un desarrollo sostenible en la cadena productiva del sector, integrando criterios ambientales, sociales y económicos, entre sus compromisos clave se encuentra la proveeduría responsable de insumos naturales, especialmente aquellos provenientes de la Amazonía, fomentando la biodiversidad, la trazabilidad y la participación de comunidades locales en condiciones justas. Asimismo, el pacto impulsa la innovación sostenible mediante el desarrollo de formulaciones biodegradables, envases reciclables y procesos de manufactura limpios. Además, contempla acciones de educación y sensibilización dirigidas a consumidores y empresas, con el fin de resaltar el valor de la sostenibilidad y la conservación del ecosistema amazónico (COPECOH, 2024).

En este contexto, la incorporación del arándano como insumo en la industria cosmética representa una oportunidad para aplicar estos principios, permitiendo avanzar con un enfoque en la sostenibilidad integral, abarcando los ámbitos medioambiental, social y económico.

**Diversificación.** Vázquez (2019) plantea que la diversificación empresarial puede orientarse en dos direcciones: expandirse dentro de la misma cadena de valor o incursionar en una diferente. Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de arándanos frescos podría optar por una diversificación relacionada, elaborando productos derivados como alimentos procesados, aceites o esencias a partir de la materia prima o sus subproductos. Alternativamente, podría explorar una diversificación no relacionada, incursionando en actividades completamente distintas.

Esta perspectiva permite a las empresas identificar oportunidades estratégicas para ampliar su alcance, optimizar recursos y fortalecer su competitividad en distintos mercados. En este sentido, el arándano se posiciona como un recurso estratégico debido a sus diversos beneficios, y cuando su utilización se orienta hacia un enfoque sostenible, permite generar valor económico respetando al mismo tiempo el equilibrio ambiental, social y económico. Esto lo convierte en un componente clave dentro de modelos de negocio responsables e integrales.

### ***1.4.3. Síntesis Teórica***

Habiendo revisado los conceptos previamente expuestos y evaluado su relevancia en función del análisis a desarrollar, y considerando la información disponible, se determina que resulta pertinente seleccionar los siguientes conceptos clave: ventajas competitivas, innovación, sostenibilidad y diversificación (ver Tabla 2).

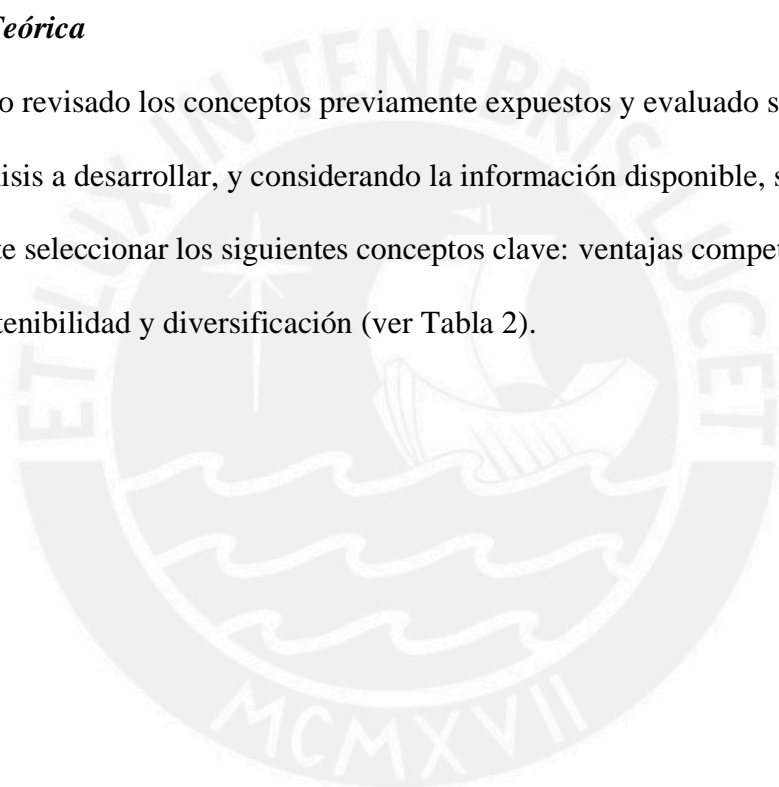


Tabla 2

*Síntesis Teórica de los Conceptos Teóricos*

Concepto Académico	Definición o Explicación	Aplicación en el Caso (Arándanos - Cosmética)	Fuente Académica Relevante
Ventajas Competitivas	Consiste en crear valor, es decir, el valor que están dispuestos a pagar los compradores exceda al costo de crearlo; y esto implica que una empresa con ventaja competitiva estará capacitada de operar a un costo bajo, colocar un precio más alto o ambas opciones. Para lograr esta ventaja, Porter define tres estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Adicionalmente, D'Alessio incorporó la estrategia de nicho.	El uso del arándano como insumo en la industria cosmética representa una ventaja competitiva significativa para el Perú. Su disponibilidad local permitiría reducir costos y optimizar la eficiencia en los procesos productivos. La inversión en tecnología e innovación permitiría el desarrollo de productos únicos con alto valor agregado.	D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.
Innovación	Introducción y aplicación de ideas, procesos, productos o modelos organizativos nuevos o significativamente mejorados que generan valor. Puede manifestarse en ámbitos tecnológicos, comerciales, sociales u organizativos, y constituye un motor clave para el crecimiento, la competitividad y la adaptación al cambio.	La inclusión del arándano en la industria cosmética representa una innovación integral. A nivel de producto, se pueden desarrollar diversos productos cosméticos por sus propiedades. En los procesos, se incorporan tecnologías limpias. A nivel organizacional, se promueve la economía circular mediante el uso de subproductos reduciendo residuos y generando valor agregado.	D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. OCDE y Eurostat (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Garzón, M. A. e Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura.
Sostenibilidad	Es la capacidad de atender las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones, integrando de manera equilibrada los aspectos económicos, sociales y ambientales.	Enfoque ambiental: el uso de excedentes agroindustriales y prácticas de economía circular contribuye a la reducción de residuos y preservación del entorno. Social: se promueve el empleo rural, el comercio justo y el desarrollo de capacidades locales. Económico: la apertura de nuevos mercados mejora la rentabilidad y agrega valor a la cadena productiva.	D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Purvis et al. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. Martins y Marto (2023). A sustainable life cycle for cosmetics: From design and development to post-use phase.
Diversificación	La diversificación implica expandirse hacia nuevos productos, servicios o mercados para mejorar la rentabilidad y reducir riesgos	La expansión del uso del arándano en la industria cosmética representa una oportunidad estratégica. Esta diversificación permite aplicar el recurso natural en nuevas líneas de productos, procesos y mercados.	D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Vázquez, B. (2019). La diversificación como ventaja competitiva en los agronegocios. Torreblanca, F. (2020). Estrategias de diversificación: definición y tipos.

#### ***1.4.4. Cierre de Subcapítulo***

El marco teórico desarrollado constituye una base importante para la estructuración y orientación del trabajo a desarrollar, al integrar conceptos clave como ventaja competitiva, innovación, sostenibilidad y diversificación, los cuales permiten una comprensión profunda y articulada del proyecto en estudio. Estos conceptos teóricos no solo explican las dinámicas del sector cosmético en relación con el uso del arándano como insumo diferenciador, sino que también ofrecen herramientas analíticas para la formulación de propuestas estratégicas alineadas con las tendencias del mercado, las exigencias ambientales y las expectativas del consumidor actual. La incorporación de estos enfoques posibilita el diseño de un modelo de negocio coherente, resiliente y éticamente responsable, sustentado en prácticas de economía circular, tecnologías limpias y valor agregado.

El arándano se podría considerar como un insumo estratégico por su disponibilidad local y propiedades antioxidantes que permitirían desarrollar productos diferenciados, reducir costos y responder a las demandas de un mercado cada vez más consciente. Además, su uso promovería la innovación en formulaciones avanzadas y procesos limpios, mientras que su aprovechamiento integral fomentaría el modelo de producción sostenible. En términos de sostenibilidad, se generaría beneficios ambientales, sociales y económicos, fortaleciendo el vínculo con comunidades rurales y abriendo nuevas oportunidades de mercado. La diversificación hacia la industria cosmética natural representaría una estrategia de crecimiento que ampliaría el uso del recurso natural, reduciría riesgos y generaría valor agregado. En conjunto, el arándano no solo aportaría eficacia y seguridad a los productos cosméticos, sino que también impulsaría un modelo de desarrollo inclusivo.

## Capítulo II: Análisis del Caso

La presente sección contiene el desarrollo de los subcapítulos correspondientes a la Introducción al Análisis del Caso, Análisis del Entorno y los Resultados del Trabajo de Campo.

### 2.1. Introducción al Análisis del Caso

#### 2.1.1. Definir el Enfoque del Análisis

El presente análisis se centrará en explorar el potencial del arándano, considerando sus propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, como insumo fundamental para el crecimiento del sector cosmético, orientada al cuidado de la piel, basada en principios de sostenibilidad, innovación y valor agregado.

#### 2.1.2. Reafirmar los Objetivos

**Objetivo General.** Evidenciar la viabilidad del arándano como insumo en la industria cosmética, destacando su potencial para generar ventajas competitivas en el mercado global, así como identificar oportunidades de innovación, sostenibilidad y diversificación productiva que contribuyan al desarrollo de una industria basada en insumos naturales.

#### **Objetivos Específicos**

- Evidenciar las propiedades y atributos del arándano que aportan beneficios para la piel, con el propósito de sustentar su incorporación en formulaciones cosméticas de alta calidad, orientadas a una ventaja competitiva que genere diferenciación de productos.
- Identificar oportunidades de innovación en el desarrollo de productos cosméticos que incorporen arándano como ingrediente, considerando las tendencias del mercado y preferencias del consumidor.

- Identificar el potencial de una industria cosmética basada en insumos naturales como el arándano, considerando su capacidad para generar rentabilidad y beneficios integrales sostenibles.
- Identificar las oportunidades de diversificación del arándano hacia la industria cosmética como una estrategia para reducir la dependencia del modelo agroexportador tradicional, promoviendo la generación de valor agregado, el desarrollo de nuevas cadenas productivas.

### ***2.1.3. Estructura del Subcapítulo***

Este capítulo se divide en dos partes que permiten desarrollar el análisis del caso en forma integral y coherente. La primera corresponde al análisis del entorno, donde se revisan aspectos relevantes del contexto nacional e internacional vinculados a la industria cosmética y al uso de ingredientes con propiedades funcionales.

En la segunda parte se presentarán los hallazgos derivados del trabajo de campo. Aquí se explican los resultados obtenidos tomando en cuenta la información recolectada, los cuales permiten identificar las oportunidades, beneficios y posibles limitaciones para el uso del arándano en productos para el cuidado de la piel. Este análisis busca responder a los objetivos específicos planteados, considerando no solo los aspectos funcionales y cosméticos del arándano, sino también su potencial como ingrediente sostenible, con capacidad de generar valor agregado en una industria en constante transformación.

## **2.2. Análisis del Entorno**

### ***2.2.1 Situación Actual de la Industria del Arándano y Cosmética***

En esta sección se va a desarrollar lo siguiente: en primer lugar, el comportamiento de la industria del arándano a nivel mundial, y la posición que ocupan el Perú. En segundo lugar, se mostrará la evolución de indicadores de la industria cosmética global y peruana.

**Industria del Arándano.** El arándano es considerado como un cultivo lucrativo, cuya producción y comercialización generan puestos de trabajo y abren oportunidades de negocio para productores y distribuidores (Tinoco-Placencia et al., 2023). Asimismo, el incremento en la demanda de arándanos en los mercados internacionales ha impulsado un incremento en la producción y la expansión de su cultivo en diversos países alrededor del mundo, según las estadísticas que muestra IBO (2025) la cantidad de hectáreas cultivadas de arándanos tuvo un crecimiento del 34% desde el año 2020 al 2024 (ver Tabla 3) y la región con mayor participación en la producción de arándanos fue Américas (incluye América del Sur, Estados Unidos y Canadá, México y América Central) con un 42% del total de hectáreas cultivadas (ver Figura 1).

**Tabla 3**

*Distribución de Hectáreas Cultivadas por Región (2020 - 2024)*

Regiones	Hectáreas Cultivadas					% Participación 2024
	2020	2021	2022	2023	2024	
Américas	102,017	106,768	107,619	114,214	117,272	41.6%
Asia / Pacífico	66,579	75,984	88,565	96,984	106,379	37.7%
EMEA	42,009	47,033	51,709	55,326	58,541	20.7%
Totales	210,605	229,785	247,893	266,524	282,192	100.0%
% Crecimiento		9.1%	7.9%	7.5%	5.9%	
% Crecimiento del 2020 al 2024					34.0%	

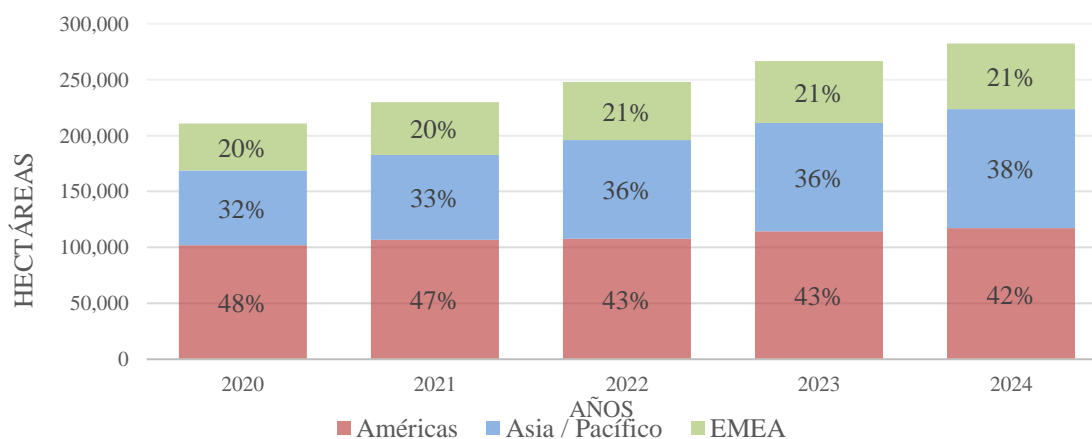
*Nota.* Adaptado de “Global State of the Blueberry Industry Report 2025”, por International Blueberry Organization, 2025 (<https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>).

En términos generales, el mercado de los arándanos es altamente competitivo fundamentado por la calidad del producto, la innovación y la habilidad de los productores para responder a las necesidades variables del mercado. Este mercado es particularmente robusto en naciones como Perú, Estados Unidos, Chile y España, que son destacados

productores y exportadores de esta fruta. En el reporte de IBO (2025) se muestra que Perú está incluido dentro de los 10 principales países productores de arándanos, y a partir del 2021 desplazó a Chile a la posición N° 4 (ver Tabla 4).

### Figura 1

*Distribución en Porcentajes de las Hectáreas Cultivadas por Región (2020 – 2024)*



*Nota.* Adaptado de “Global State of the Blueberry Industry Report 2025”, por International Blueberry Organization, 2025 (<https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>).

### Tabla 4

*Los 10 Principales Países Productores de Arándanos (Miles de Toneladas)*

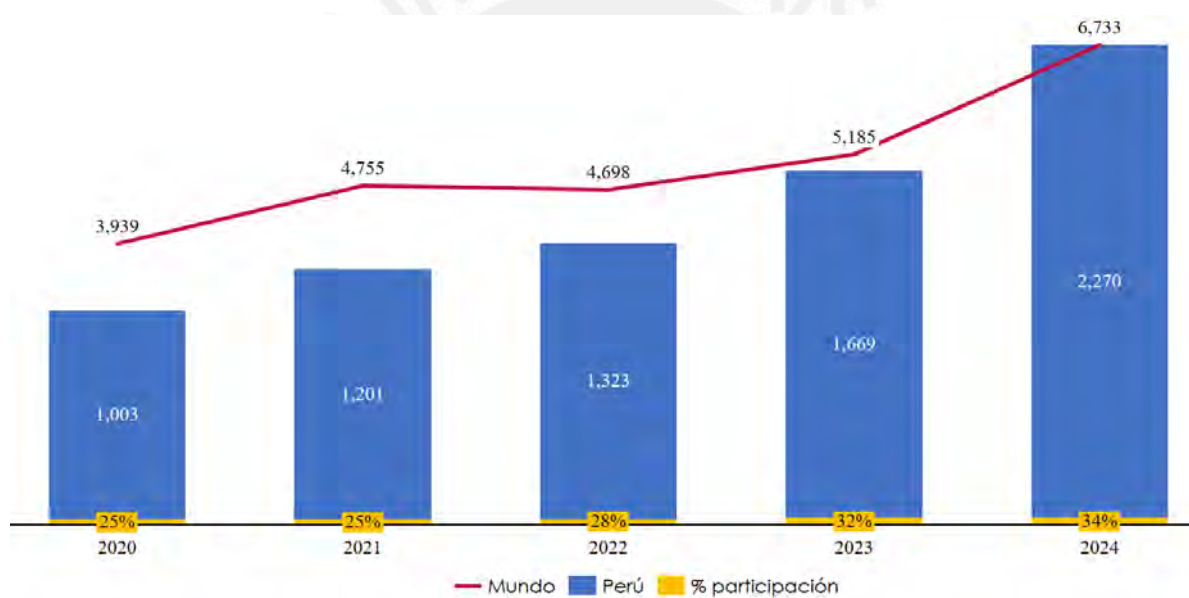
País	2020	2021	2022	2023	2024
China	347.20	350.83	450.15	563.54	698.66
Estados Unidos	282.64	328.18	278.14	282.59	354.97
Perú	179.58	261.73	299.67	233.87	329.60
Chile	195.76	185.44	166.35	132.33	150.54
España	55.66	73.94	69.19	70.86	77.96
México	57.67	74.20	75.87	71.94	69.40
Marruecos	35.96	47.21	56.50	56.05	71.73
Canadá	82.42	80.32	76.16	62.80	68.91
Polonia	54.10	55.50	68.50	62.00	66.00
Sudáfrica	15.80	26.00	30.50	35.00	38.60

*Nota.* Adaptado de “Global State of the Blueberry Industry Report 2025”, por International Blueberry Organization, 2025 (<https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>).

En el año 2024, Perú logró consolidarse como el mayor exportador de arándanos en la región, alcanzando una participación del 34% en las exportaciones mundiales de esta fruta (Trade Map, 2025), según se muestra en la Figura 2.

## Figura 2

*Participación de las Exportaciones Peruanas en las Exportaciones a Nivel Mundial (USD MM)*



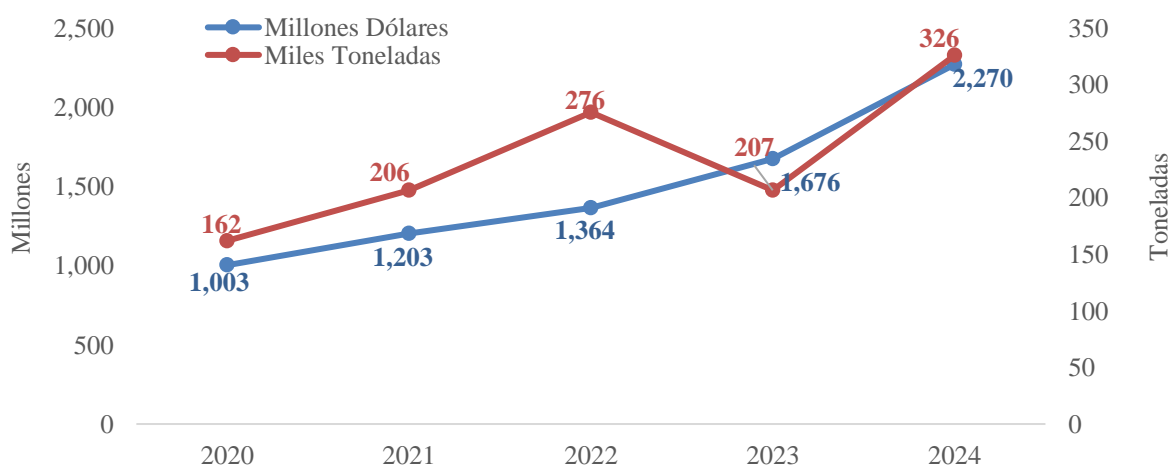
*Nota.* Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto: 081040 Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género "Vaccinium", frescos”, por Trade Map, 2025 (<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

Perú ha cerrado el año 2024 con una cifra récord en producción y exportación, a pesar de que la campaña continúa hasta abril de 2025. En este contexto, se estima que al finalizar 2024 se habrá exportado un volumen de 326 mil toneladas (ver Figura 3), lo que representa un 57% más que lo registrado en 2023, con un valor récord de USD 2,270 millones, un 35% superior al valor total exportado el año anterior, cifras que nunca se habían alcanzado en un

producto agropecuario. Además, aproximadamente el 11% de las exportaciones peruanas son orgánicas y están dirigidas a satisfacer un importante segmento del mercado (MIDAGRI, 2025).

### Figura 3

*Evolución de las Exportaciones Peruanas de Arándanos (2020-2024)*



*Nota.* Adaptado de “El comportamiento de las exportaciones de arándanos y sus perspectivas al 2025”, por MIDAGRI, 2025 (<https://www.gob.pe/institucion/midagri/informes-publicaciones/6526252-nota-tecnica-de-coyuntura-2025>).

Respecto a la campaña actual 2025/2026, de acuerdo con Agroperú.com y Agraria.pe, el inicio de la campaña que empezó en mayo 2025 fue bastante alentadora, se exportó aproximadamente 25,000 toneladas de arándanos (en todas las presentaciones: fruta fresca, congelada y procesada) con un valor aproximado de USD 137 millones. En Agraria.pe se citó a Fresh Fruit Perú, quien proyecta que las exportaciones de esta campaña podrían sobrepasar las 400,000 toneladas, lo que significaría un aumento del volumen exportado de 25% respecto a la campaña anterior. No obstante, la mayor oferta estaría impactando en la caída de los precios (aproximadamente 35%), por lo que se estima que el valor total exportado de la campaña solo crecería entre 8% - 13%.

El mayor volumen estaría asociado al incremento del área cultivada, mientras que en el 2020 se cultivó 15,406 hectáreas (IBO, 2024), en el 2023 fue 21,477 (IBO, 2025) y en el 2024 se incrementó a 25,920 (IBO, 2025). Otro factor, de acuerdo con Agroperú.com, que estaría impulsado el incremento de la producción de arándanos sería la reconversión varietal, mientras que antes solo un par de variedades concentraban la producción, en la actualidad habrían más de 9 variedades que representan el 80% del total exportado. A fin de mantener el liderazgo global, en portalfrutícola.com se mencionó que no solo es importante contar con un mercado diversificado, producción eficiente sino también es importante la innovación varietal, ya que esto permitiría contar con cosechas en distintas ventanas de producción, manteniendo el sabor, aroma, la firmeza, y tamaño.

A pesar de que la mayor parte de la producción de arándanos son exportados en su versión de frescos o congelados, existen empresas que han apostado por darle cierto valor agregado a esta fruta y comercializarlo en otras versiones como extracto en polvo para la industria alimentaria. En la plataforma web de QuimiNet (2025) se halló una lista de proveedores de insumos naturales en base a arándano y otros; si bien la gran mayoría de proveedores provenían en su mayoría de México, también se encontraron proveedores peruanos, cuya oferta de productos se basa en extractos pulverizados de arándanos, arándanos deshidratados, extractos de arándano azul y/o rojo en polvo, entre otros (ver Figura 4).










**Industria Cosmética.** Uno de los desafíos persistentes en la industria cosmética es el empleo de compuestos provenientes de petroquímicos, que pueden generar efectos adversos como toxicidad e irritación. En respuesta a estos problemas, ha surgido la tendencia de reemplazar los ingredientes petroquímicos por componentes provenientes de fuentes naturales como las plantas. Estos artículos, hechos a partir de ingredientes naturales, se emplean en el cuidado de la piel, el cabello y la boca. Sin embargo, enfrentan retos como la dependencia de la estacionalidad en la producción y la ausencia de normas internacionales unificadas. A pesar

de estos obstáculos, los avances en este campo podrían impulsar una transformación hacia alternativas más seguras y sostenibles en la industria (Aponte et al., 2025).

## Figura 4

### Proveedores de Extracto de Arándanos en la Plataforma Quiminet

**Proveedores de Extracto de Arandano**

Proveedores de EXTRACTO DE ARANDANO AZUL EN POLVO	Proveedores de arandano deshidratado
 <p><a href="#">Natura Powder</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Suministramos <b>EXTRACTO DE ARANDANO AZUL EN POLVO</b> y estamos situados en LIMA, CALLAO, Peru</p> <p>Peru</p>	 <p><a href="#">MERRILL NATURA</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Ofrecemos <b>arandano deshidratado</b> en LIMA, Peru</p> <p>Peru</p> <p><b>Cobertura:</b> EE.UU, MÉXICO, SUIZA, ESPAÑA, ITALIA, CHILE, COLOMBIA, KOREA DEL REINO UNIDO, INGLATERRA, REPÚBLICA CHECA, EMIRATOS ÁRABES UNIDOS, FRANCIA, RUSIA.</p> <p><b>Tipo:</b> Productor y distribuidor: Materias primas</p>
<p><b>Proveedores de EXTRACTO ATOMIZADO DE ARÁNDANO</b></p>  <p><a href="#">ARJE FOOD'S</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Ofrecemos <b>EXTRACTO ATOMIZADO DE ARÁNDANO</b> en Lima, Peru</p> <p>Peru</p> <p><b>Cobertura:</b> Mundial</p> <p><b>Tipo:</b> Productor / fabricante: Accesorios y conexiones</p>	<p><b>Proveedores de Arandano Pulverizado</b></p>  <p><a href="#">Grupo Zaña</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Nos dedicamos a la venta de <b>arandano deshidratado</b> entre otros productos. Nos encontramos en Lima, Peru</p> <p>Peru</p>
 <p><a href="#">Namaskar</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Suministramos <b>Arandano Pulverizado</b> y estamos situados en Lima, Peru</p> <p>Peru</p> <p><b>Cobertura:</b> Asia, Europa, Americas, Oceania, Africa</p> <p><b>Tipo:</b> Mayorista y detallista: Materias primas</p>	 <p><a href="#">Kera Super Foods</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Somos proveedores de <b>Arándano deshidratada</b> en lima, Peru</p> <p>Peru</p>
<p><b>Proveedores de polvo de arandano rojo</b></p>  <p><a href="#">Namaskar</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Suministramos <b>polvo de arandano rojo</b> y estamos situados en Lima, Peru</p> <p>Peru</p> <p><b>Cobertura:</b> Asia, Europa, Americas, Oceania, Africa</p> <p><b>Tipo:</b> Mayorista y detallista: Materias primas</p>	<p><b>Proveedores de ARÁNDANO CONGELADO IQF</b></p>  <p><a href="#">BAF ORGANIC</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>☆☆☆☆☆ <a href="#">Ahora puedes Calificar</a></p> <p>Vendemos <b>ARÁNDANO CONGELADO IQF</b> y estamos ubicados en Lima, Peru</p> <p>Peru</p>
	<p><b>Proveedores de Atomizados de arándano</b></p>  <p><a href="#">Graneles y derivados industriales</a> <a href="#">más info</a> ▼</p> <p>Nos dedicamos a la venta de <b>Atomizados de arándano</b> entre otros productos. Nos encontramos en Lima, Peru</p> <p>Peru</p>

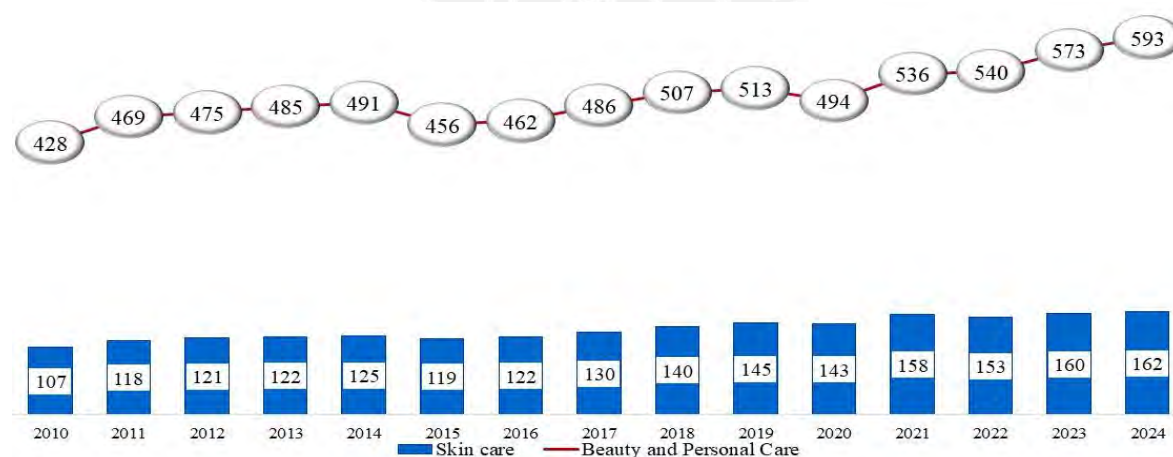
*Nota.* Adaptado de “Proveedores de Extracto de Arándano” por QuimiNet, 2025

([https://www.quiminet.com/principal/resultados\\_búsqueda.php?pagina=4&N=Extracto%20de%20Arandano&d=P&mkt\\_source=22&mkt\\_term=2\\_1&mkt\\_medium=7441438272&mkt\\_campaign=3](https://www.quiminet.com/principal/resultados_búsqueda.php?pagina=4&N=Extracto%20de%20Arandano&d=P&mkt_source=22&mkt_term=2_1&mkt_medium=7441438272&mkt_campaign=3)).

Entre el año 2010 y 2024 el mercado mundial de Belleza y Cuidado Personal (medido en función al valor monetario de los productos vendidos al público) experimentó un crecimiento del 39%, y la participación del segmento de Cuidado de la piel en el total fue en promedio el 27%, según se muestra en la Figura 5. A nivel de zonas geográficas, en el 2024 la zona de Asia Pacífico explicó el 47% de dicho mercado, seguido por América del Norte (Canadá y Estados Unidos) con el 19%, los países de Latinoamérica (incluye México y los países de América Central y América del Sur) representaron el 8% del mercado. En el caso de Latinoamérica, en los últimos 15 años el comportamiento de este mercado fue volátil, registrando contracciones de hasta dos dígitos en algunos años (2018 y 2020). No obstante, desde el 2021 se observó una evolución positiva y favorable, siendo el principal país Brasil, el cual tuvo una participación del 42.6% del mercado latinoamericano en 2024, el mercado peruano solo representó el 3.8%. Cabe indicar que el mercado peruano de Belleza y Cuidado Personal ha mostrado una evolución favorable en el periodo 2022-2024, al registrar un crecimiento anual promedio de 9.1% (Euromonitor International, 2025b).

### Figura 5

*Evolución del Mercado Mundial Beauty and Personal Care y Skin Care, 2010 - 2024 (Mil Millones de Dólares)*



*Nota.* Adaptado de “Market Sizes Historical. Category: Beauty and Personal Care, Skin Care [Archivo de datos]”, por Euromonitor International, 2025 (<https://www.euromonitor.com>).

En el caso particular del segmento de Cuidado de la piel, se observa (en la Figura 5) que el crecimiento registrado de este mercado mundial entre el 2010 y 2024 fue de 51.8%, con una tasa de crecimiento promedio anual de 3.1%. Las zonas de Asia Pacífico y Norte América registraron el 47% y 19% del mercado en 2024, y Latinoamérica participó con el 8%. Y en el caso de los países de Latinoamérica, Brasil se mantuvo como el principal mercado con una participación del 32%, seguido por México con el 30.6%, y Perú solo obtuvo el 3.7% de participación (Euromonitor International, 2025b).

En resumen, el mercado peruano de productos categorizados como de Belleza y Cuidado Personal, dentro del cual se encuentran los productos cosméticos, es bastante pequeño en comparación a los grandes mercados ubicados en Asia Pacífico o Norte América; sin embargo, en los últimos años viene presentando una evolución favorable.

De acuerdo con COPECOH (2024), el sector cosmético peruano se clasifica en 6 categorías principales de productos: cuidado e higiene personal, cuidado capilar, fragancias, maquillaje, tratamiento facial y tratamiento corporal. La Figura 6 muestra la evolución de este sector y la tasa de crecimiento registrado en los últimos 7 años. Se resalta la tendencia creciente desde el 2013; sin embargo, registró una caída importante de casi 14% en el 2020 explicado por la pandemia COVID-19, luego de ello la recuperación ha sido sobresaliente, superando los niveles alcanzados en el periodo pre-pandemia. Para el 2025, se estima un crecimiento de 7% respecto al año anterior (“Sector cosméticos e higiene ‘pinta’ buen 2025: estas son las proyecciones”, 2025), el cual sería impulsado por los segmentos de fragancia, maquillaje y capilares.

**Figura 6**

*Evolución del Mercado Cosmético Peruano (Cifras en Millones de Soles a Precio Público)*



*Nota:* Datos del 2025 corresponden a la proyección indicada en Gestión. Adaptado de

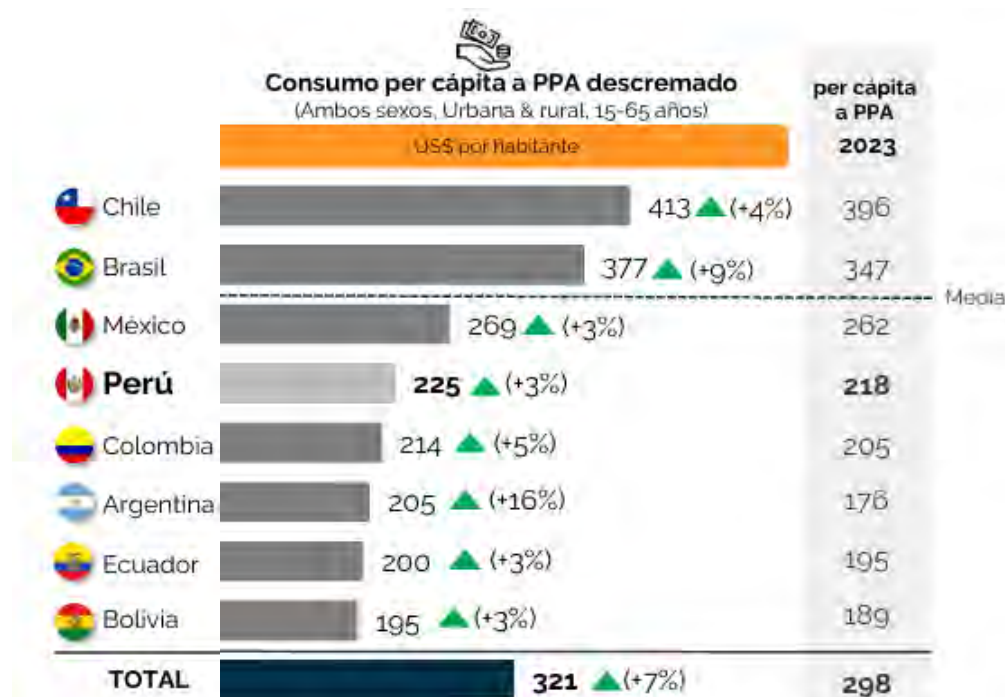
“¿Cómo hacer negocios en el Perú?” y “Panorama de la industria cosmética en el Perú por el Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico”, por COPECOH, 2024 (<https://es.scribd.com/document/855256646/COPECOH-COMO-HACER-NEGOCIOS-EN-EL-PERU-2024>;

[https://www.mincetur.gob.pe/reglamentostecnicos/informacion\\_general/documentos/Presentaciones\\_12Julio/1\\_Panorama\\_de\\_la\\_industria\\_cosmetica.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/reglamentostecnicos/informacion_general/documentos/Presentaciones_12Julio/1_Panorama_de_la_industria_cosmetica.pdf)).

A nivel de los países de Latinoamérica, COPECOH (2024) indicó que el consumo per cápita peruano en el sector cosméticos en el 2023 (USD 218) estuvo por debajo del promedio de este grupo de países (USD 298), y para el 2024 si bien se estimó un ligero incremento de 3% (USD 225), aún el consumo peruano por habitante estaría por debajo de la media (ver Figura 7). Aunque no se cuenta con información actualizada de cierre 2024, lo mencionado representaría una ventaja para el mercado peruano, ya que aún tendría espacio para crecer.

**Figura 7**

*Proyección del Consumo Per Cápita 2024 en el Sector Cosmético en Latinoamérica*



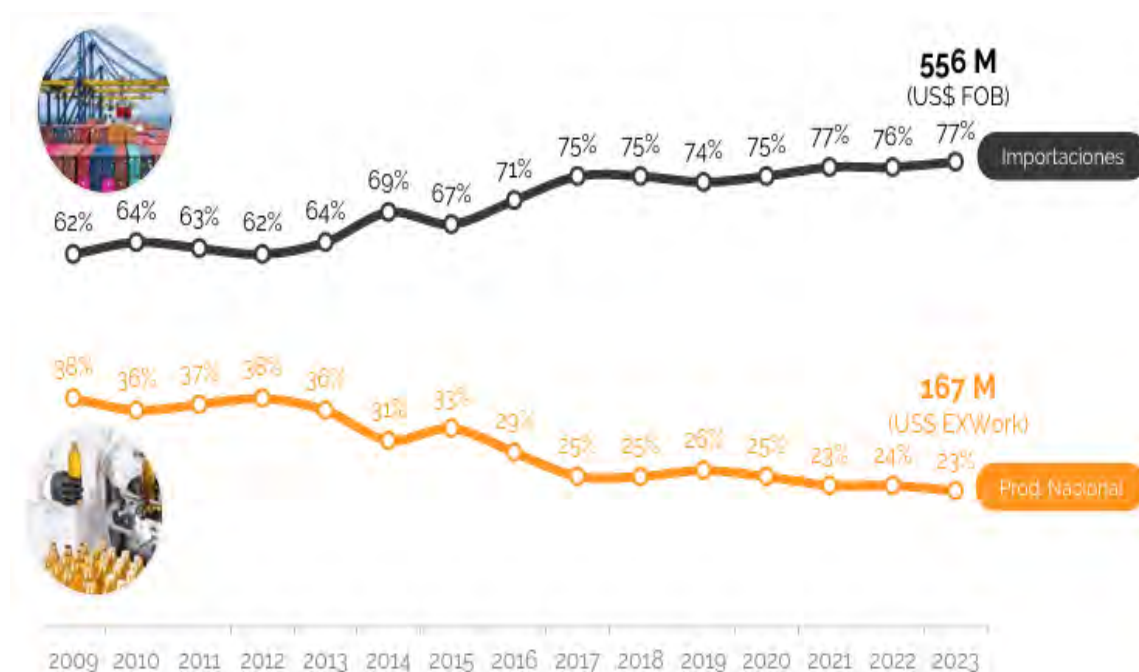
*Nota:* Tomado de “¿Cómo hacer negocios en el Perú?”, COPECOH, 2024

(<https://es.scribd.com/document/855256646/COPECOH-COMO-HACER-NEGOCIOS-EN-EL-PERU-2024>).

El sector de cosméticos peruano se ha caracterizado por ser principalmente importador (ver Figura 8), en el 2023 el 77% de los productos que se comercializaron provienen de importaciones, mientras que solo el 23% fue producción nacional. En el 2009, la producción nacional representó el 38% del sector; sin embargo, desde el 2010 empezó a disminuir (COPECOH, 2024). Esto evidenciaría el poco desarrollo de nuestra industria cosmética, el cual requiere de inversión en tecnología y desarrollo, así como personal capacitado que contribuya con la innovación y creación de nuevos productos.

**Figura 8**

*Composición del Mercado de Cosméticos en Perú (2009 – 2023)*



*Nota.* Tomado de “¿Cómo hacer negocios en el Perú?”, por COPECOH, 2024

(<https://es.scribd.com/document/855256646/COPECOH-COMO-HACER-NEGOCIOS-EN-EL-PERU-2024>).

De acuerdo con Ángel Acevedo, presidente de COPECOH, en 2023 se identificó el ingreso de 92 nuevas empresas extranjeras al mercado peruano, y del total de las empresas incorporadas, 29 (31.5% del total) de ellas se enfocaban en la categoría de tratamiento facial (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2024). Si bien, esto reafirma el incremento sostenido en la demanda de estos productos por los consumidores peruanos también ratifica la realidad que se expuso previamente, de ser un sector básicamente importador.

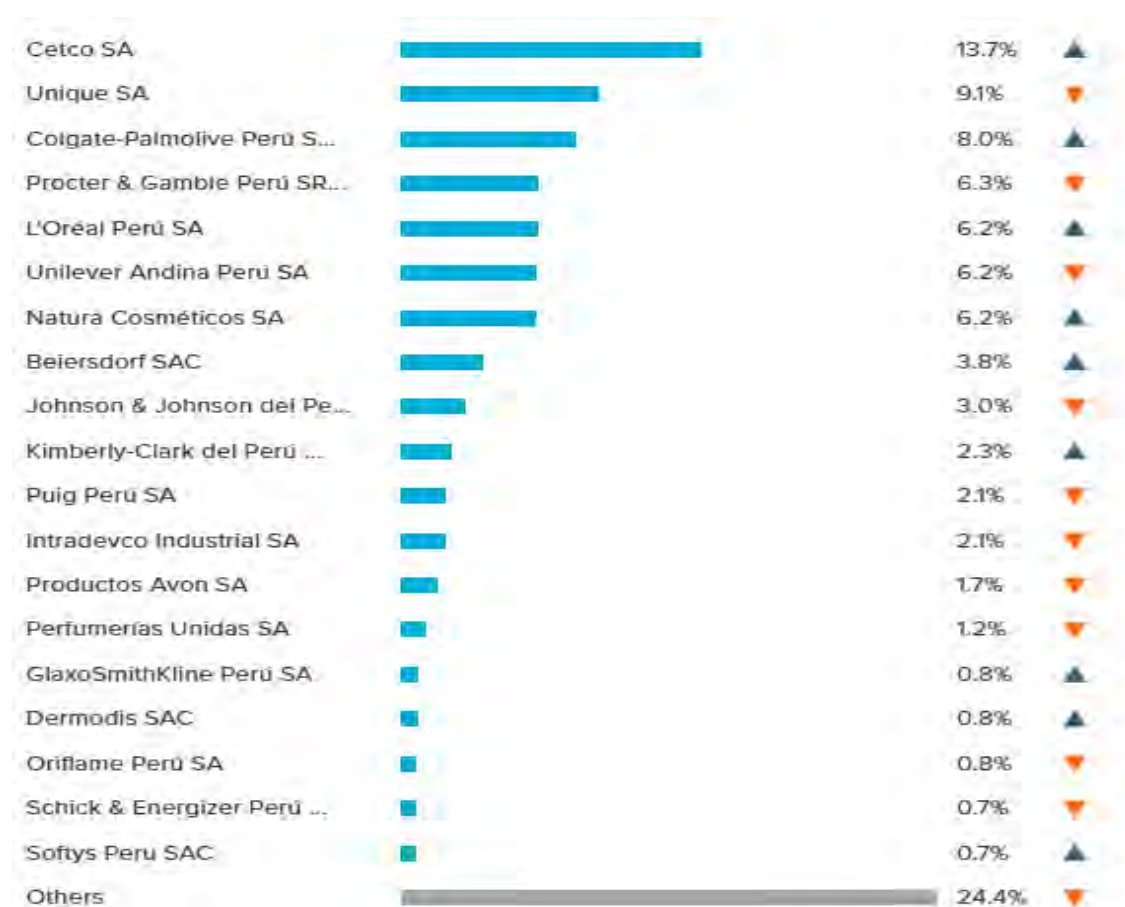
A nivel local, de acuerdo con el reporte de Euromonitor International (2025a), las principales empresas que lideraron el mercado peruano de Belleza y Cuidado Personal en el 2024 fueron Cetco SA con el 13.7% de participación de mercado (principales marcas: Esika, Cyzone y L’Bel), seguido por Unique SA con el 9.1%, Colgate-Palmolive Perú con el 8% y Procter & Gamble con el 6.3% (Ver Figura 9). Respecto a las perspectivas del sector para el

periodo 2025-2029, se prevé que mantendrán una tendencia favorable, mostrando un crecimiento de 7% en el 2025, 6% en el 2026, 5.7% en el 2027, 5.4% en el 2028 y 5.3% en el 2029, fundamentado en la mayor preocupación de los consumidores por mantener una rutina saludable de cuidado personal, incluyendo piel, cabello e higiene. Por otro lado, se mencionó que la venta directa se mantuvo como el canal líder en este mercado en 2024, siendo los principales actores de este segmento las empresas Cetco SA, Unique SA y Natura Cosméticos SA, las cuales ofrecen sus productos a través de catálogos.

En relación con mercado global de cosméticos naturales, en el reporte de Grand View Research (2023b) se estimó que el valor de dicho mercado en el 2023 fue de USD 31.8 mil millones (representó el 5.5% del mercado global de Belleza y Cuidado Personal reflejado en la Figura 5), y en el 2024 se proyectó que crecería a USD 33.5 mil millones (representaría el 5.6% del mercado global de Belleza y Cuidado Personal), es decir, el crecimiento promedio anual estimado entre 2024 y 2030 sería de 5.3%. Las proyecciones positivas de este mercado se sustentan en la priorización de los consumidores en el bienestar y salud de la piel, en adquirir productos sin ingredientes químicos o sintéticos que puedan generar algún daño a su piel, lo que ha inducido a cambios en las tendencias, y hoy con el uso del internet, los avances tecnológicos, el desarrollo de nuevas formulaciones, el marketing digital y las diversas campañas en redes sociales, ha impulsado la mayor demanda de productos basados en ingredientes naturales. La región con mayor participación en el mercado de cosmética natural en el 2023 fue Europa con el 38.1% de participación, seguido por Norteamérica con el 27%. La predominancia de Europa en este mercado se debería no solo a la preocupación e interés de los consumidores por los productos naturales, sino también a que las empresas del rubro cosmético han sabido responder y atender rápidamente las necesidades de los consumidores.

**Figura 9**

*Participación por Empresas en el Mercado Peruano de Belleza y Cuidado Personal (2024)*



*Nota.* Tomado de “Beauty and Personal Care in Perú”, por Euromonitor International, 2025 (<https://www.euromonitor.com>).

### **2.2.2. Identificación de Tendencias Clave**

Luego de haber revisado el contexto general en el que se describe la perspectiva del arándano en el mercado global y la evolución de su producción, así como la industria cosmética a nivel local y global, en esta sección se desarrollará un análisis de los factores que podrían impactar en estas industrias a través del análisis PESTEL.

**Factores Políticos.** El Perú suscribió diversos acuerdos de libre comercio (TLC) con países claves y bloques estratégicos, lo que representaría una oportunidad para posicionar los productos cosméticos que contengan ingredientes naturales como los arándanos. Entre ellos destacan los acuerdos con Estados Unidos (firmado en 2006), Corea del Sur (2011), China

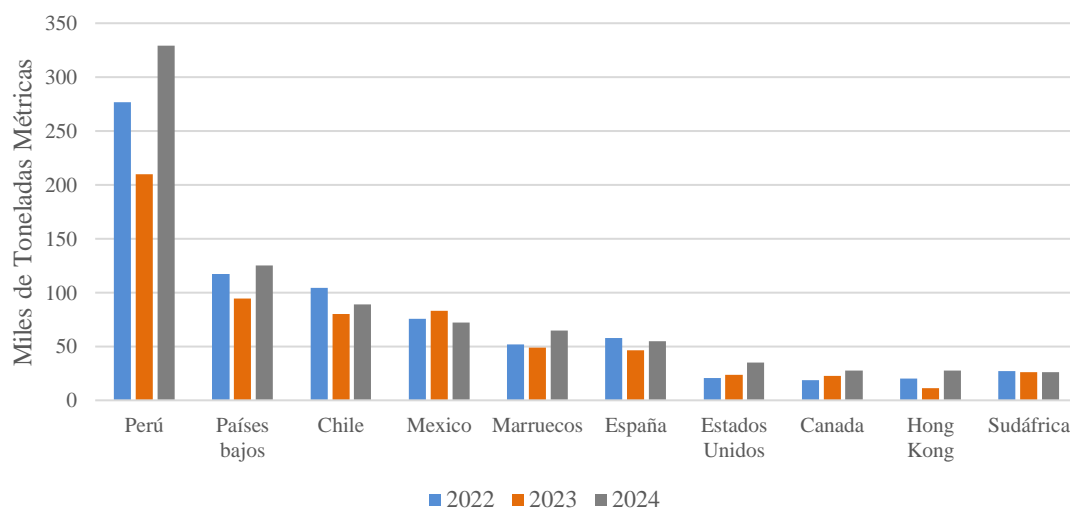
(2009), así como acuerdos con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) (2010) y el Acuerdo Comercial Multipartes entre Perú y la Unión Europea (2012) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2025). Estos acuerdos facilitan el acceso preferencial a mercados internacionales y ofrecen oportunidades para comercializar diversos productos nacionales.

Asimismo, el gobierno peruano a través de la Ley 29987 declaró de interés nacional la promoción de la ciencia, la innovación y la tecnología fomentando su desarrollo a través de alianzas público-privadas con diversos propósitos, y entre ellas se menciona la de “promover la generación de valor agregado para los productos nacionales”, y la de “fomentar el desarrollo de la tecnología para la conservación del ambiente y para contribuir con la diversificación productiva” (Ley 29987, p. 1). Esto muestra el interés del gobierno peruano por impulsar y desarrollar nuevas industrias orientadas a generar mayor valor agregado en los productos y a promover la diversificación productiva.

**Factores Económicos.** De acuerdo con el reporte de IBO (2025), el Perú en 2024 se consolidó como el principal exportador mundial de arándanos al exportar más de 326 mil toneladas (ver Figura 10), y cuyo valor ascendió a USD 2,270 millones (MIDAGRI, 2025). La campaña 2025/2026 inició en mayo con un favorable desempeño, y de acuerdo con Agroperú.com se proyecta un crecimiento del volumen de 25% respecto a la campaña previo, lo que implicaría que las exportaciones superarían los 400,000 toneladas. Respecto al precio promedio, Agroperú.com mencionó que descendió en aproximadamente 35%, por lo que se esperaba que el valor total de las exportaciones se incremente entre 8% - 13% respecto a la campaña anterior.

**Figura 10**

*Top 10 de Principales Países Exportadores de Arándanos Frescos (Miles de Toneladas Métricas)*



*Nota.* Adaptado de “Global State of the Blueberry Industry Report 2025”, por International Blueberry Organization, 2025 (<https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>).

Por otro lado, el mercado peruano de cosméticos e higiene personal también ha mostrado una evolución favorable en los últimos años (a excepción del 2020 generado por la pandemia COVID-19). De acuerdo con estadísticas de COPECOH (2024), en el 2018 este mercado facturó S/. 7,720 millones y en el 2024 alcanzó la cifra de S/. 9,339 millones (Guardia, 2025), para el 2025 se proyecta un crecimiento de casi 7%, es decir, se espera alcanzar la cifra de S/. 9,990 millones (“Sector cosméticos e higiene ‘pinta’ buen 2025: estas son las proyecciones”, 2025) y éste sería promovido por las mayores ventas de productos en las siguientes categorías: capilares, tratamiento facial, higiene personal y tratamiento corporal. Además, este sector es relevante en la economía peruana porque contribuye con alrededor del 1% del PBI y proporciona empleo a más de 600,000 personas (“Sector cosméticos e higiene ‘pinta’ buen 2025: estas son las proyecciones”, 2025). Adicionalmente,

el sector cosmético peruano aún es pequeño y tiene aún espacio para seguir creciendo, ya que el consumo per cápita está por debajo de la media de los países latinoamericanos, mientras que en el 2023 el consumo per cápita fue de USD 218, en Chile fue USD 396 y en Brasil fue USD 347 (COPECOH, 2024).

**Factores Sociales.** Hoy existe una mayor preocupación e interés por el cuidado y salud de la piel; los consumidores buscan productos que estén compuestos principalmente por productos naturales y que no contengan ingredientes químicos o derivados de insumos químicos, y esto se refleja en la tendencia del rubro de la cosmética natural.

De acuerdo con el reporte de Grand View Research (2023b), el segmento de la cosmética natural global experimentó un crecimiento sostenido desde la pandemia COVID-19, motivado por el aumento en la conciencia sobre la importancia de la salud y bienestar personal, lo que acrecentó la preocupación de los consumidores acerca de los compuestos sintéticos usados en productos de belleza y cuidado personal y su vinculación con reacciones y lesiones en la piel, asimismo, los avances tecnológicos y el descubrimiento de los beneficios de diversas fuentes naturales. En 2023, el tamaño global de este mercado alcanzó un valor aproximado de USD 31.8 mil millones, con una tasa de crecimiento anual promedio proyectada de 5.3% entre los años 2024 y 2030, con lo cual se estima que el valor del mercado en el 2030 sea USD 45.6 miles de millones. Asimismo, proyectan que en dicho periodo el mercado de Asia Pacífico sea el que registre un mayor crecimiento, seguido por Europa y Latinoamérica.

Si bien, el mercado cosmético peruano aún es incipiente, Kumar et al. (2025) destacó las condiciones positivas que favorecen el desarrollo del mercado de productos cosméticos en el Perú, entre el 2025 y 2034 crecería a una tasa promedio anual de 7.3%, el cual sería impulsado por los mayores ingresos de la población, la influencia de las plataformas digitales de interacción social, el cambio de las tendencias al incrementarse la demanda de productos

naturales (este segmento presentaría una tasa de crecimiento anual promedio del 8 % durante el mismo período), así como el mayor interés de los hombres por estos productos, asimismo, se resalta que otro factor que impulsa este mercado es la personalización de los productos acorde a necesidades particulares, tipo de piel y edad. Para el 2025, COPECOH (“Mercado de cosméticos e higiene creció 8% a marzo y anticipa alza de 9,4% en segundo trimestre”, 2025) proyectó un crecimiento del mercado cosmético peruano en 7% (ver Figura 11), lo cual está alineado con la proyección de Kumar et al. (2025) indicada previamente.

### Figura 11

*COPECOH: Proyección 2025 del Mercado de Cosméticos e Higiene*



*Nota:* Tomado de “Mercado de cosméticos e higiene creció 8% a marzo y anticipa alza de 9,4% en segundo trimestre”, por La Cámara, 2025 (<https://lacamara.pe/mercado-de-cosmeticos-e-higiene-crecio-8-a-marzo-y-anticipa-alza-de-94-en-segundo-trimestre/>).

**Factores Tecnológicos.** La dimensión tecnológica constituye un elemento clave para evaluar la viabilidad del arándano como insumo en la industria cosmética. En este campo, los avances recientes permiten transformar sus propiedades bioactivas en productos innovadores y con mayor valor agregado. En primer lugar, destacan las innovaciones en los procesos de extracción de compuestos fenólicos. Tecnologías emergentes como la extracción asistida por ultrasonido, los campos eléctricos pulsados y la utilización de CO<sub>2</sub> supercrítico han demostrado aumentar significativamente el rendimiento de polifenoles en los subproductos

del arándano, favoreciendo la sostenibilidad y la eficiencia en la cadena de valor (Rajha et al., 2020; Rengifo & Loyoga, 2023). Estas técnicas representan una alternativa a los métodos convencionales, al preservar mejor la bioactividad de los compuestos y reducir el impacto ambiental.

Por otro lado, el desarrollo de la nanotecnología aplicada a cosméticos ha marcado un punto de inflexión en la formulación de productos naturales. Investigaciones recientes evidencian que el uso de nanoemulsiones, liposomas y nanopartículas permite mejorar la estabilidad, biodisponibilidad y eficacia de ingredientes activos como los extractos de arándano (Ansari et al., 2022; Foteva, 2024). Si bien estas tecnologías ofrecen ventajas en diferenciación y posicionamiento competitivo, también plantean desafíos en materia de seguridad y regulación que deben ser considerados (Yadwade et al., 2021).

El arándano no solo es un producto agrícola de exportación, sino también un insumo con alto potencial de innovación científica y cosmética. No obstante, resulta necesario que el país refuerce su infraestructura en investigación y desarrollo, promueva la transferencia de tecnológica y fomente la creación de alianzas estratégicas entre las universidades, centros de innovación y la industria.

**Factores Ecológicos.** Actualmente, los consumidores demandan productos no solo eficaces, sino también ambientalmente responsables. En este contexto, el desarrollo del arándano como insumo cosmético debe estar apoyado por enfoques sostenibles implementados en toda la cadena productiva. Estudios recientes señalan que la sostenibilidad en la industria cosmética requiere una mirada sistémica, evaluando el ciclo de vida completo del producto, desde la selección de materias primas hasta la producción, distribución, uso y disposición final, para evitar impactos ambientales negativos (Bom et al., 2019). En ese sentido, una estrategia innovadora es la revalorización de subproductos agrícolas, como semillas, cáscaras o pulpa residual del arándano, que pueden transformarse en ingredientes

cosméticos de alto valor. Esta práctica apoyado por enfoques sostenibles implementados en toda la cadena productiva, además de reforzar el compromiso con la economía circular (Pinto et al., 2025).

Asimismo, los envases constituyen un elemento central en la sostenibilidad de los productos cosméticos. No basta con emplear materiales reciclables o biodegradables, sino que resulta igualmente importante cómo se perciben estas acciones por parte de los consumidores. Del Greco et al. (2024) destacaron que la aceptación de los envases sostenibles en cosmética depende tanto de aspectos de diseño como de la manera en que se comunican los mensajes ambientales, los cuales deben ser claros y confiables. Este aspecto resulta fundamental para que los productos derivados del arándano logren un adecuado posicionamiento en los mercados internacionales.

Como señalo Sahota (2014), el ecodiseño no debe limitarse a la fase final del producto, sino que debe incorporarse de manera integral en todas las fases de la cadena de valor, desde la obtención de materias primas hasta la disposición final. En el caso del arándano, esta estrategia permitiría aprovechar los residuos agrícolas para la elaboración de extractos bioactivos, así como en el uso de envases biodegradables que fortalezcan la propuesta de valor sostenible. Estas estrategias no solo elevan la competitividad del insumo, sino que también responden a una tendencia global creciente de consumo responsable.

**Factores Legales.** El marco legal es un componente fundamental en la diversificación del arándano hacia la industria cosmética, ya que determina las condiciones de seguridad, calidad y acceso a los mercados. En el ámbito nacional, la Ley N° 29459 de “Productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios” establece que todos los productos cosméticos deben contar con un registro sanitario emitido por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID), lo cual garantiza su inocuidad y calidad antes de la comercialización. A nivel regional, la Decisión N° 833 de la Comunidad Andina

instauró un régimen armonizado de notificación sanitaria obligatoria para los productos cosméticos, aplicable en Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia. Esta normativa busca facilitar la libre circulación de cosméticos en el mercado andino, al mismo tiempo garantiza la protección de la salud del consumidor mediante estándares técnicos comunes y mecanismos de vigilancia sanitaria.

Por otro lado, el Reglamento (CE) N° 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo constituye la base normativa para los productos cosméticos en la Unión Europea. Esta regulación es una de las más estrictas a nivel mundial, ya que establece listas de sustancias prohibidas y restringidas, requisitos de evaluación de seguridad por parte de expertos cualificados, la aplicación de prácticas óptimas en los procesos de fabricación y obligaciones de etiquetado claras y uniformes. En Estados Unidos, la FDA (2023) regula los cosméticos a través del Federal Food, Drug, and Cosmetic Act (FD&C Act), y recientemente fortalecido con la Modernization of Cosmetics Regulation Act (MoCRA) de 2022. Esta legislación amplía las competencias de la FDA, incorporando la obligatoriedad de registrar las instalaciones de producción, reportar efectos adversos y contar con la capacidad de ordenar el retiro de productos que puedan representar un riesgo para la salud pública.

Los cosméticos a base de arándano deberían cumplir con un marco legal complejo que articula tres niveles: nacional, regional e internacional. Ello implica no solo ajustarse a la normativa vigente en el país y en la Comunidad Andina, sino también anticipar los requerimientos de mercados exigentes como la Unión Europea y Estados Unidos, donde las regulaciones buscan garantizar altos estándares de seguridad y sostenibilidad.

### ***2.2.3. Análisis de la Competencia***

A continuación, se presentará el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria cosmética peruana.

**Amenaza de Nuevos Entrantes (Media-Alta).** La industria cosmética peruana se caracteriza por ser principalmente importadora, donde aproximadamente el 77% de los productos que se comercializan no son de procedencia local (Guardia, 2025). Si se considera la importación de productos finales, la tendencia ha sido favorable para este rubro, como se observó en la Figura 8, entre el 2009 y 2023 la participación de las importaciones de productos cosméticos pasó del 62% al 77%. Y de acuerdo con Andina Agencia Peruana de Noticias (2024), en el 2023 ingresaron 92 nuevas empresas extranjeras; esto evidencia que las barreras de entrada para esta parte del sector no son altas.

Sin embargo, si una empresa quiere participar del sector con su producción propia, deberá incursionar con productos únicos y que se diferencien por su calidad, composición, presentación, de los otros productos del mercado. Y para lograr esta diferenciación se requiere de inversión de capital en tecnología, investigación y desarrollo que garantice la extracción de los componentes bioactivos, su biodisponibilidad y eficacia en los productos cosméticos (Rajha et al., 2020; Rengifo & Loyoga, 2023; Ansari et al., 2022; Foteva, 2024). Asimismo, existen legislaciones y normativas que deben cumplirse para obtener las autorizaciones detalladas en la Ley N° 29459, cumplir con las disposiciones de DIGEMID, así como las Decisiones de la CAN en caso se comercializan los productos en el mercado andino. En función a lo mencionado, se considera que la amenaza de nuevos entrantes al sector es media-alta.

**Poder de Negociación de los Proveedores (Media).** La industria cosmética cuenta con dos grandes proveedores, el de insumos y materia prima, y el de envases/etiquetas (de vidrio, plástico, cartón, o reciclados). Respecto a los proveedores de la materia prima principal que serían los arándanos, el Perú cuenta con varias zonas costeras productoras de arándanos, siendo las principales La Libertad y Lambayeque (Diaz et al., 2024), lo cual genera una variedad de oferta de la materia prima. Además, el número de hectáreas cultivadas

se viene incrementando año a año, y a la fecha se contaría con alrededor de 25,000 hectáreas (Agroperú.com), lo cual representa uno de los factores que ha permitido posicionar a nuestro país como un referente en la producción de esta fruta. No obstante, hoy este sector está enfocado principalmente a la exportación, en el 2024 aproximadamente el 92% de la producción como producto fresco o congelado (BCRP, 2025; PROMPERÚ, 2025); por lo que se deberá establecer relaciones y alianzas con los proveedores de arándanos a fin de garantizar la provisión del recurso y garantizar la calidad y propiedades de la fruta. Ante esto se define que el poder de negociación de estos proveedores es alto. Por otro lado, para el suministro de otras insumos y envases se considera que hay una oferta local variada, así como una oferta amplia de proveedores del exterior. Finalmente, en general se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio.

**Poder de Negociación de los Clientes (Baja).** El mercado de cosméticos peruano mantiene una tendencia favorable (ver Figura 7), esto estaría asociado con la creciente preocupación e interés de los consumidores por su apariencia personal, por ello existe una mayor demanda por productos que les permitiría mejorar su aspecto externo. Asimismo, hoy los consumidores se informan con detenimiento acerca de los ingredientes de los productos que adquieren, y buscan opciones más saludables, en las que no se hayan hecho pruebas en animales, que no contengan ingredientes sintéticos o químicos que pudieran generarles lesiones o reacciones alérgicas en la piel, y que no hayan generado algún impacto negativo en el ambiente. Tomando en cuenta esto, se consideraría que estarían dispuestos a pagar un valor adicional por aquellos productos que cumplan las condiciones indicadas previamente. Con lo cual su poder de negociación sería bajo.

**Amenaza de Productos Sustitutos (Alta).** Se considera que el nivel de esta fuerza es alto debido a que en la naturaleza existe una amplia variedad de productos naturales que cuentan con propiedades y beneficios similares a los arándanos, lo cual podría significar una

amenaza como competencia. Por ejemplo, De Lima et al. (2020) investigó diversas plantas nativas del Brasil (*Eugenia brasiliensis*, *E myrcianthes*, *E leitonii*), las cuales cuentan con un alto componente de polifenoles. Asimismo, Hoang et al. (2021) presentó en su estudio una lista de 36 fuentes de antioxidantes naturales, entre los que resaltó la manzana, zanahoria, uvas, algas verdes, mango, granada, arándanos, semillas de la papaya, hojas de albahaca, entre otros, los cuales también podrían utilizarse en formulaciones cosméticas. Manian (2024) también destacó el alto contenido de vitamina C y antioxidantes que contiene el camu camu, y sugirió que también podría ser utilizado como ingrediente en productos para la rutina del cuidado de la piel, como en cremas hidratantes y bloqueadores solares. Transparency Market Research (2024) también indicó que el Maqui Berry está ganando terreno como ingrediente en cosméticos, alimentos funcionales y nutraceuticos; y debido a sus propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, lo hace un ingrediente ideal para los productos de belleza y cuidado de la piel, como sérums, cremas y lociones.

**Rivalidad entre Competidores Existentes (Alta).** Respecto al mercado global de productos de Belleza y Cuidado Personal se trataría de un mercado competitivo, dado que las tres principales empresas del rubro concentran el 25% del mercado, y la participación de cada una del resto de empresas no supera el 3% del mercado global (ver Tabla 1). Por lo que, al no haber una concentración en pocas empresas, las empresas estarían activas en la búsqueda de lanzar nuevos productos y únicos que los diferencien del resto, a fin de ganar una mayor participación. El mercado local, también muestra una estructura similar, donde las tres principales empresas concentran el 30.8% de participación (ver Figura 9). Otro aspecto similar, es que tanto el mercado global como el peruano mantiene una tendencia creciente y no muestra signos de estancamiento (ver Figura 5 y 6), es decir, hay espacio para que las empresas continúen creciendo o para la incorporación de nuevas compañías que incursionen en el mercado. Por ejemplo, en 2023 se registró el ingreso de 92 nuevas empresas extranjeras

al mercado peruano, de las cuales 29 estaban enfocadas al segmento de cuidado de la piel (Andina Agencia Peruana de Noticias, 2024). Tomando en cuenta lo indicado, y a pesar de que el mercado local y global mantiene perspectivas favorables de crecimiento, considerando la alta competencia se considera que la rivalidad entre los competidores es alta.

#### **2.2.4. Análisis de Oportunidades y Amenazas**

Como principales oportunidades se identificó la creciente tendencia y preocupación por parte de los consumidores de adquirir productos elaborados con insumos naturales, así como las proyecciones positivas de crecimiento del sector cosmético global. En cuanto a los riesgos, se resalta la competencia de empresas extranjeras con industrias cosméticas altamente desarrolladas, con equipos especializados dedicados a la investigación y creación de nuevos productos que se alinean con las nuevas tendencias de la cosmética natural, sostenible y cruelty free. A continuación, se presentará el análisis FODA:

Fortalezas:

- Diversidad y alta producción de materia prima local, Perú se ha consolidado como uno de los principales productores de arándano reconocidos a nivel mundial (IBO, 2025; Trade Map, 2025).
- Múltiples propiedades funcionales del arándano altamente valoradas en la industria cosmética, como su capacidad antioxidante, antiinflamatoria y fotoprotectoras, estas propiedades están respaldadas por diversos estudios científicos (Piazza et al., 2020; Svobodoba et al., 2008; Caló et al., 2014; Pambianchi et al., 2021; Tadi'c et al., 2021; Parry et al., 2005; Rajashree & Gopal, 2023; Girsang et al., 2021; Rengifo & Loyaga, 2023).
- La industria cosmética peruana muestra una evolución positiva, motivada por una creciente demanda de productos elaborados con insumos naturales, sostenibles y éticos (Euromonitor International, 2025; COPECOH, 2024, Guardia, 2025).

#### Oportunidades:

- Tendencia creciente en los mercados internacionales hacia el consumo de productos cosméticos elaborados con ingredientes naturales, sostenibles y éticamente responsables (Grand View Research, 2023b).
- Consumidores con mayor conocimiento y dispuestos a invertir más en productos que sean naturales, exclusivos o con características distintivas (Mordor Intelligence, 2023).
- Incorporación de nuevas tecnologías de extracción y la nanotecnología están transformando la industria cosmética, al permitir la creación de productos más eficaces, seguros y diferenciados (Rajha et al., 2020; Rengifo & Loyoga, 2023; Ansari et al., 2022; Foteva, 2024).

#### Debilidades:

- Limitado número de proveedores locales con estándares cosméticos, los proveedores se enfocan en la exportación de fruta fresca (Quiminet, 2025; BCRP, 2025; PROMPERÚ, 2025).
- Alta inversión inicial en investigación, certificaciones y tecnología; la transformación del arándano en ingredientes funcionales para cosméticos requiere procesos especializados, además, se necesita inversión en certificaciones internacionales.
- Limitada presencia de la producción nacional en el mercado cosmético, esto refleja que nuestra industria local aún incipiente, con limitada capacidad de competir frente a marcas extranjeras consolidadas (COPECOH, 2024).
- Regulación exigente para el ingreso al mercado, la comercialización de productos cosméticos en Perú se encuentra sujeta a la Ley N° 29459 y requiere cumplir con las disposiciones de DIGEMID.

#### Amenazas:

- Alta competencia internacional de países con industrias cosméticas desarrolladas, con capacidades avanzadas en investigación, formulación y marketing, lo que dificulta la incorporación de nuevos productos peruanos en los mercados internacionales (Natura & Co, 2024 y 2025; Weleda, 2023 y 2025).
- Regulaciones estrictas en mercados internacionales que exigen altos estándares de seguridad, trazabilidad, sostenibilidad y certificaciones específicas para productos cosméticos (Cosmos-Standard, 2024 y 2025; FDA, 2023; European Commission, 2025).
- Alta presencia de sustitutos naturales con propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y regenerativas, lo que representa una competencia directa para el arándano en formulaciones cosméticas (Lima et al., 2020; Hoang et al., 2021; Manian, 2024; Transparency Market Research, 2024).
- Enfoque exportador de la producción de arándano, actualmente, el 92% de la producción nacional de arándanos se destina a la exportación como fruta fresca, lo que limita su disponibilidad para uso industrial local (BCRP, 2025; PROMPERÜ, 2025).

## **2.3. Resultados del Trabajo de Campo**

### ***2.3.1. Definición del Trabajo de Campo***

Según Fernández et al. (2014) la investigación se entiende como un proceso por etapas sistemáticas, críticas y empíricas orientadas al análisis de un fenómeno o problema, y señaló la existencia de dos enfoques que contribuyen a la generación de conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo, Quincho-Apumayta et al. (2022) indicó que en este enfoque utiliza la recolección y el análisis de datos para verificar preguntas de investigación y comprobar hipótesis, empleando para ello mediciones numéricas y herramientas estadísticas. Asimismo, indicaron que la finalidad de

este enfoque es “explicar, controlar, predecir y verificar (p. 51)”. Entre las características que Fernández et al. (2014) resaltó de este enfoque se menciona lo siguiente: i) la importancia de cuantificar y estimar las dimensiones de los fenómenos o del problema de investigación; ii) la obtención de información se basa en la medición de las variables o conceptos formulados en las hipótesis; iii) los datos que resultan del proceso de medición se expresan numéricamente y requieren ser analizados mediante procedimientos estadísticos; iv) se busca extrapolar los resultados obtenidos en una muestra hacia una población o conjunto más amplio.

Respecto al enfoque cualitativo, Quincho-Apumayta et al. (2022) señaló que éste se emplea para “descubrir preguntas de investigación, no necesariamente para probar hipótesis” (p. 49), y que su finalidad es “comprender, interpretar y describir” (p. 51), para ello se emplea técnicas de recopilación de datos que no impliquen mediciones numéricas. Fernández et al. (2014) mencionó diversas características de este enfoque, siendo las más importantes: i) las investigaciones se sustentan en una lógica y un proceso de tipo inductivo, orientado a la exploración y descripción de los fenómenos para posteriormente construir interpretaciones o perspectivas teóricas; ii) utiliza métodos de recolección de datos flexibles y no estandarizados, centrados en captar las percepciones, emociones, experiencias, significados y prioridades de los participantes; iii) los estudios cualitativos no buscan generalizar sus resultados de forma probabilística a poblaciones más amplias ni requieren necesariamente muestras representativas.

Adicionalmente, Fernández et al. (2014) indicó que el enfoque cuantitativo tiene como propósito describir, explicar, verificar y anticipar los fenómenos, siendo su objetivo principal analizar las variables y comprender sus variaciones o cambios; mientras que, en el enfoque cualitativo busca describir, entender e interpretar los fenómenos a partir de las percepciones, y su finalidad es analizar personas, procesos, eventos y sus contextos. Además, resaltó que ambos enfoques son muy valiosos, y uno no es superior al otro, sino que solo

representan diferentes maneras de estudiar un fenómeno, y que ambos son de gran ayuda tanto en las ciencias como en las disciplinas humanísticas, y que inclusive “podrían ser complementarias” (p. 19). Considerando lo precedente, el enfoque cualitativo resulta el más adecuado para este estudio, ya que se centra en analizar cómo las personas perciben y experimentan los fenómenos a su alrededor, profundizando en sus perspectivas, interpretaciones y significados.

En la investigación cualitativa, de acuerdo con Fernández et al. (2014) se suelen utilizar muestras no probabilísticas o dirigidas, dado que el propósito no es generalizar a nivel probabilístico. Y respecto al tamaño de la muestra, Neuman (2019, citado por Fernández et al., 2014) mencionó que no se determina previamente, ya que la muestra final se establece cuando las nuevas unidades incorporadas dejan de aportar información o datos relevantes. Además, Fernández et al. (2014) enfatizó que no existen parámetros definidos para fijar el tamaño de muestra, lo importante es que la muestra proporcione conocimiento para comprender el problema de la investigación; Kvale (2011) también mencionó que el número de sujetos o entrevistados dependerá de cuánto se necesita averiguar y conocer, así como del propósito del estudio, y que en algunos casos hasta con un sujeto sería suficiente para obtener la información y cubrir el propósito del estudio. Entre las clases de muestras que son utilizadas en la investigación cualitativa, Fernández et al. (2014) mencionó las siguientes: de participantes voluntarios, de expertos, de casos-tipo, por cuotas (utilizado en estudios de mercadotecnia) y otras aplicadas a la investigación cualitativa (muestras diversas, homogéneas, en cadena, de casos extremos, otros). Considerando que el estudio tiene un enfoque exploratorio acerca de las opiniones y perspectivas sobre un tema específico, se escogió como tipo de muestra la de expertos.

Luego de haber definido el enfoque y tipo de muestra que se empleará en el presente estudio, el siguiente paso es escoger el instrumento de investigación, siguiendo con la

metodología planteada por Fernández et al. (2014) señaló que el instrumento es el mismo investigador y que éste cuenta con diversas herramientas para la recolección de datos, entre las principales menciona: la observación, entrevistas, sesiones en profundidad, análisis de documentos y biografías e historias de vida. Para este estudio, se escogió como herramienta las entrevistas, entendidas como un encuentro o reunión en el que el entrevistador y el entrevistado dialogan e intercambian información. Además, Medina et al. (2023) destacó que la entrevista implica una interacción directa entre ambas partes, con el objetivo de obtener información detallada y comprender las perspectivas y opiniones sobre un tema particular.

Fernández et al. (2014) mencionó que las entrevistas se dividen en:

- Estructuradas: utiliza una guía de preguntas específicas, y el investigador debe ceñirse a lo indicado en dicha guía.
- Semiestructuradas: también utiliza una guía de preguntas, no obstante, el entrevistador puede incorporar preguntas con el objetivo de obtener más información o profundizar en alguna de ellas.
- No estructuradas o abiertas: se apoyan en una guía general de temas que sirve de orientación, permitiendo al entrevistador adaptar libremente el desarrollo y el orden de las preguntas según el curso de la conversación.

Tomando en cuenta la clasificación de las entrevistas, se identificó que la mejor opción para el estudio es la entrevista semiestructurada. De este modo, se contará con una guía de preguntas específicas y en el transcurso de la entrevista se evaluará agregar o retirar algunas de las preguntas de la guía, lo que dará mayor flexibilidad para ahondar en algunos temas y obtener más información. Luego de un proceso de coordinación con diversas personas involucradas al sector cosmético, se logró concretar las entrevistas virtuales con 3 especialistas de este sector:

- Entrevistado 1: fundador de una empresa con experiencia como proveedor de insumos naturales provenientes principalmente de la biodiversidad de la selva peruana con certificación orgánica, y que son utilizados en productos alimentarios y cosméticos.
- Entrevistado 2: fundadora de una empresa que se dedica a elaborar y comercializar productos cosméticos naturales y orgánicos aprovechando la biodiversidad peruana.
- Entrevistado 3: fundadora de una pequeña empresa que elabora productos básicos de cosmética con insumos naturales.

A continuación, se presentará información detallada acerca de a qué se dedican sus empresas y qué productos comercializan:

**Entrevistado 1.** Se trata de una proveedora de productos orgánicos que provienen principalmente de la Amazonía y, en menor medida de los Andes, que inició actividades en 1989. Es una asociación en la que las materias primas provienen de productores locales y autóctonos, y cuentan con diversas certificaciones (Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, México) que avalan la naturaleza orgánica de los productos. En su página web se resalta el compromiso que tienen con la conservación de la biodiversidad peruana a través del cultivo de numerosas especies de árboles y plantas que ayudan a restablecer las zonas deforestadas. Asimismo, su compromiso con reducir la huella ecológica en sus procesos, y utilizan la energía generada de los restos de las cáscaras de nuez de Brasil, además, cuentan con un sistema de reciclaje de agua, logrando con ello reducir los residuos. También se resalta el compromiso con las comunidades que trabajan, al establecer normas de comercio justo, y destinar recursos para mejorar la calidad de vida de dichas comunidades, logrando el fortalecimiento de la cadena de valor amazónica y andina. Entre los productos que comercializa se tiene: chocolate, coco, café, aceites (de frutos secos orgánicos para la dieta diaria como aceite de coco, de castañas, de sacha inchi). Y tiene una línea de cuidado

personal dentro del que ofrece aceites de sachá inchi, de semillas de maracuyá, y mantecas orgánicas de cacao orgánico, de copoazú orgánico y murumuru (<https://candelaorganic.com>).

**Entrevistado 2.** La empresa inició actividades en 2004 con el objetivo de desarrollar productos cosméticos a partir de recursos naturales nativos, promoviendo la protección de la biodiversidad y el medio ambiente, y ayudando a mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades que cultivan dichos recursos. De acuerdo con su página web, cuenta con productos destinados al cuidado facial (loción de limpieza, agua tónica, crema hidratante, jabón exfoliante, protector solar, mascarilla de pétalos de caléndula), corporal (jabón exfoliante, crema corporal hidratante, arcilla natural) y capilar (shampoo para cabello graso a base de muña y castaña; shampoo para cabello seco a base de unguirahui y castaña, aceite de castaña). Entre los ingredientes que utiliza para la producción de sus productos se destaca: la papa morada (con propiedades antioxidantes para la piel); muña (contiene agentes antioxidantes y antimicrobianos); unguirahui (fruta de la selva que contiene omega 9, 6, 3 y ofrece un aporte de nutrición a la piel); tara; castaña; aceite de jojoba (contiene vitamina E que actúa como antioxidante) (<https://mishkiperu.com/es/index.html>).

**Entrevistado 3.** Es una personal natural con negocio que se dedica principalmente a la fabricación y comercialización de jabones artesanales a base de avena, cúrcuma, aloe vera, cacao, otros. Tiene como misión atender las necesidades de clientas que presentan reacciones adversas o resultados insatisfactorios con jabones comerciales, en palabras de su fundadora: “Al trabajar de cerca con mis clientas, noté una problemática recurrente: muchas tenían la piel sensible, con imperfecciones o desequilibrios, comprendí que para lograr una piel saludable lo esencial es una buena limpieza facial.” A partir de esta experiencia, la fundadora desarrolló sus primeros jabones a base de glicerina e ingredientes naturales, priorizando el respeto y cuidado de la piel (información tomada de la entrevista).

En la Tabla 5 se resume las características del trabajo de campo:

**Tabla 5***Características del Trabajo de Campo*

Tipo de Investigación	Cualitativa
Técnica	Entrevistas
Instrumento	Guía de 14 preguntas
Perfil del entrevistado	Con experiencia en el sector cosmético
Número de entrevistas	3 entrevistas
Modalidad	Reunión virtual
Duración de la entrevista	45-60 minutos

**2.3.2. Descripción de la Metodología**

Las entrevistas fueron llevadas a cabo por los mismos integrantes del estudio, para lo cual se diseñó una guía de 14 preguntas (ver Apéndice B) enfocadas en obtener información relevante del sector de cosmético peruano y analizar la perspectiva de los entrevistados sobre el potencial del arándano como ingrediente activo en productos cosméticos. La guía de preguntas se organizó en función a los objetivos que se mencionaron previamente en el punto 2.1.2. del presente documento.

Cada entrevista inició con la presentación del grupo partícipe de este estudio y una introducción informativa acerca del título y propósito del estudio al entrevistado. Luego de una breve presentación del entrevistado, se prosiguió con la entrevista tomando en cuenta la guía de preguntas. Las preguntas realizadas fueron principalmente del tipo de opinión y de conocimientos, y se inició con preguntas generales y luego específicas. Dado que las entrevistas fueron gravadas (video y audio), los datos obtenidos fueron auditivos; entonces, el siguiente paso fue realizar las transcripciones de las grabaciones, trasladando la conversación realizada con los entrevistados a una forma escrita (representa los datos fundamentales). Las transcripciones de las tres entrevistas se pueden consultar en el Apéndice D.

De acuerdo con Fernández et al. (2014), para contar con una descripción más detallada de las entrevistas es necesario codificar los datos obtenidos, lo cual significa identificar ideas en partes específicas de los datos y determinar cómo se conectan para

organizarlas en categorías y patrones que sirvan luego para el análisis y la interpretación.

Mencionó dos niveles de codificación: i) en la codificación abierta o primer plano se identifica las propiedades de los datos, se categoriza y se asigna un código a dicha categoría; ii) en la codificación en segundo plano o axial, las categorías se agrupan en temas y patrones, y se enlazan entre sí para formar hipótesis, modelos, etc.

### ***2.3.3. Presentación de los Resultados***

En este apartado se exponen los hallazgos obtenidos en función a las entrevistas realizadas a tres actores del sector cosmético peruano: Entrevistado 1 (proveedor de insumos naturales con certificación orgánica), Entrevistado 2 (empresa dedicada a elaborar productos cosméticos con certificación orgánica) y Entrevistado 3 (emprendimiento artesanal). Los resultados se han estructurado en cinco ejes temáticos: industria cosmética, ventaja competitiva, innovación, sostenibilidad y diversificación; y cada eje se ha desglosado en categorías específicas que derivaron del análisis realizado a las entrevistas. Estas categorías muestran los aspectos o factores más relevantes o comunes que fueron mencionados por los entrevistados; asimismo, se agregó las citas textuales que sustentan dichas categorías y facilitan el análisis de los resultados.

**Tabla 6***Resultados de las Entrevistas: Acerca de la Industria Cosmética*

Industria Cosmética				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Categoría	Riqueza y calidad de la biodiversidad	Complejidad y altos costos en registros sanitarios y certificaciones	Creciente demanda de productos naturales y orgánicos	Desarrollo de nuevas tecnologías que afecten a los actores de la cadena productiva
Entrevistado 1		“La normativa es muy exigente, impide imaginar al pequeño empresario e incursionar en este mercado.”		“Lo que está pasando hoy en la industria es la biotecnología, las empresas están inventando las moléculas y ya no necesitan de los insumos...”
Entrevistado 2	“Trabajamos con plantas de la biodiversidad peruana como la papa morada, el unguirahui, la muña...” “Primero, tenemos un producto de muy buena calidad; a pesar de que el precio no es barato, es un producto que dura.”	“...existen empresas que se autodenominan productoras de cosmética natural, que no tienen registro sanitario...” “La formalidad, hay que decirlo con claridad, no es sencilla.”	“Definitivamente, las personas están cada vez más interesadas en todo lo relacionado con lo orgánico, las plantas y la fitoterapia.”	
Entrevistado 3	“La principal fortaleza es que en el Perú existe bastante biodiversidad, especialmente valiosa para el medio cosmético.”		“En cuanto al uso de ingredientes naturales en los productos cosméticos, estos inspiran confianza y seguridad, creando una conexión más cercana con el cliente.”	
Categoría	Barreras de salida altas	Variedades de productos naturales con beneficios no reconocidos	Creciente aceptación del público nacional hacia productos naturales	Elevados costos de marketing y publicidad, limitando expansión y posicionamiento
Entrevistado 1	“Entonces, la barrera de entrada es bien alta y la barrera de salida también, porque así nomás no te cambian, porque pasaron todo un proceso contigo que ha confirmado que eres bueno y tienes lo que necesitan.”			“...que usen tu ingrediente en la mayor cantidad de productos posibles dependerá más de la estrategia de marketing, del costo del ingrediente, si es para <i>make-up</i> , para la piel...”

Entrevistado 2		“Además, en el Perú hay muchas plantas que no están registradas oficialmente, lo cual significa que no pueden ser utilizadas hasta completar el proceso, que puede tardar hasta cinco años.”	“...los peruanos cada vez están más interesados en lo nacional...sí se nota un poco más de orgullo por lo peruano, y eso nos ayuda.”	“...realmente se necesita una gran cantidad de dinero para invertir en comunicación, publicidad y hacer conocer la marca. Eso requiere tiempo y mucho dinero.”
Entrevistado 3			“...se me ocurrió añadir ingredientes activos que puedan tener mayor beneficio en la piel, y así empecé a crear jabones de miel y avena, cúrcuma y aloe vera, ...La aceptación fue muy buena, con una alta demanda y numerosos pedidos, ya que los mismos clientes recomendaban los productos a otras personas.”	
Categoría	Beneficios de contar con certificaciones	Dependencia de los proveedores de insumos naturales		Factores externos que afecten la provisión de los insumos naturales
Entrevistado 1	“Las certificaciones sirven porque les dan garantía a las empresas que compran, si es orgánico entonces ha habido un auditor externo que validó que no hay productos químicos, pesticidas y una serie de características para obtener el certificado.”			
Entrevistado 2	“...en Europa hay muchas marcas orgánicas, pero no tienen la misma certificación que la nuestra, lo que nos da un valor agregado y presencia en el mercado, especialmente en Francia.” “...ellos buscan certificación, quieren estar seguros de que el producto es orgánico, que tiene registro sanitario, que tiene análisis, etc., eso realmente es nuestra fuerza.”	“...si bien trabajar con comunidades, como lo hacemos nosotras, es algo valioso y bonito, también suele ser muy complicado”		“Además, veo que hay complicaciones con la materia prima, sobre todo con el cambio climático.”

Entrevistado 3	“...percibo que aún es un campo por explorar, porque para producir cosmética natural se tiene que contar con insumos naturales que, en muchos casos, son de carácter estacional.”	
Categoría	Carencia de infraestructura para la investigación y tecnología	Barreras de entrada altas en la industria cosmética
Entrevistado 1	“...si es interesante la posibilidad de diversificar, pero la inversión no es poca...”	“...es un mercado de barreras de entrada muy altas, y para entrar en este mercado tienes que pasar por un escrutinio muy detallado y complejo por parte de quien te quiere comprar.”
Entrevistado 3	“Además, percibo una carencia en investigación y/o presupuesto por parte del Estado, para que nos pueda ayudar tanto a empresas como a emprendedores en el desarrollo de formulaciones más avanzadas.”	"La principal barrera dentro de la industria cosmética, para una empresa que elabora productos naturales, es competir con las grandes compañías, incluso con aquellas que también ofrecen productos naturales."

**Tabla 7***Resultados de las Entrevistas: Ventaja Competitiva*

Ventaja Competitiva			
Categoría	Acerca del conocimiento de las propiedades del arándano en la industria cosmética	Existencia de productos sustitutos	Diferenciación
Entrevistado 1	“No sé exactamente cuál es la virtud del arándano, si es para la piel, cabello, otros. Se tiene que hacer un trabajo desde ese lado, para con ello intentar promoverlo.”		“...nosotros tenemos una caracterización en el mercado y eso es lo que nos diferencia de las otras...Entonces lo que te diferencia es como te estructuras, cuál es tu misión, visión y cuáles son tus certificaciones, quiénes han sido y son tus clientes...”
Entrevistado 2	"No (acerca del conocimiento de las propiedades del arándano), porque el arándano no es orgánico..."	“Utilizo la papa morada, la cual es un producto nativo peruano y orgánico.”	"...tenemos la certificación con relación al mercado peruano, y eso definitivamente nos da un valor adicional."
Entrevistado 3	“Cómo te había comentado anteriormente, su principal principio activo es ser un antioxidante; por ello lo destinaría al uso de sérums, que es un concentrado del producto...” “Casi no tengo mucha información sobre el arándano, pero tengo entendido que hay un tema pendiente en cuanto a su investigación orientada a cosmética... percibo que hay bastante por descubrir de los beneficios del arándano, ya que requieren pasar por procesos de prueba y validación para rescatar todos sus beneficios y potencial.”	“...y estaría compitiendo con otros antioxidantes, como por ejemplo el arroz. De la fermentación del arroz se obtiene la vitamina B3 que es un aclarante natural, muy usado actualmente y considerado un ingrediente de tendencia como insumo natural para aclarar la piel.”	"...en mi empresa buscamos obtener certificaciones y trabajar con químicos especialistas en la formulación de productos naturales. Esto nos permitirá fortalecer el respaldo de la marca y dejar atrás la idea de un producto únicamente artesanal o básico."

**Tabla 8***Resultados de las Entrevistas: Innovación*

Innovación			
Categoría	Desarrollo de nuevos productos, de acuerdo con la necesidad de mercado.	Capacidad y desarrollo de la investigación científica	Eficiencia en formulaciones y estandarizaciones
Entrevistado 1	<p>“Lo nuestro es un ingrediente, muchas veces lo quieren desodorizado y refinado, y obviamente si es interesante la posibilidad de diversificar, pero la inversión no es poca...”</p> <p>“Tengo en mi cabeza una pequeña unidad de refinación y desodorización porque hay empresas que piden con esas características...”</p>	<p>“...hay que tener no solo estudios científicos de las cualidades encontradas en sus principios activos, sino también avanzar con muestras reales de alguna crema con arándanos.”</p>	<p>“...el <i>claim</i> que tendría que verse es fundamentalmente su eficacia, ósea la eficacia que tiene este componente para ser utilizado como parte de una formulación.”</p> <p>“Lo primero que ve una empresa cosmética es la eficacia del producto, puedes tener la historia más linda y precio más bajo, pero ¿cuál es la eficacia de tu producto, para qué me sirve y cómo lo confirmo? ...”</p>
Entrevistado 2		<p>“...es importante conocer cómo se trabajaría con el arándano en un producto cosmético. Es importante conocer el mercado, pero en paralelo también es necesario realizar pruebas.”</p>	
Entrevistado 3	<p>"Entiendo que el arándano se emplea bastante en la cosmética natural; sin embargo, en mi percepción, lo usaría para fabricar sérums, cremas faciales o corporales; es decir, en un producto a través del cual se pueda aprovechar las propiedades, y que la piel lo absorba.”</p>	<p>"Otro aspecto, como ya había mencionado, es la necesidad de investigar más sobre los insumos que tiene el Perú...Percibo que no se está invirtiendo lo suficiente en este tipo de investigaciones."</p>	

**Tabla 9***Resultados de las Entrevistas: Sostenibilidad*

Sostenibilidad			
	Social	Económico	Ambiental
Categoría	Importancia del trabajo con comunidades	Las certificaciones fortalecen la confianza del consumidor	Uso eficiente del recurso
Entrevistado 1	“Nuestra propuesta es fundamentalmente capacitar en el buen manejo de lo que están cultivando o recolectando, ..., capacitamos en aspectos técnicos, de manejo de cultivos, de que no usen agroquímicos, ..., y que tenga sentido lo que le pedimos, y con eso asegurar que están en la misma página.”	“Las certificaciones sirven porque les dan garantía a las empresas que compran, si es orgánico entonces ha habido un auditor externo que validó que no hay productos químicos, pesticidas...”	“...la única manera de obtener la semilla es que alguien utilice el jugo, porque si no tendrías que destruir todo el fruto para obtener la semilla; por ello algo se tiene que hacer con la pulpa, que debe ser el 80% o más del producto. Entonces no puedes desechar el 80%, cuando es apreciado en el mercado, a menos que lo pongas en un jugo y tú le compras la semilla a quien hace el jugo.”
Entrevistado 2	“...trabajar con las comunidades, trabajar de la mano con ellas para que no corten los árboles, para que tengan cuidado con el medio ambiente.”	“...aunque en Perú todavía está un poco lento el tema de la certificación, en Europa no podría estar en el mercado orgánico ni en algunas tiendas sin ella, simplemente no te aceptarían. En Estados Unidos es más fácil, allí no tienen una cultura orgánica tan arraigada.”	“En mi opinión si se logra conseguir un arándano realmente orgánico podría funcionar; sin embargo, el otro tema a investigar es respecto a las semillas del arándano, se tiene que analizar si realmente es rentable o no.”
Entrevistado 3	"...y si esto (se refiere a la oportunidad de los productores agrícolas de incursionar en la industria cosmética) se llega a un punto de aceptación por parte del público y existe una demanda considerable, necesitaríamos agricultores dedicados específicamente a sembrar y cosechar este fruto."	"Creo que primero es importante tener una cadena de proveedores que asegure el abastecimiento constante de arándano y con la calidad suficiente para poder elaborar los productos cosméticos, cumpliendo ciertos requisitos como certificaciones necesarias para poder utilizarlo como insumo."	"...porque para producir cosmética natural se tiene que contar con insumos naturales que, en muchos casos, son de carácter estacional."
Categoría	Comercio Justo		Diversos enfoques para ser sostenibles
Entrevistado 1			“...hay muchas aristas para las cuales uno puede orientar su esfuerzo de ser ambientalmente sostenible, puede ser los empaques, voy a hacer que mis empaques sean más

Entrevistado 2	“...no soy de subir los precios todo el tiempo; intento mantener un precio justo porque tengo clientes que tienen problemas de piel y no son necesariamente personas con mucho dinero.”	livianos o no sean de plásticos, voy a hablar de la huella de carbono, ¿cómo puedo reducir la huella de carbono en mis instalaciones?, voy a comprar bonos de carbono para compensar mi impacto ambiental.”
Entrevistado 3		"Actualmente, estamos trabajando en la formulación de shampoo y acondicionadores sólidos, ...; ¿por qué sólidos?, porque los frascos de los shampoo y acondicionadores al final de su uso se desechan, en los sólidos se acaba el producto y no se desecha nada; de esta manera, respetamos y mantenemos la identidad de la marca.
Categoría	Impacto del cambio climático en cultivos	
Entrevistado 1		“Entonces dependemos mucho de la producción que Dios manda para este año para el bosque, depende del cambio climático, de la variabilidad de la producción...”
Entrevistado 2		"Además, veo que hay complicaciones con la materia prima, sobre todo con el cambio climático."

**Tabla 10***Resultados de las Entrevistas: Diversificación*

Diversificación			
Categoría	Estrategias de incorporación de nuevos productos	Valor Agregado	Expansión hacia nuevos mercados
Entrevistado 1	“Para mí es más una decisión gerencial que una necesidad de incorporar estos productos; entonces es una tarea, yo tengo que mostrar que hay detrás del productos, los aspectos ambientales, sociales...”	“Nosotros estamos tratando de poner en valor los recursos naturales de la Amazonía en base a mantecas y aceites, hasta ahí podemos llevar...lo importante es generar sector, y nuestra diversificación está en tratar de colocar los productos amazónicos (lo más importante) y de los andes en el mercado alimenticio y cosmético.”	“Avanzar en la cadena sería interesante, yo pasaría de ser un proveedor de un ingrediente natural básico a ser proveedor de un insumo cosmético...; y eso usualmente implica una inversión muy importante para entrar en ese espacio.”
Entrevistado 2	“Además, es importante conocer la composición química del arándano, y saber cómo procesarlo para obtener un extracto y usarlo.”		“Soy francesa y también abrimos una empresa en Francia para poder exportar desde allí a Europa, e incluso, ocasionalmente, fuera de Europa..., hace algunos años, decidí hacer los envíos desde Francia. Por eso estamos externalizando muchos procesos y poco a poco internacionalizándonos.”
Entrevistado 3	"Sí, creo que es muy importante (diversificar la producción de arándanos hacia la industria cosmética) ... aunque sería necesario realizar un estudio exhaustivo para que sus propiedades puedan ser incorporadas de manera adecuada."		"...sí habría mayor oportunidad para las personas que son agricultores, cambiar su forma de incluir sus productos en otras líneas de productos naturales."

#### **2.3.4. Análisis de los Resultados**

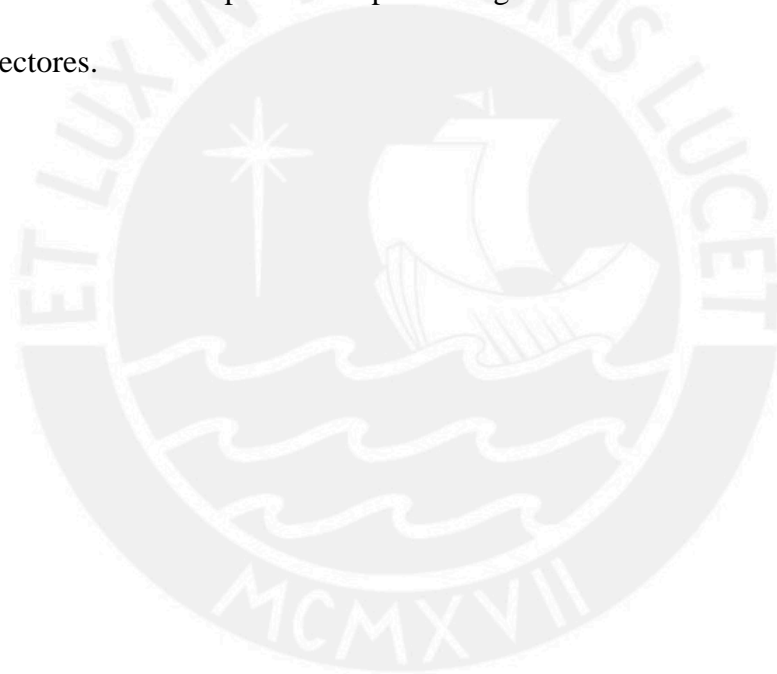
En esta sección del informe se expone los principales resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a tres representantes del sector cosmético en el Perú, y se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas con el propósito de explorar sus percepciones sobre el uso del arándano en productos cosméticos. No obstante, antes de ello se expondrá algunos aspectos del proceso que se siguió para contactar a los entrevistados: i) inicialmente se contó con una base de datos de quince empresas relacionadas al rubro de la cosmética, en particular, aquellas que empleaban insumos naturales en la elaboración de sus productos; ii) se armó un directorio de las empresas con la información de los representantes legales, correos electrónicos y números telefónicos (dicha información se consultó en las páginas web de las mismas empresas y/o en la web de la Superintendencia de Aduanas y de Administración Tributaria); iii) se elaboró el modelo de correo con la presentación del tema del presente estudio y si bien se logró enviar los correos a todas las empresas solicitándoles participar en las entrevistas, solo se tuvo respuesta de cuatro representantes; vi) finalmente, se realizó las entrevistas a cuatro personas; sin embargo, una de ellas no presentó el consentimiento informado al finalizar la entrevista, por lo que la información obtenida en dicha entrevista no fue considerada en el estudio. Si bien el reducido número de entrevistados podría representar una limitación o sesgo en las conclusiones, es preciso resaltar que de las entrevistas realizadas se logró obtener información relevante sobre las percepciones y opiniones de dichos expertos respecto al sector cosmético y al uso del arándano en la industria cosmética.

El análisis de los resultados se ha desarrollado en torno a cinco ejes temáticos: industria cosmética, ventaja competitiva, innovación, sostenibilidad y diversificación, permitiendo identificar patrones comunes, desafíos compartidos y oportunidades estratégicas para el desarrollo del sector.

- **Industria Cosmética:** Los entrevistados coinciden en reconocer la riqueza de la biodiversidad peruana como una fortaleza clave para la industria cosmética; sin embargo, también se evidencian debilidades, como la complejidad de los trámites para obtener registros sanitarios y certificaciones, lo cual representa una barrera significativa para los pequeños y medianos productores. La informalidad en el sector y la falta de regulación efectiva sobre el uso de insumos naturales también fueron señaladas como factores que limitan la competitividad.
- **Ventaja competitiva:** En este aspecto, los entrevistados destacan la diferenciación del sector a través del uso de ingredientes nativos, certificaciones orgánicas y propuestas empresariales que cuentan con un enfoque ético y sostenible. Por otro lado, la existencia de productos sustitutos exige a las empresas a fortalecer sus atributos diferenciadores y a posicionar sus productos mediante estrategias más claras.
- **Innovación:** Los entrevistados reconocen la necesidad de desarrollar nuevos productos alineados con las demandas del mercado, aunque también señalan que la inversión requerida para ello es considerable. La falta de infraestructura para investigación científica y tecnológica limita la capacidad de generar productos especializados, de la misma forma resaltan la importancia de contar con estudios científicos que respalden la eficacia de los ingredientes, así como la estandarización en los procesos de formulación.
- **Sostenibilidad:** Las empresas entrevistadas valoran la sostenibilidad como un eje central de su propuesta de valor. Se destacó la importancia de trabajar con comunidades locales, garantizar las prácticas agrícolas responsables, reducir el impacto ambiental. y la promoción del comercio justo. Asimismo, señalaron que las certificaciones son vistas como herramientas que fortalecen la confianza del consumidor y permiten acceder a mercados más exigentes. No obstante, las

consecuencias del cambio climático en los cultivos y la variabilidad en la producción de insumos naturales representan desafíos importantes para la sostenibilidad ambiental y económica del sector.

- **Diversificación:** Se evidencia una tendencia hacia la incorporación de nuevos productos y el fortalecimiento de la cadena de valor, pasando de proveedores de insumos básicos a productores de cosméticos elaborados. El Entrevistado 1 busca poner en valor los recursos amazónicos y andinos, mientras que el Entrevistado 2 ha iniciado un proceso de internacionalización con operaciones en Europa. El Entrevistado 3 resalta la oportunidad para los agricultores de direccionar sus insumos a otros sectores.



## Capítulo III: Aprendizaje del Análisis del Caso

### 3.1. Principales Hallazgos del Caso

En esta parte se presentará los hallazgos obtenidos a partir de la revisión bibliográfica y estudios científicos, análisis del sector y entrevistas realizadas. Estos hallazgos fueron organizados en función a los objetivos específicos planteados en este estudio, y los cuales muestran una relación con los conceptos teóricos identificados en el Capítulo I siendo estos: ventaja competitiva, innovación, sostenibilidad y diversificación; y estos se vinculan con el caso y se reafirman en el análisis planteado en el capítulo II.

En la siguiente tabla se resume los principales hallazgos identificados y su impacto potencial en las empresas de la industria y en los tomadores de decisiones, dando una visión integral de los factores esenciales a considerar y la importancia del papel de los principales actores que desempeñarían un rol importante en el desarrollo y consolidación de una industria cosmética sostenible.

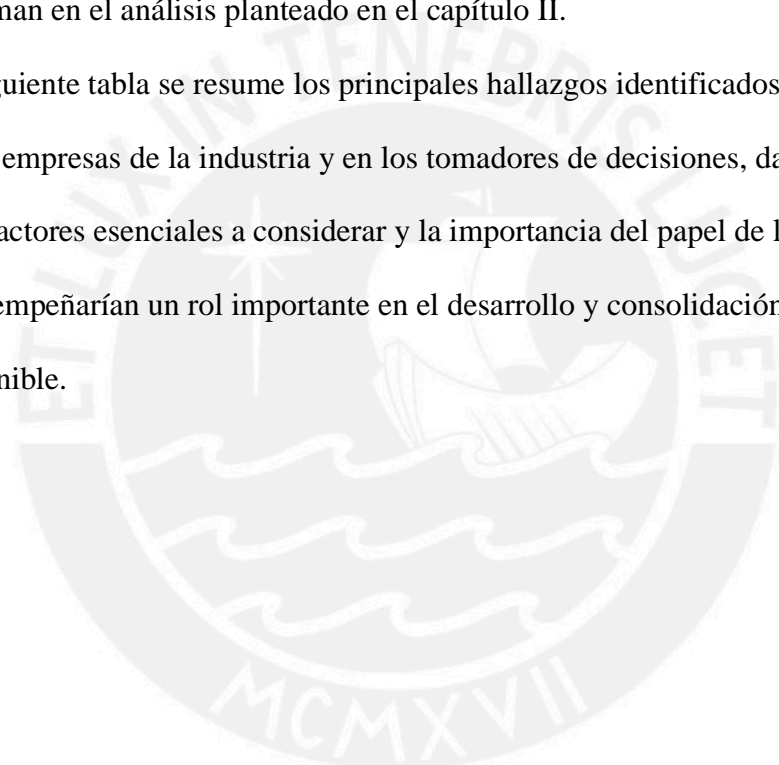


Tabla 11

## Identificación de Hallazgos Clave

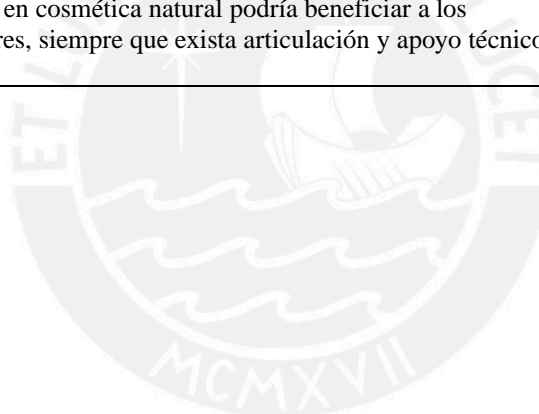
Objetivos Específicos	Conceptos Teóricos	Hallazgos Clave	Impacto a las Empresas y Tomadores de Decisiones
1. Evidenciar las propiedades y atributos del arándano que aportan beneficios para la piel, con el propósito de sustentar su incorporación en formulaciones cosméticas de alta calidad, orientadas a una ventaja competitiva que genere la diferenciación de productos.	Ventaja Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios científicos consultados evidenciaron que el género <i>Vaccinium</i>, al que pertenece el arándano, contiene un alto contenido de compuestos fenólicos o polifenoles, los cuales explican sus propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras, y su aplicación en el cuidado de la piel.</li> <li>• Del análisis sectorial se desprende que el país cuenta con la disponibilidad de la materia prima local, lo cual favorecería a la estructura de costos.</li> <li>• En las entrevistas se evidenció que el conocimiento sobre las propiedades y beneficios del arándano para el cuidado de la piel es limitado. En el caso del Entrevistado 1 y 2 se debe a que sus negocios se enfocan en un nicho de mercado diferente, el cual se basa en la biodiversidad peruana y orgánica. No obstante, los entrevistados coinciden en la importancia de realizar más estudios que validen sus propiedades y la manera en la que el insumo sería utilizado.</li> <li>• Como se mencionó previamente, dos de las empresas entrevistadas apuestan por valorizar la biodiversidad peruana (Entrevistado 1 y 2); de este modo, la incorporación de insumos nativos en la cosmética podría ser vista como una oportunidad para diferenciarse en un mercado competitivo, al contar con certificaciones orgánicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones públicas y/o privadas pueden impulsar programas de estudios científicos que permitan identificar y certificar las propiedades y beneficios de la biodiversidad peruana y otros recursos naturales, así como su aplicación y eficacia en productos cosméticos.</li> <li>• El Estado y/o empresas privadas pueden promover iniciativas para dar visibilidad y consolidar el arándano y otros recursos naturales como ingredientes diferenciadores en la industria cosmética.</li> </ul>
2. Identificar oportunidades de innovación en el desarrollo de productos cosméticos que incorporen arándano como	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios de los estudios/artículos de investigación científica revisados resaltan el potencial del arándano como fotoprotector al inhibir el daño a la piel causado por los rayos UV. Se validó en las entrevistas que esta información es poco conocida, ya que nadie mencionó esta característica, y la aplicación de esta característica sería una oportunidad para el desarrollo de productos cosméticos que contengan propiedades fotoprotectoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas podrían incursionar en desarrollar productos que contengan las propiedades fotoprotectoras identificadas en el arándano.</li> <li>• El Estado, universidades, institutos técnicos y otras entidades deberían crear, implementar o modernizar laboratorios especializados en innovación cosmética, con enfoque en insumos naturales; todo esto acompañado de profesionales competentes y un plan</li> </ul>

ingrediente, considerando las tendencias del mercado y preferencias del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del análisis del sector y de las entrevistas se desprende que existe un creciente interés por el uso de insumos naturales en productos cosméticos.</li> <li>• Asimismo, del análisis del sector y de las entrevistas se concluye que una de las principales limitaciones del sector cosmético es la carencia o incipiente infraestructura destinada a la investigación, innovación y creación de nuevos productos.</li> </ul>	curricular alineado a las tendencias actuales de la industria.
3. Identificar el potencial de una industria cosmética basada en insumos naturales como el arándano, considerando su capacidad para generar rentabilidad y beneficios integrales sostenibles.	<p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios de prefactibilidad y planes de negocio revisados (en tesis de investigación) muestran que los proyectos relacionados a la cosmética basada en ingredientes naturales alcanzan una alta rentabilidad.</li> <li>• No obstante, de las entrevistas se extrae que la incursión en el rubro de cosmética principalmente en la orgánica implica una inversión alta en certificaciones y cumplimiento de la normativa local, aprovisionamiento de insumos orgánicos, desarrollo de nuevos productos y realización de ensayos de compatibilidad y pruebas que demuestren la eficacia del producto final en la piel.</li> <li>• Asimismo, los entrevistados sostienen que contar con certificaciones y validaciones fortalece la confianza del consumidor respecto a los productos cosméticos.</li> <li>• Dos de las empresas entrevistadas destacaron la importancia del trabajo directo que mantienen con comunidades rurales a fin de garantizar la provisión de insumos; así como su compromiso social con ellas a través de la capacitación en buenas prácticas agrícolas, asesorías, otros.</li> <li>• Asimismo, enfatizaron en la importancia de investigar acerca de cuál sería la mejor forma de extracción de los componentes bioactivos del arándano y la más rentable, de modo que haya un aprovechamiento integral del insumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rentabilidad como incentivo empresarial podría motivar a más empresas a incursionar en este sector.</li> <li>• Las certificaciones y validaciones fortalecen el compromiso de las empresas con la calidad y transparencia, lo que contribuye a incrementar la competitividad en el mercado y fortalecer la confianza de los consumidores.</li> <li>• Las entidades públicas y privadas deberían promover modelos de negocio que integren a las comunidades rurales a lo largo de la cadena productiva, contribuyendo con la inclusión social y el desarrollo económico local.</li> <li>• El Estado puede apoyar en la simplificación de la normativa y trámites para la obtención de registros sanitarios y otros relacionados al sector.</li> <li>• Las empresas deberían destinar recursos para investigar las mejores técnicas de extracción, a fin de optimizar todos los componentes de los insumos naturales.</li> </ul>
4. Identificar las oportunidades de diversificación del arándano hacia la	<p>Diversificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso del arándano en la cosmética podría generar una oportunidad para reducir la dependencia del sector tradicional, y ampliar las oportunidades de los productores y nuevas empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Estado debería impulsar a que parte de la producción de arándanos sea destinada a otros sectores de mayor valor agregado, mediante el apoyo técnico y comercial.</li> </ul>

---

industria cosmética como una estrategia para reducir la dependencia del modelo agroexportador tradicional, promoviendo la generación de valor agregado, el desarrollo de nuevas cadenas productivas.

- Si bien la diversificación hacia el sector cosmético fue bien recibida por los entrevistados; ellos resaltaron nuevamente la relevancia de realizar estudios previos que demuestren tanto la composición química y propiedades del insumo, identificar las mejores formas de procesamiento y extracción, así como el conocimiento del sector, y contar con la inversión necesaria para lograrlo.
  - El Entrevistado 1 destacó que avanzar en la cadena de valor (de proveedor de ingredientes básicos a desarrollador de insumos cosméticos) requiere inversión y planificación estratégica. El Entrevistado 2 enfatizó que el conocimiento de la composición química del arándano y su procesamiento son esenciales para lograr extractos funcionales. Desde una perspectiva emprendedora, el Entrevistado 3 indicó que la inclusión del arándano en cosmética natural podría beneficiar a los agricultores, siempre que exista articulación y apoyo técnico.
  - El uso de los insumos nativos o de la biodiversidad en la industria cosmética impulsaría el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, generando beneficios económicos, sociales y ambientales.
- 



En conclusión, aunque el Perú ha logrado posicionarse como uno de los mayores productores de arándanos a nivel global, y se observa un crecimiento constante de la industria cosmética así como de la industria cosmética basada en insumos naturales, y además existe evidencia científica (aunque sea poca) que concluye que la aplicación de los componentes bioactivos del arándano tiene resultados favorables en el cuidado de la piel; las entrevistas revelan el poco y limitado conocimiento de algunos especialistas del sector acerca de las propiedades y beneficios del arándano para el cuidado de la piel, así como los diversos desafíos estructurales que enfrentarían las empresas en caso decidan incursionar en este sector, siendo lo más importante la limitada infraestructura tecnológica y laboratorios de investigación que analicen los insumos naturales y determinen su composición química, funcionalidad, aplicación y eficacia; las exigencias regulatorias; y los elevados costos asociados con la obtención de certificaciones orgánicas (en caso el enfoque de la empresa sea de productos naturales y orgánicos). Por ello, el papel que ejercen las instituciones públicas y privadas resulta esencial en la toma de decisiones estratégicas desde diversas perspectivas, contribuyendo de manera decisiva al impulso y desarrollo de la industria cosmética.

### **3.2. Lecciones Aprendidas**

El desarrollo de este estudio permitió identificar una serie de lecciones que podrían ser adaptables y aplicables al sector cosmético, ofreciendo de este modo una orientación a las empresas y profesionales vinculados con este rubro. En la siguiente Tabla 12 se registran las principales lecciones y su relación con los conceptos teóricos desarrollados en el Capítulo I.

**Tabla 12***Lecciones Aprendidas y su Relación con los Conceptos Teóricos*

Lecciones / Aprendizajes	Concepto Teórico
El arándano tiene propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras que lo hacen un insumo innovador para la formulación de productos cosméticos orientados al cuidado de la piel.	Ventaja Competitiva
La investigación científica y la innovación tecnológica son pilares esenciales para potenciar las propiedades y beneficios de los productos naturales del país, como el arándano. Estas acciones permitirían descubrir nuevos usos, mejorar la calidad del producto, incrementar su valor agregado y fortalecer su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.	Innovación
La inversión en tecnología representa un elemento clave para maximizar el aprovechamiento integral de las propiedades bioactivas del arándano en la industria cosmética. Este enfoque permite transformar una materia prima de alto valor nutricional en formulaciones innovadoras orientadas al cuidado de la piel.	Innovación
El cumplimiento de los requisitos sanitarios y legales, y la obtención de certificaciones internacionales son importantes para asegurar prácticas responsables y reforzar la confianza de los consumidores por los productos.	Sostenibilidad
La rentabilidad empresarial en el sector cosmético debe ser evaluada desde una perspectiva integral, que no solo considere los márgenes financieros, sino también el valor reputacional de la marca, la lealtad del cliente y la expansión hacia nuevos segmentos de mercado. Este enfoque permite construir modelos de negocio sostenibles, competitivos y alineados con las tendencias actuales de consumo responsable.	Sostenibilidad
La diversificación hacia la industria cosmética que emplea insumos naturales podría reducir la dependencia del sector agroexportador e impulsar el desarrollo y consolidación de una industria cosmética.	Diversificación

A través de la siguiente tabla comparativa (ver Tabla 13), se sistematizan dichas lecciones junto con su aplicación práctica y su relación con competencias clave de la gestión empresarial. Este enfoque permite comprender cómo los conocimientos adquiridos pueden ser transferidos a escenarios reales, contribuyendo al fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y al desarrollo de modelos de negocio sostenibles y competitivos. Asimismo, se incorporan citas académicas y testimonios recolectados en las entrevistas que respaldan la relevancia de cada lección, aportando al análisis un sustento teórico.

**Tabla 13**

*Lecciones Aprendidas, Aplicación Práctica y su Relación con Competencias Clave*

Lecciones / Aprendizajes	Aplicación Práctica	Relación con Competencias	Validación de las Lecciones
El arándano tiene propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras que lo hacen un insumo innovador para la formulación de productos cosméticos orientados al cuidado de la piel.	Desarrollar productos cosméticos como cremas, sueros, mascarillas, entre otros que contengan los componentes bioactivos y propiedades del arándano.	Análisis Estratégico.	Esta evidencia es mencionada por autores como Piazza et al. (2020); Pambianchi et al. (2021); Tadić et al. (2021), Parry et al. (2005), otros.
La investigación científica y la innovación tecnológica son pilares esenciales para potenciar las propiedades y beneficios de los productos naturales del país, como el arándano. Estas acciones permitirían descubrir nuevos usos, mejorar la calidad del producto, incrementar su valor agregado y fortalecer su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.	Participar en fondos que ayuden a financiar proyectos de investigación, capacitación del personal en temas de innovación, buenas prácticas y tendencias de consumo.	Gestión Empresarial, Gestión Financiera, Análisis Estratégico, Gestión de Riesgos.	Schumpeter (1934) mencionó que la innovación es un motor clave del desarrollo económico, capaz de transformar industrias y mercados. En las entrevistas realizadas también se resaltó la importancia de la investigación.
La inversión en tecnología representa un elemento clave para maximizar el aprovechamiento integral de las propiedades bioactivas del arándano en la industria cosmética.	Realizar estudios financieros que justifiquen la inversión en tecnología, considerando retorno sobre inversión, márgenes de valor agregado y acceso a nuevos mercados.	Gestión de Riesgos, Gestión Financiera	Zevallos (2022) destacó el aprovechamiento de subproductos agroindustriales como cáscaras y semillas para el desarrollo de nuevos

<p>Este enfoque permite transformar una materia prima de alto valor nutricional en formulaciones innovadoras orientadas al cuidado de la piel.</p>			<p>productos; y en la entrevista con Entrevistado 1, se resaltó el aprovechamiento de subproductos del arándano.</p>
<p>El cumplimiento de los requisitos sanitarios y legales, y la obtención de certificaciones internacionales son importantes para asegurar prácticas responsables y reforzar la confianza de los consumidores por los productos.</p>	<p>Las empresas del sector deben promover la revisión de la normativa actual y la formulación de nuevas leyes alineadas con las necesidades del sector, a fin de promover su desarrollo. Dependiendo del nicho y enfoque del negocio, las empresas deberán invertir en contar con certificaciones (naturales y orgánicas), lo que permitiría a las empresas incursionar en mercados exigentes.</p>	<p>Evaluación de Inversiones Sostenibles, Gestión de Riesgos, Liderazgo y Habilidades Directivas, Responsabilidad Social.</p>	<p>En las entrevistas al Entrevistado 1 y 2, se mencionó la importancia de las certificaciones y su impacto en la comercialización de sus productos. Entrevistado 1 enfatizó en la abusiva normativa actual, y la necesidad de elaborar nuevas leyes acordes a la realidad del sector.</p>
<p>La rentabilidad empresarial en el sector cosmético debe ser evaluada desde una perspectiva integral, que no solo considere los márgenes financieros, sino también el valor reputacional de la marca, la lealtad del cliente y la expansión hacia nuevos segmentos de mercado. Este enfoque permite construir modelos de negocio sostenibles, competitivos y alineados con las tendencias actuales de consumo responsable.</p>	<p>Implementar economía circular, aprovechando los insumos y subproductos locales y de temporada para reducir costos logísticos, Comunicar de forma transparente el origen de los ingredientes y el impacto ambiental y social del producto.</p>	<p>Gestión Financiera, Estrategias Comerciales, Gestión de Datos y Tecnología.</p>	<p>Elkington (1997) indicó que no basta con generar beneficios financieros, sino también considerar los impactos sociales y ambientales de la actividad económica Natura &amp; Co (2023), su enfoque ético y sostenible ha sido reconocido internacionalmente</p>
<p>La diversificación hacia la industria cosmética que emplea insumos naturales podría reducir la dependencia del sector agroexportador e impulsar el desarrollo y consolidación de una industria cosmética.</p>	<p>Se debe promover la articulación de productores de insumos naturales, empresas del sector cosmético, investigadores, laboratorios y otros actores bajo una cadena de valor integral, a fin de garantizar el suministro de la materia prima, generar valor compartido y el desarrollo de productos con valor agregado, y con ello reducir la dependencia de los mercados tradicionales.</p>	<p>Gestión Estratégica, Evaluación de Proyectos.</p>	<p>En la entrevista con Entrevistado 1 se evidenció el interés en hacer crecer el negocio y avanzar en la cadena productiva; sin embargo, enfatizó que hacer esto requiere de mucha inversión.</p>

El análisis de las lecciones aprendidas revela que la combinación entre conocimiento científico, gestión financiera, innovación tecnológica y marco normativo claro constituye elementos clave para el desarrollo sostenible de la industria cosmética, y en específico para aquella que utiliza insumos naturales. Las experiencias recogidas demuestran que las empresas deben adoptar una visión estratégica que combine la investigación con la rentabilidad económica, la sostenibilidad y la creación de valor. Además, resulta importante fortalecer habilidades en análisis financiero, análisis estratégico, gestión de riesgos, liderazgo y sostenibilidad, permitiendo que los profesionales del sector tomen decisiones informadas y responsables frente a los desafíos regulatorios, tecnológicos y de mercado.

### **3.3. Implicancias y Recomendaciones**

#### ***3.3.1. Implicancias Estratégicas***

La tabla que se presenta a continuación (Tabla 14) sintetiza las principales lecciones derivadas de las entrevistas, el análisis sectorial y la revisión teórica, junto con sus respectivas implicaciones estratégicas. Dichas lecciones representan oportunidades significativas para fortalecer la gestión empresarial nacional. En lo que respecta al sector agrícola, y en particular a los productores de arándanos, se identifica la opción de incursionar en un nuevo mercado como es el de la cosmética que emplea insumos naturales. Asimismo, las compañías cosméticas pueden considerar el arándano como un ingrediente diferenciador en la formulación de sus productos. Finalmente, desde la perspectiva de las políticas públicas, se subraya la relevancia de impulsar estrategias que refuercen la investigación científica, fomenten la cooperación entre los distintos actores del sector y favorezcan a una diversificación productiva sostenible.

**Tabla 14***Lecciones/aprendizajes e Implicancias Estratégicas*

Lecciones/aprendizajes	Implicancias Estratégicas
El arándano tiene propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras que lo hacen un insumo innovador para la formulación de productos cosméticos orientados al cuidado de la piel.	Promover la diferenciación de productos en un mercado cosmético altamente competitivo, incentivando al sector a invertir en investigación e innovación con la finalidad de lograr un posicionamiento en el mercado de productos cosméticos naturales y de alto valor agregado.
La investigación científica y la innovación tecnológica son pilares esenciales para potenciar las propiedades y beneficios de los productos naturales del país, como el arándano. Estas acciones permitirían descubrir nuevos usos, mejorar la calidad del producto, incrementar su valor agregado y fortalecer su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales.	Promover el desarrollo mediante el fortalecimiento de la investigación científica y la innovación tecnológica, articulando esfuerzos entre el Estado, instituciones académicas, centros científicos y empresas privadas.
La inversión en tecnología representa un elemento clave para maximizar el aprovechamiento integral de las propiedades bioactivas del arándano en la industria cosmética. Este enfoque permite transformar una materia prima de alto valor nutricional en formulaciones innovadoras orientadas al cuidado de la piel.	Es fundamental destinar recursos a la implementación de infraestructura tecnológica especializada para el desarrollo y validación de productos cosméticos, incluyendo laboratorios de formulación y pruebas de eficacia. Asimismo, se debe facilitar que el conocimiento generado en los centros de investigación sea transferido a los productores y empresas del sector, mediante mecanismos de colaboración impulsados tanto por el Estado como por el sector privado.
El cumplimiento de los requisitos sanitarios y legales, y la obtención de certificaciones internacionales son importantes para asegurar prácticas responsables y reforzar la confianza de los consumidores por los productos.	Se recomienda impulsar una reforma regulatoria sectorial que establezca un marco normativo claro, eficiente, accesible y alineado a estándares internacionales, que permita facilitar la formalización de las empresas, y fortalecer la competitividad del Perú en la industria de la cosmética.
La rentabilidad empresarial en el sector cosmético debe ser evaluada desde una perspectiva integral, que no solo considere los márgenes financieros, sino también el valor reputacional de la marca, la lealtad del cliente y la expansión hacia nuevos segmentos de mercado. Este enfoque permite construir modelos de negocio sostenibles, competitivos y alineados con las tendencias actuales de consumo responsable.	Fomentar el apoyo en la creación de fondos privados e incentivos fiscales para empresas con propósito social y ambiental.
La diversificación hacia la industria cosmética que emplea insumos naturales podría reducir la dependencia del sector agroexportador e impulsar el desarrollo y consolidación de una industria cosmética.	Se sugiere diseñar e implementar una política nacional de diversificación productiva sostenible, orientada a impulsar y promover la industrialización de insumos naturales. Esta política debería fomentar la integración de todos los actores relevantes a lo largo de la cadena de valor, garantizando el aprovechamiento responsable de los recursos y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad y desarrollo económico del sector.

Las implicancias estratégicas derivadas de estas lecciones reflejan que el desarrollo de una industria cosmética basada insumos naturales, como el arándano, exige una visión integral. Las decisiones estratégicas no solo deben orientarse a la rentabilidad inmediata, sino también al fortalecimiento de la capacidad de investigación e innovación, la gestión sostenible de recursos y la cooperación entre los sectores público y privado. En conjunto, estos aprendizajes configuran un marco estratégico para empresas, inversionistas y formuladores de política interesados en impulsar un modelo de crecimiento competitivo, responsable y con identidad peruana.

### **3.3.2. Recomendaciones Prácticas**

A continuación, se presentan algunas sugerencias que podrían ser implementadas por las empresas o profesionales que participan en la industria cosmética:

- Para posicionar los productos cosméticos basados en insumos naturales, como opciones innovadoras y confiables, se requiere establecer colaboraciones con diversas instituciones a fin de validar científicamente la eficacia del producto, e implementar estrategias de marketing que estén basadas en la evidencia científica y la diferenciación.
- Impulsar la realización de proyectos de investigación colaborativos entre instituciones públicas y privadas, con el objetivo de fomentar una industria basada en el conocimiento, que mejora la competitividad y consolida la capacidad de un país en desarrollar productos cosméticos con respaldo científico.
- Participar en ferias o eventos de innovación cosmética, con el objetivo de identificar las nuevas tendencias en procesos de análisis, de extracción, de formulación, aplicación de insumos naturales, y en general nuevos desarrollos tecnológicos. Esto permitiría evaluar y dar una visión amplia de las mejores alternativas de procesos e implementarlos internamente, y lograr mejores resultados en los productos.

- Establecer alianzas estratégicas con consultoras especializadas u otras instituciones en regulación cosmética, a fin de que las empresas puedan acceder a asesoría experta y se mantengan actualizadas de los cambios normativos. Esto permitiría minimizar los riesgos regulatorios, y las empresas podrían ser vistas como actores confiables y con potencial para ingresar a mercados exigentes.
- Evaluar el retorno sobre la inversión, márgenes de valor agregado y viabilidad comercial antes de invertir en tecnología o nuevos productos. Asimismo, resultaría importante incorporar indicadores que no solo evalúen el aspecto económico, sino también los aspectos ambientales y sociales.
- Fomentar alianzas estratégicas entre los actores de la cadena productiva, impulsar programas de capacitación y asistencia técnica, promover políticas públicas que incentiven la diversificación productiva. Esto promovería la articulación de todos los participantes, desde el suministro de los insumos hasta la comercialización del producto final, contribuyendo con el desarrollo a nivel local y la creación de oportunidades laborales.

### ***3.3.3. Limitaciones y Futuras Líneas de Estudio***

A pesar de los hallazgos expuestos anteriormente, es preciso indicar que el estudio presenta algunas limitaciones, centradas en dos aspectos: el número reducido de entrevistados y el inexistente análisis de las percepciones y opiniones de los consumidores, los cuales se detallan a continuación:

- Este estudio empleó entrevistas semiestructuradas, las que se realizaron a un número limitado de representantes de empresas del sector cosmético. Y si bien, la información obtenida fue valiosa y relevante para recabar sus percepciones y opiniones puntuales acerca del sector y del uso del arándano en productos cosméticos, esto no abarca la totalidad de actores del sector, lo que restringe la generalización de los resultados. En

ese sentido, futuras investigaciones podrían recabar información de otros actores del sector.

- El estudio no incluyó un análisis detallado de las percepciones y opiniones de los consumidores ni de la demanda final; por lo que este aspecto podría limitar la comprensión integral del potencial comercial del arándano como ingrediente diferenciado. Por ello, sería importante que futuras investigaciones puedan incluir el análisis desde la perspectiva de la demanda.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, se identificó algunas oportunidades para profundizar el conocimiento y fortalecer la investigación en torno al beneficio del uso de ingredientes naturales en la industria cosmética nacional. En ese sentido, se sugiere las siguientes líneas de investigación que buscan orientar futuros estudios que aporten al desarrollo científico, tecnológico y productivo del sector, fomentando la innovación, la puesta en valor de la biodiversidad nacional y una mayor articulación entre los diversos actores que integran la cadena productiva:

- Se sugiere ahondar en investigaciones relacionadas con la identificación de los componentes bioactivos presentes en las variedades de arándanos cultivadas en el Perú. Estas investigaciones deberían incluir ensayos clínicos y pruebas de laboratorio que analicen sus propiedades y beneficios, así como estudios que evalúen su eficacia en aplicaciones en el cuidado de la piel.
- Considerando que los entrevistados trabajan con insumos de la biodiversidad peruana, sería valioso que se puedan desarrollar más investigaciones enfocados en redescubrir insumos de la biodiversidad amazónica, andina y de la costa, sean puestos en valor y puedan ser considerados como alternativas en formulaciones cosméticas.
- Se sugiere desarrollar estudios comparativos que analicen la industria cosmética peruana frente a la de otros países, particularmente en aspectos como los mecanismos

regulatorios, técnicas empleadas para el aprovechamiento de ingredientes naturales, innovación y desarrollo de productos, en estrategias de sostenibilidad, modelos de articulación con productores rurales, entre otros. Aunque existen algunas investigaciones al respecto, son escasas y no abordan con suficiente profundidad los elementos que podrían ser aplicables al contexto peruano. Esta comparación permitiría identificar buenas prácticas y experiencias que puedan adaptarse al contexto peruano para fortalecer la competitividad del sector.

### 3.4. Conclusiones

- La revisión bibliográfica realizada confirma que el arándano, por sus propiedades antioxidantes, antiinflamatorias y fotoprotectoras, tiene un gran potencial como insumo para el desarrollo de una industria cosmética sostenible e innovadora en el Perú. La disponibilidad del insumo en el territorio nacional, sumada al creciente interés por productos naturales a nivel global, brinda al país una ventaja competitiva en este sector. No obstante, para aprovechar esta oportunidad, es fundamental enfrentar desafíos como la escasa infraestructura tecnológica, las exigencias normativas vigentes y la limitada coordinación entre productores, investigadores y empresas del rubro cosmético.
- El arándano se distingue por su elevado contenido de compuestos fenólicos, los cuales le otorgan propiedades antioxidantes, antioxidantes y fotoprotectoras. Estas cualidades lo convierten en un insumo atractivo para la formulación de productos cosméticos orientados al cuidado de la piel. Sin embargo, el conocimiento sobre estos beneficios aún es limitado entre los actores del sector, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la difusión científica y técnica para consolidar su posicionamiento como ingrediente diferenciado en el mercado cosmético.

- El arándano puede ser incorporado en productos cosméticos innovadores como sérums, cremas hidratantes y protectores solares, debido a sus propiedades, respaldadas por estudios científicos. Aunque los estudios especializados destacan su potencial, también recomienda realizar investigaciones adicionales que permitan validar su eficacia en formulaciones cosméticas. Esta propuesta se encuentra alineada con la tendencia global hacia el consumo de productos naturales y funcionales. No obstante, su implementación efectiva requiere una inversión significativa en investigaciones, desarrollo tecnológico y validación científica, aspectos que actualmente representan desafíos para este sector.
- Diversos estudios y planes de negocio evidenciaron que la industria cosmética que utiliza insumos naturales presenta una alta rentabilidad. Además, su desarrollo puede generar beneficios significativos en los ámbitos económico, social y ambiental. No obstante, su viabilidad depende de que las empresas logren cumplir con los requisitos regulatorios, obtengan certificaciones pertinentes, aseguren la trazabilidad de los insumos utilizados y establezcan vínculos sostenibles con las comunidades productoras.
- La diversificación del uso del arándano hacia la industria cosmética representa una oportunidad estratégica para reducir la dependencia del modelo agroexportador tradicional. Esta alternativa permitiría generar valor agregado, fomentar el desarrollo de nuevas cadenas productivas y promover la inclusión de pequeños productores en mercados especializados. Los entrevistados resaltaron que este proceso requiere una colaboración constante entre productores, laboratorios, entidades públicas y el ámbito académico, con la finalidad de impulsar capacidades tecnológicas y favorecer una mejor integración o articulación a lo largo de toda la cadena de valor.

## Referencias

- Agricultural Marketing Service. U.S. Department of Agriculture. Cosmetics, body care and personal care products. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de <https://www.ams.usda.gov/grades-standards/cosmetics-body-care-and-personal-care-products?dDocName=STELPRDC5068442>
- Aguirre, D. (2022). La Química y los cosméticos. *Revista de Química PUCP*, 36 (2), 4-12. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/quimica/article/view/25928/24431>
- Ansari, M. J., Aldawsari, M. F., Alalaiwe, A. S., Mirza, M. A., & Iqbal, Z. (2022). Nanotechnology in cosmetics and cosmeceuticals—A review of latest advancements. *Gels*, 8 (3), 173. <https://doi.org/10.3390/gels8030173>
- Aponte, G., Soledad-Rodríguez, B. & Delgado, J. (2025). Industria de los cosméticos: tendencias de mercado de los biocosméticos. *Revista de Química*, 39 (1), 2-14. DOI: <https://doi.org/10.18800/quimica.202501.001>
- Arándano Ventura es la variedad dominante en Perú (2024, 17 de diciembre). *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/index.php/noticias/arandano-ventura-es-la-variedad-dominante-en-peru-38013>
- Balladares, M. A. (2023). *Análisis de las estrategias competitivas de la internacionalización del arándano ecuatoriano a Alemania* [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8b0befc6-5ac3-4991-ab17-2210b1d3386f/content>
- Banco Central de Reserva del Perú (2025). Memoria 2024. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2024.html>
- Barcenas, H., Huapaya, F., Ortiz, M., Torres, J. & Uzuriaga, L. (2023). *Fabricación y comercialización de aceite de arándanos para el cuidado de la piel* [Tesis de

Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://hdl.handle.net/20.500.14005/14210>

Białoszycka, Ż., Białoszycka, M., Pachevska, A., Istoshyn, V. & Biloshytska, A. (2025).

Application of medicinal properties of blueberries (*Vaccinium myrtillus*). *Journal of Education, Health and Sport*, 2025, 80, 58369.

<https://doi.org/10.12775/JEHS.2025.80.58369>

Blue Book Services (2025, 20 de marzo). Peru retains top blueberry exporter status with record 2024-25 season. <https://www.bluebookservices.com/peru-retains-top-blueberry-exporter-status-with-record-2024-25-season/>

Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225, 270-290.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.255>

Briones-Labarcaa, V., Giovagnoli-Vicuñaa, C. & Chacana-Ojedab, M. (2019). High pressure extraction increases the antioxidant potential and in vitro bio-accessibility of bioactive compounds from discarded blueberries. *Journal of Food*, 17 (1), 622–631.

<https://doi.org/10.1080/19476337.2019.1624622>

Bucci, P., Prieto M.J., Milla, L., Calienni, M.N., Martinez, L., Rivarola, V., Alonso, S. & Montanari, J. (2018). Skin penetration and UV-damage prevention by nanoberries. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 17, 889–899. DOI: 10.1111/jocd.12436.

Camacho, M (2025). *Blueberry Annual (Report Number PE2025-0010)*. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.

[https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Blueberry%20Annual\\_Lima\\_Peru\\_PE2025-0010.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Blueberry%20Annual_Lima_Peru_PE2025-0010.pdf)

- Camargo Leal, C., Lombardi, M. F. S., & Cruz Basso, L. (2007). The activity of Natura from the perspective of sustainable development and of corporate social responsibility. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1007751>
- Castro, M.L. (2022). Proyecto para la creación de productos naturales para el cuidado personal-BlueBill. [Tesis de Maestría, Universidad EAN].  
<http://hdl.handle.net/10882/12099>
- Centro de investigación de economía y negocios globales (2024). *Reporte de tendencias: cosméticos*. <https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-tendencias-marzo-2024-cosmeticos/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ (2025). Exportaciones por partida arancelaria: 081040 Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos. Recuperado el 11 de agosto de 2025, de <https://exportemos.pe/descubre-opportunidades-de-exportacion/estadisticas-de-exportaciones-peruanas>
- European Commission (2025). *The organic logo*. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_en)
- Candela (2025). Nosotros. <https://candelaorganic.com/nosotros/>
- Contreras, R., Köhler, H., Pizarro, M., & Zúñiga G. (2015). In vitro cultivars of *Vaccinium corymbosum* L. (Ericaceae) are a source of antioxidant phenolics. *Antioxidants*, 4(2), 281-92. DOI: 10.3390/antiox4020281.
- Coronado, M., Vega y León, S., Gutiérrez, R., Vásquez, M. & Radilla, C. (2015). Antioxidantes: perspectiva actual para la salud humana. *Revista Chilena de Nutrición*, 42 (2), 206-212. <https://www.scielo.cl/pdf/rchnut/v42n2/art14.pdf>
- Cosmetics Info (2025). *A history of cosmetics*. Recuperado el 15 de agosto de 2025, de <https://www.cosmeticsinfo.org/history-of-cosmetics/>

Cosmos-Standard (2024). *Cosmos Standard Criterios Versión 4.1 (2024)*.

<https://www.cosmos-standard.org/es/documents/>

Cosmos-Standard (2025). *About the COSMOS-Standard International Certification for*

*Cosmetics*. Recuperado el 19 de agosto de 2025, de <https://www.cosmos-standard.org>

Dan (2013, 24 de julio). Threat of New Entrants (one of Porter's Five Forces). *Strategic*

*CFO*. <https://strategiccfo.com/articles/financial-leadership/threat-of-new-entrants-one-of-porters-five-forces/>

Decisión N° 516 (2002, 8 de marzo). *Armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos*.

<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Gacetas/GACE771.PDF>

Decisión N° 833 (2018, 26 de noviembre). *Armonización de legislaciones en materia de productos cosméticos*.

<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Gacetas/Gaceta%203450.pdf>

De la Hoz, B. (2021). Aspectos etimológicos e históricos de la Cosmetología y su significado.

*Revista Innovación Estética*, 2 (3), 22-33.

<https://innovacionestetica.indecasar.org/revista/index.php/innest/issue/view/4/3>

De Lima, D. J., Buzanello, C. V., Oliveira, L., & Da Silva, R. A. (2020). Polyphenols as natural antioxidants in cosmetics applications. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 19(1), 33–37. <https://doi.org/10.1111/jocd.13093>

Del Greco, A., Bani, M., Rampoldi, G., Ardenghi, S., Galli, P., Strepparava, M. G., & Russo, S. (2024). Re-evaluating beauty: Attitudes and perceptions of eco-friendly packaging in beauty care products—A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 52, 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.11.011>

- Díaz, A., Li, M., Mechán, J. & Palacios, E. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Productos Cosméticos* [Tesis de Maestría, Pontisahottaficia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12683>
- Draelos, Z. (2005). The Future of Cosmeceuticals: An Interview with Albert Kligman, MD, PhD. *Dermatologic Surgery*, 31(1), 890-891. DOI: 10.1111/j.1524-4725.2005.31737
- Drew (2025, 23 de marzo). Caso Natura: la marca que conquistó el mundo con cosmética sostenible. *Drew*. <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-natura-la-marca-que-conquistó-el-mundo-con-cosmetica-sostenible>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra Ed.). Pearson Educación.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Limited.
- Euromonitor International (2025a). *Beauty and Personal Care in Perú* [Archivo de datos]. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2025b). *Market Sizes Historical. Category: Beauty and Personal Care, Skin Care* [Archivo de datos]. <https://www.euromonitor.com>
- Euromonitor International (2025c). *Natura & Co in Beauty and Personal Care (World)* [Archivo de datos]. <https://euromonitor.com>
- Reglamento (CE) N° 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los productos cosméticos. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/9113aba6-2425-11ef-a195-01aa75ed71a1/language-es>

Exportaciones de arándanos peruanos se disparan, respaldadas por nuevas variedades y expansión de mercados (2025, 19 de agosto). *Portalfrutícola.com*.  
[https://www.portalfruticola.com/noticias/2025/08/19/arandanos-peruanos/?utm\\_campaign=bf81345fef&utm\\_source=mailchimp&utm\\_medium=email&utm\\_content=602393&utm\\_term=6ba48234e8](https://www.portalfruticola.com/noticias/2025/08/19/arandanos-peruanos/?utm_campaign=bf81345fef&utm_source=mailchimp&utm_medium=email&utm_content=602393&utm_term=6ba48234e8)

Exportaciones peruanas de arándanos en la campaña 2025/2026 superarían las 400 mil toneladas (2025, 21 de agosto). *Agraria.pe*. <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-arandanos-en-la-campana-2025-2026--40482>

Fernández, C., Baptista, M. & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación (6a Edición)*. McGraw-Hill.

Food and Drug Administration - FDA (2022). *Cosmeceutical*. Recuperado el 17 de agosto de 2025, de <https://www.fda.gov/cosmetics/cosmetics-labeling-claims/cosmeceutical>

Food and Drug Administration – FDA (2023). *Cosmetics laws & regulations*.  
<https://www.fda.gov/cosmetics/cosmetics-guidance-regulation/cosmetics-laws-regulations>

Foteva, T. (2024). Nanotechnology in the cosmetic industry (review). *Journal of Chemical Technology and Metallurgy*, 59 (1). <https://doi.org/10.59957/jctm.v59.i1.2024.1>

Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11 (1), 45-60.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4714355.pdf>

Gil, Ángel (2010). *Tratado de Nutrición. Composición y Calidad Nutritiva de los Alimentos*. España: Editorial Médica Panamericana S.A.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Tratado\\_de\\_Nutrici%C3%B3n/hcwBJ0FNvqYC?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Tratado_de_Nutrici%C3%B3n/hcwBJ0FNvqYC?hl=es-419&gbpv=0)

- Girsang, E., Ginting, C.N., Lister, N., Gunawan K., & Widowati, W. (2021). Anti-inflammatory and antiaging properties of chlorogenic acid on UV-induced fibroblast cell. *PeerJ*, 9, e11419. DOI 10.7717/peerj.1141
- Goyal, N. & Jerold, F. (2023). Biocosmetics: technological advances and future outlook. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 25148–25169. DOI: 10.1007/s11356-021-17567-3.
- Grand View Research (2023a). *Beauty and personal care products market size, share & trend analysis report by type (conventional, organic), by product (skin care, hair care, color cosmetics, fragrance), by distribution channel, by region, and segment forecasts, 2024 – 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/beauty-personal-care-products-market>
- Grand View Research (2023b). *Natural cosmetics market size, share & trends analysis report by product (color cosmetics), by price range (low, medium, high), by distribution channel (online, offline), by region, and segment forecasts, 2024 – 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/natural-cosmetics-market>
- Gremio Peruano de Cosmética, Higiene Personal y Aseo Doméstico - COPECOH (2024). *¿Cómo hacer negocios en el Perú?* <https://es.scribd.com/document/855256646/COPECOH-COMO-HACER-NEGOCIOS-EN-EL-PERU-2024>
- Guardia, K. (2025, 27 de marzo). Cosméticos y el “valor” de la belleza: ventas crecerían 5% a S/9,800 millones en Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/ventas-del-sector-cosmeticos-en-peru-crecerian-5-a-s-9800-millones-en-2025-noticia/?ref=gesr>
- Hadi, M.; Martel, C., Huayta, F., Rojas, R. & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

Hivelr Business Review (2023, 26 de mayo). *Porter's Five Forces*.

<https://www.hivelr.com/2023/05/porters-five-forces/>

Hoang, H., Moon, J. & Lee, Y. (2021). Natural Antioxidants from Plant Extracts in Skincare Cosmetics: Recent Applications, Challenges and Perspectives. *Cosmetics*, 8, 106.

<https://doi.org/10.3390/cosmetics8040106>

Hryvna, B., & Baranovsky, M. (2018). Antioxidant properties of different blueberries species. *Problems of Environmental Biotechnology*. DOI: 10.18372/2306-6407.2.13223

Huamán, M. & Sosa, T. (2022). *Factores que influyen en la intención de compra de consumidores de cosméticos ecológicos en Lima Metropolitana y Callao: Modelo de Biswas y Roy* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú].

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/23620>

Husein, H. & Fernández, R. (2016), Cosmeceuticals: peptides, proteins, and growth factors. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 15: 514-519. <https://doi.org/10.1111/jocd.12229>

International Blueberry Organization – IBO (2024). *Global State of the Blueberry Industry Report 2024*. <https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>

International Blueberry Organization – IBO (2025). *Global State of the Blueberry Industry Report 2025*. <https://www.internationalblueberry.org/global-state-of-the-blueberry-industry-report/>

Ivarsson, J. Jr., Pecorelli, A., Lila, M.A., & Valacchi, G. (2023). Blueberry Supplementation and Skin Health. *Antioxidants*, 12(6), 1261. <https://doi.org/10.3390/antiox12061261>

Jambrina, M. (2024). *Marketing en la industria cosmética*.

<https://uvadoc.uva.es/handle/10324/71310>

Jiménez, V. & Abdelnour, A. (2013). Identificación y valor nutricional de algunos materiales nativos de arándano (*Vaccinium* spp). *Tecnología en Marcha*, 26 (2), 3-8.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=699878386001>

Kalt, W., Cassidy, A., Howard, L., Krikorian, R., Stull, A., Tremblay, F., & Zamora-Ros, R. (2020). Recent Research on the Health Benefits of Blueberries and Their Anthocyanins. *Advances in Nutrition*, 11 (2), 224–236.

<https://doi.org/10.1093/advances/nmz065>

Koisra (2025, 13 de febrero). Resumen del mercado de belleza y cosmética en Corea del Sur. <https://www.koisra.co.kr/es/insights/south-korea-beauty-cosmetics-market-overview-2025/>

Kumar, J., Nandi, R., & Tomar, U. (2025). Informe de análisis del tamaño, la cuota y el crecimiento del mercado de la cosmética en Perú - Previsión de tendencias y perspectivas (2025-2034). *Expert Market Research*.

<https://www.expertmarketresearch.com/es/reports/peru-cosmetics-market>

Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Ediciones Morata, S.L.

Lecaros, M. R. (2020). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de cosméticos a base de saponina de quinua (Chenopodium quinoa)* [Disertación Tesis, Universidad de Lima]. Repositorio ULima.

<https://hdl.handle.net/20.500.12724/12143>

Ley 29459. Ley de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios.

<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2813441-29459>

Ley 29987. Ley que declara de interés nacional la promoción de la ciencia, la innovación y la tecnología a través de las asociaciones público-privadas.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29987.pdf>

- López, C. P. (2023). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de cremas faciales a base de arándanos* [Tesis de Título Profesional, Universidad de Lima]. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19668>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Manful, M.E., Ahmed, L., & Barry-Ryan, C. (2024). Cosmetic Formulations from Natural Sources: Safety Considerations and Legislative Frameworks in the European Union. *Cosmetics*, 11 (3), 72. <https://doi.org/10.3390/cosmetics11030072>
- Manian, C. (2024). The wellness world is obsessed with Camu Camu—Here's what to know. *Better Homes & Gardens*. <https://www.bhg.com/camu-camu-berry-benefits-7376716>
- Markiewicz, E., Jerome, J., Mammone, T., & Idowu, O. C. (2022). Anti-glycation and anti-aging properties of resveratrol derivatives in the in-vitro 3D models of human skin. *Clinical, Cosmetic and Investigational Dermatology*, 15, 911–927. <https://doi.org/10.2147/CCID.S364538>
- Martínez, B. & Guitiérrez, I. (2025). *¿Qué son los radicales libres y cómo afectan a la piel? Te contamos toda la ciencia*. <https://www.isdin.com/es/blog/que-son-los-radicales-libres-y-la-oxidacion-de-la-piel/>
- Martins, A. & Marto, J. (2023). A sustainable life cycle for cosmetics: From design and development to post-use phase. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 35, 101178. <https://doi.org/10.1016/j.scp.2023.101178>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C. & Castillo, R. (2023). *Metodología de la Investigación. Técnicas e Instrumentos de Investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>

Medrano, M. (2025). ¿Cuál es la diferencia entre rayos UVA y UVB? Recuperado el 22 de agosto de 2025, de <https://www.garnier.es/consejos-belleza/proteccion-solar/diferencias-rayos-uva-uvb>

Mercado de cosméticos e higiene creció 8% a marzo y anticipa alza de 9,4% en segundo trimestre (2025, 14 de mayo). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/mercado-de-cosmeticos-e-higiene-crecio-8-a-marzo-y-anticipa-alza-de-94-en-segundo-trimestre/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2025). Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC"). Recuperado el día 1 de agosto de 2025, de [https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/lo\\_que\\_debemos\\_saber\\_tlc.html](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/lo_que_debemos_saber_tlc.html)

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020). *Sembrando un futuro sostenible. Innovación Agraria del Perú al 2050.*

<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1808/1/Sembrando%20un%20futuro%20sostenible%E2%80%9320Innovaci%C3%B3n%20Agraria%20del%20Per%C3%BA%20al%202050.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2024). El arándano es una de las principales exportaciones peruanas. <https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/1893>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2025). *El comportamiento de las exportaciones de arándanos y sus perspectivas al 2025.*

<https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1965/7/Comportamiento-de-las-exportaciones-de-arandanos-en-el-peru.pdf>

Ministerio de la Producción (2024). Las Mypes en cifras 2023.

[https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme\\_2023\\_UEF.pdf](https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf)

Mishki (2025). Mishki. <https://mishkiperu.com/es/index.html>

- Modernization of Cosmetics Regulation Act (MoCRA) (2022). *Food and Drug Administration*. <https://www.fda.gov/cosmetics/cosmetics-laws-regulations/modernization-cosmetics-regulation-act-2022-mocra>
- Morales, P., O'Connor, J., Rivera, J. & Suárez, M. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Cosméticos* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8996>
- Mordor Intelligence (2023). South Korea Cosmetics Products Market Industry Analysis (2024–2029). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-korea-cosmetics-products-market-industry>
- Mordor Intelligence (2025). South Korea Beauty and Personal Care Products Market Forecast (2025–2030). <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/south-korea-cosmetics-products-market-industry>
- Mostacero, J., Rázuri, T. & Gil, A. (2015). Fitogeografía y morfología de los Vaccinium (Ericaceae) “arándanos nativos” del Perú. *INDES Revista de Investigación para el Desarrollo Sustentable*, 3, 43-52. DOI: <https://doi.org/10.25127/indes.20153.133>
- Natura incorporó bioingredientes amazónicos en más del 50 % de su portafolio (2025, 4 de setiembre). *El Oriente*. <https://www.eloriente.com/articulo/natura-incorporo-bioingredientes-amazonicos-en-mas-del-50-de-su-portafolio/52696>
- Natura & Co. (2023). 2022 Annual Report. [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/n/NYSE\\_NTCO\\_2022.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/n/NYSE_NTCO_2022.pdf)
- Natura & Co. (2024). Informe Integrado Natura & Co 2023. [https://es.slideshare.net/slideshow/informe-integrado-natura-co-2023\\_esp\\_final\\_compressed-pdf/281188002](https://es.slideshare.net/slideshow/informe-integrado-natura-co-2023_esp_final_compressed-pdf/281188002)

Natura & Co (2025a). Informe Integrado Natura & Co 2024.

<https://ri.natura.com.br/en/sustainability/annual-reports/>

Natura & Co (2025b). Natura Day 2025. <https://ri.natura.com.br/en/results-and-presentations/presentations/>

Natruue (2025). ¿Por qué escoger el sello Natruue? Recuperado el 28 de agosto de 2025, de

<https://natruue.org/es/why-us/por-que-escoger-el-sello-natruue/>

Nuñovero, P., Zubiate, L. & Murillo, G. (2010). *Plan de Negocios para el Lanzamiento de Productos Naturales Orientado al Cuidado Personal de la Piel Masculina* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. DOI:

10.13140/RG.2.1.2797.2965

ONU (1987). Nuestro futuro común. Naciones Unidas.

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development & Eurostat (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.)*.

OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Pambianchi, E., Hagenberg, Z., Pecorelli, A., Grace, M., Therrien, J.-P., Lila, M.A., & Valacchi, G. (2021). Alaskan Bog Blueberry (*Vaccinium uliginosum*) extract as an innovative topical approach to prevent UV-induced skin damage. *Cosmetics*, 8 (4), 112. <https://doi.org/10.3390/cosmetics8040112>

Parry, J., Su, L., Luther, M., Zhou, K., Yurawecz, M. P., Whittaker, P., & Yu, L. (2005).

Fatty acid composition and antioxidant properties of cold-pressed marionberry, boysenberry, red raspberry, and blueberry seed oils. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 53(3), 566–573. DOI: 10.1021/jf048615t

- Perú inició la campaña 2025/2026 de arándanos con resultados muy positivos (2025, 12 de agosto). *Agroperú.com*. <https://www.agroperu.pe/peru-inicio-la-campana-2025-2026-de-arandanos-con-resultados-muy-positivos/>
- Pinto, G., Martins, A. M., Silva, A. T., & Marto, J. M. (2025). Advancing cosmetic sustainability: Upcycling for a circular product life cycle. *Sustainability*, *17* (13), 5738. <https://doi.org/10.3390/su17135738>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (A. de la Campa Pérez-Sevilla, Trad.). Editorial Rei Argentina. (Trabajo original publicado en 1985).
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, *14*(3), 681–695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Quincho-Apumayta, R., Cárdenas, J., Inga-Choque, V., Bada, W., Espinoza, G. & Carlos-Yangali, H. (2022). *Metodología de la investigación científica: El sentido crítico, ante todo con uno mismo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.039>
- Tridge (2025, 15 de julio). Peru's blueberry exports exceed 320,000 Tons in 2024/25, why is the chinese market declining? *Tridge*. <https://www.tridge.com/news/perus-blueberry-exports-exceed-320000-tons-i-aajvgc>
- Piazza, S., Fumagalli, M., Khalilpor, S., Martinelli, G., Magnavacca, A., Dell'Agli, M., & Sangiovanni, E. (2020). A review of the potential benefits of plants producing berries in skin disorders. *Antioxidant*, *9* (6), 542. DOI: 10.3390/antiox9060542

QuimiNet (2025). Proveedores de Extracto de Arándano. Recuperado el 10 de agosto de 2025,

[https://www.quiminet.com/principal/resultados\\_busqueda.php?pagina=4&N=Extracto%20de%20Arandano&d=P&mkt\\_source=22&mkt\\_term=2\\_1&mkt\\_medium=7441438272&mkt\\_campaign=3](https://www.quiminet.com/principal/resultados_busqueda.php?pagina=4&N=Extracto%20de%20Arandano&d=P&mkt_source=22&mkt_term=2_1&mkt_medium=7441438272&mkt_campaign=3)

Quispe-Díaz, I., Ybañez-Julca, R., Pino-Ríos, R., Quispe-Rodríguez, J.; Asunción-Álvarez, D., Mantilla-Rodríguez, E., Rengifo-Penadillos, R., Vásquez-Corales, E., De Albuquerque, R., Gutiérrez-Alvarado, W. & Benites, J. (2024). Chemical Composition, Antioxidant Activities, Antidepressant Effect, and Lipid Peroxidation of Peruvian Blueberry: Molecular Docking Studies on Targets Involved in Oxidative Stress and Depression. *Plants* 2024, 13, 1643. <https://doi.org/10.3390/plants13121643>

Quirós, A., Palafox, H., Robles, R. & González, G. (2011). Interacción de compuestos fenólicos y fibra dietaria: Capacidad antioxidante y biodisponibilidad. *Biotecnia*, 13 (3), 3-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672971156001>

Rajashree, S. & Gopal, V. (2023). Aging skin and natural bioactives that impede cutaneous aging: A narrative review. *Indian Journal of Dermatology*, 68, 414-424. DOI: 10.4103/ijd.ijd\_932\_22

Rajha, H. N., El Kantar, S., Afif, C., Boussetta, N., Louka, N., Maroun, R. G., & Vorobiev, E. (2020). Comparison of innovative green extraction technologies for polyphenols from blueberry pomace. *Foods*, 9 (11), 1521. <https://doi.org/10.3390/foods9111521>

Rengifo, C. & Loyoga, B. (2023). *Informe de vigilancia tecnológica: Aceite de semilla de arándano*. <https://exportemos.pe/recurso/30062/aceite-de-semilla-de-arandano>

Sahota, A. (2014). *Sustainability: how the cosmetics industry is greening up* (1st ed.). Wiley.

- Sasounian, R., Martinez, R., Lopes, A., Giarolla, J., Rosado, C., Vidal, W., Robles, M. & Rolim, A. (2024). Innovative Approaches to an Eco-Friendly Cosmetic Industry: A Review of Sustainable Ingredients. *Clean Technologies*, 6 (1), 176-198.  
<https://doi.org/10.3390/cleantechnol6010011>
- Sector cosméticos e higiene personal facturaría más de S/ 9,000 millones en 2024 (2025, 27 de febrero). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-cosmeticos-e-higiene-personal-facturaria-mas-s-9000-millones-2024-975952.aspx>
- Sector cosméticos e higiene ‘pinta’ buen 2025: estas son las proyecciones (2025, 16 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/sector-cosmeticos-e-higiene-pinta-buen-2025-estas-son-las-proyecciones-noticia/?ref=gesr>
- Shimabukuro, P. (2020). *Estudio de mejora para la reducción del gasto de destrucción en una empresa del sector cosmético* [Tesis de Título Profesional, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11231/Shimabukuro\\_Maehira\\_Patty.pdf?sequence=1](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11231/Shimabukuro_Maehira_Patty.pdf?sequence=1)
- Sifuentes, L. & Castellano, M. (2021). *Plan de Negocios de una Tienda Virtual de Cosméticos Naturales* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN]. <https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f73f20fb-5c74-465a-a680-ccc2b711f794/content>
- Skrovankova, S., Sumczynski, D., Mlcek, J., Jurikova, T. & Sochor, J. (2015). Bioactive compounds and antioxidant activity in different types of berries. *International Journal of Molecular Sciences*, 16, 24673-24706. DOI:10.3390/ijms161024673
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

- Soléne, P. (2024). *Oxidative stress: the skin's nemesis*. <https://int.filorga.com/oxidative-stress-the-skins-nemesis>
- Tadić, V., Nešić, I., Martinović, M., Róž, E., Brašanac-Vukanović, S., Maksimović, S. & Žugić, A. (2021). Old Plant, New Possibilities: Wild Bilberry (*Vaccinium myrtillus* L., Ericaceae) in Topical Skin Preparation. *Antioxidants* 2021, 10, 465. <https://doi.org/10.3390/antiox10030465>
- Thiboutot, D., Layton, A., Traore, I., Gontijo, G., Troielli, P., Ju, Q., Kurokawa, I., & Dreno, B. (2025). International expert consensus recommendations for the use of dermocosmetics in acne. *Journal of the European Academy of Dermatology and Venereology*, 39, 952–966. <https://doi.org/10.1111/jdv.20145>
- Tinoco-Placencia, C., Zambrano-Casimiro, L., Roque-Paredes, O., Chávez-Mayta, R., Maguiña-Vásquez, B. & Espejo, J. (2023). Los arándanos, generalidades y desarrollo en el mercado mundial: una revisión de literatura. *Paideia XXI*, 13 (1), 125-140. DOI: 10.31381/paideiaxxi.v13i1.5674
- Toapanta, H. M. (2020). *Plan de negocios para la producción y comercialización de una crema humectante de arándanos y sábila, en la ciudad de Quito* [Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas]. Repositorio Digital Universidad De Las Américas <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/13214>
- Torreblanca, F. (2020). Estrategias de diversificación: definición y tipos. *ESIC*. <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>
- Trade Map (2025). Lista de los exportadores para el producto: 081040 Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género "Vaccinium", frescos. Recuperado el 10 de agosto de 2025, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Transparency Market Research (2024, 17 de diciembre). *Sales of Maqui Berries market is set to increase at under 10.7% CAGR by 2031*.

<https://www.einpresswire.com/article/769655058/sales-of-maqui-berries-market-is-set-to-increase-at-under-10-7-cagr-by-2031>

University of Illinois Urbana-Champaign (2019). *The history of blueberries: From Native American staple to domesticated superfood*.

<https://extension.illinois.edu/blogs/garden-scoop/2019-01-19-history-blueberries-native-american-staple-domesticated-superfood>

Vahapoglu, B., Erskine, E., Gultekin Subasi, B. & Capanoglu, E. (2022). Recent Studies on Berry Bioactives and Their Health-Promoting Roles. *Molecules* 27, 108. <https://doi.org/10.3390/molecules27010108>

Vázquez, B. (2019). La diversificación como ventaja competitiva en los agronegocios. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-diversificacion-como-ventaja-competitiva-en-los-agronegocios-I-20190725-0113.html>

Ventura mantiene preferencia de la fruta peruana en los mercados ... le sigue Sekoya pop (2024, 11 de diciembre). *Blueberries Consulting*.

<https://blueberriesconsulting.com/ventura-mantiene-preferencia-de-la-fruta-peruana-en-los-mercadosle-sigue-sekoya/>

Weleda (2023). Weleda sustainability report 2023. Arlesheim, Switzerland: Weleda AG.

[https://www.weleda.com/binaries/content/assets/pdf/corporate/2023\\_weleda\\_annual\\_sustainability\\_report.pdf?srsId=AfmBOoq-](https://www.weleda.com/binaries/content/assets/pdf/corporate/2023_weleda_annual_sustainability_report.pdf?srsId=AfmBOoq-)

[lb2uAZT8oYvvYWdTcfb2hOH7rPnBrBYEspZErHjw2h\\_vmP\\_D](https://www.weleda.com/binaries/content/assets/pdf/corporate/2023_weleda_annual_sustainability_report.pdf?srsId=AfmBOoq-lb2uAZT8oYvvYWdTcfb2hOH7rPnBrBYEspZErHjw2h_vmP_D)

Weleda (2025a). Annual and Sustainability Report 2024. The year of renewal.

<https://www.weleda.com/binaries/content/assets/pdf/corporate/weleda-annual-sustainability-report-2024>

Weleda (2025b). Nuestra historia comienza con una visión. Recuperado el 28 de agosto de 2025, de <https://www.weleda.com.ar/weleda/nuestra-experiencia/herencia>

Yadwade, R., Gharpure, S., & Ankamwar, B. (2021). Nanotechnology in cosmetics pros and cons. *Nano Express*, 2, 022003. <https://doi.org/10.1088/2632-959X/abf46b>

Zevallos, Z. X. (2022). *Instalación de una planta de cosméticos para el aprovechamiento de arándanos de descarte de empresas procesadoras de la región Lambayeque* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/7596>



## Apéndices

### Apéndice A: Declaración de Uso de Inteligencia Artificial (IA)

#### Introducción

Esta declaración tiene como propósito establecer criterios claros para la integridad académica en el contexto del uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IAG) en el desarrollo de la tesis. Busca operacionalizar el cumplimiento de los *Lineamientos sobre el uso de IA en Centrum PUCP*. Este formato debe ser llenado de forma obligatoria por todos los equipos al momento de presentar su documento final de tesis e incorporarse como Apéndice A.

#### I. Declaración de uso de IAG

1. ¿Se utilizó alguna herramienta de IA generativa en la elaboración de este trabajo?

Sí	X	No	
----	---	----	--

2. En caso afirmativo, ¿cuáles herramientas utilizaste? (marcar todas las que apliquen):

- ~~ChatGPT~~
- Gemini
- Claude
- ~~Copilot~~
- Perplexity
- DALL·E u otras IA visuales
- Otra: \_\_\_\_\_

3. ¿Con qué propósito se utilizaron estas herramientas?

- Generación de ideas
- ~~Revisión gramatical~~
- Organización de la información / Estructura
- ~~Traducción de contenido~~
- ~~Búsqueda de información secundaria~~
- Redacción parcial
- Generación de imágenes / Visualizaciones
- Otros: \_\_\_\_\_

#### II. Compromiso del estudiante

Declaro que la información proporcionada en este formulario es verdadera, y que asumo plena responsabilidad por el contenido del trabajo presentado, incluyendo aquellas partes elaboradas con apoyo de IA. Me comprometo a mantener los principios de honestidad académica, y a respetar las disposiciones institucionales sobre el uso responsable de la inteligencia artificial.

#### Firma de los integrantes:

Nombre y apellido: Danitza Denis Aliaga Cárdenas      Firma:  - DNI 43610021

Nombre y apellido: Marisela Taina Cuaresma Valverde      Firma:  - DNI 42717883

Nombre y apellido: Fernando Peña Yen      Firma:  - DNI 43169321

Nombre y apellido: Evelyn Vila Zúñiga      Firma:  - DNI 41078335

## Apéndice B: Objetivos y Guía de Preguntas para las Entrevistas

**Tabla 15**

### *Objetivos y Guía de Preguntas para las Entrevistas*

Objetivos		Guía de Preguntas
Objetivo General	Evidenciar la viabilidad del arándano como insumo en la industria cosmética, destacando su potencial para generar ventajas competitivas en el mercado global, así como identificar oportunidades de innovación, sostenibilidad y diversificación productiva que contribuyan al desarrollo de una industria basada en insumos naturales.	<p>1) ¿Cuáles considera Usted son las principales fortalezas o debilidades de la industria cosmética peruana?</p> <p>2) ¿Cuál es su opinión o percepción acerca del uso de insumos o ingredientes naturales en la industria cosmética?</p> <p>3) ¿Está familiarizado con las propiedades y beneficios del uso del arándano en productos para el cuidado de la piel?, si es así, ¿qué propiedades o beneficios del arándano considera más relevantes para la industria cosmética?</p>
Objetivo Específico	Evidenciar las propiedades y atributos del arándano que aportan beneficios para la piel, con el propósito de sustentar su incorporación en formulaciones cosméticas de alta calidad, orientadas a una ventaja competitiva que genera la diferenciación de productos.	<p>4) ¿Considera que el arándano posee propiedades o beneficios diferenciadores que le otorgan mayor valor frente a otros insumos naturales utilizados en la industria cosmética? ¿por qué?</p> <p>5) ¿Qué ventajas percibe en el arándano frente a otros insumos naturales?</p>
Objetivo Específico	Identificar oportunidades de innovación en el desarrollo de productos cosméticos que incorporen arándano como ingrediente, considerando las tendencias del mercado y preferencias del consumidor	<p>6) ¿Estaría dispuesto a incorporar el arándano como ingrediente o insumo en nuevos desarrollos cosméticos?</p> <p>7) ¿Qué tipo de productos cosméticos a base de arándano le parece serían más viables producir (cremas, sérums, protectores solares, shampoos, maquillaje, otros)?</p> <p>8) ¿Qué condiciones considera necesarias para adoptar el arándano como insumo en sus formulaciones cosméticas?</p>
Objetivo Específico	Identificar el potencial de una industria cosmética basada en insumos naturales como el arándano, considerando su capacidad para generar rentabilidad y beneficios integrales sostenibles.	<p>9) ¿Cuáles considera que son los factores clave para desarrollar una industria cosmética basada en el uso responsable y sostenible de insumos naturales?</p> <p>10) ¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta la industria cosmética para construir una cadena de valor sólida basada en insumos naturales como el arándano?</p> <p>11) ¿Qué factores considera claves para que un producto cosmético natural sea rentable (precio, volumen, diferenciación, certificaciones, otros)?</p>
Objetivo Específico	Identificar las oportunidades de diversificación del arándano hacia la industria cosmética como una estrategia para reducir la dependencia del modelo agroexportador tradicional, promoviendo la generación de valor agregado, el desarrollo de nuevas cadenas productivas.	<p>12) ¿Qué oportunidades abre la cosmética de insumos naturales (como el arándano) para los productores locales peruanos?</p> <p>13) ¿Considera viable diversificar la producción agroexportadora hacia el desarrollo de insumos para otras industrias como la cosmética?</p> <p>14) ¿Qué mecanismos de articulación entre el agro y la cosmética serían necesarios para lograr el desarrollo de la industria cosmética?</p>

## Apéndice C: Modelo de Consentimiento Informado de las Entrevistas

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una tesis conducida por *Danitza Aliaga, Marisela Cuaresma, Fernando Peña y Evelyn Vila*, estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), asesorada por la docente *Kelly Rojas Valdez*. La tesis, denominada “El Arándano y La Industria Cosmética”, tiene como propósito *evidenciar el potencial del arándano como insumo para el desarrollo de la industria cosmética, evaluando su viabilidad y ventajas competitivas en el mercado global.*

Se le ha contactado a usted en calidad de experto en el sector cosmética. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma.* Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse a los siguientes correos electrónico: [mcuaresma@pucp.edu.pe](mailto:mcuaresma@pucp.edu.pe), [a20185137@pucp.edu.pe](mailto:a20185137@pucp.edu.pe), [a20210141@pucp.edu.pe](mailto:a20210141@pucp.edu.pe), [a20210143@pucp.edu.pe](mailto:a20210143@pucp.edu.pe) o a los números 972914672, 993266428, 931543813 957568741.

Yo, ....., doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input type="checkbox"/>	<b>Declarada</b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	<b>Confidencial</b> , es decir, que en la tesis <b>no</b> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Nombre completo del (de la) participante

Firma

Fecha

Correo electrónico del participante:

## **Apéndice D: Entrevista a Empresa Provedora de Insumos Naturales y Orgánicos**

Entrevistado 1: Fundador de empresa proveedora de insumos naturales provenientes principalmente de la biodiversidad amazónica con certificación orgánica, y que son utilizados en productos alimentarios y cosméticos

Fecha de entrevista: 18 de setiembre de 2025

Cargo: Fundador y Presidente

**Entrevistador: ¿Cuáles considera Usted son las principales fortalezas o debilidades de la industria cosmética peruana?**

Primero que nada, comentarles lo poco que sé del sector cosmético, porque mi sector no es la cosmética, es la de ingredientes naturales. Dentro de la cadena estoy en ese espacio, la organización a la que represento se encarga de conseguir los recursos con ciertas características, para darle una transformación básica (no es primaria) y ese producto es lo que intento colocarlo en el mercado al siguiente eslabón. Si bien estoy en el mercado del cuidado personal, nuestra organización es un proveedor de ingredientes naturales, entonces mis conocimientos de cosmética tienen ciertas limitaciones. Sin embargo, si tengo algunas cosas que puedo decirles del mundo cosmético.

El mundo cosmético es muy “secretivo”, todo el mundo quiere tener esa fórmula que te va a ser ver bellísima mañana a la hora que te despiertes, y en 30 días verás como tus arrugas se conviertan en otro cosa, en fin, hay una serie de argumentos. Pero se basa en formulaciones, en principios activos y en la eficacia de los productos que utiliza. Entonces es una industria que no es abierta; si bien hay asociaciones, pero son muy “secretivos”, es parte del ADN de las empresas cosméticas.

Lo otro es que es un mercado de barreras de entrada muy altas, y para entrar en este mercado tienes que pasar por un escrutinio muy detallado y complejo por parte de quien te quiere comprar. Por ejemplo, nuestra empresa ha sido fundamentalmente y sigue siendo aún

una empresa que vende productos naturales para el mundo alimenticio, que es un mercado absolutamente distinto, vendemos castaña, somos el tercer país productor de castaña de los 3 que hay: Brasil, Bolivia y Perú. Bolivia es el más potente, el que más volumen produce, tiene un costo de vida más bajo, entonces sus precios usualmente son menores. Entonces, si voy con mi castaña a ofrecerla a alguien, y viene alguien de Bolivia y le ofrece 5 centavos menos, lo más probable es que ese cliente se vaya a comprar al boliviano; porque es un producto que ahí queda. Mientras que, en el caso de los ingredientes cosméticos, tiene que ver la eficacia del ingrediente, las propiedades que pueda tener, todos los procesos que ha pasado para poder venderlo, desde homologaciones, análisis, pruebas, pilotos, etc. Y pasaran dos años hasta obtener un número de proveedor, lo que significa que estás en la mirada de los compradores.

Para explicarles un poco cómo funciona este mercado: los compradores solo pueden comprar de los códigos que tienen en su sistema, ellos no pueden salir a buscar afuera a ver quién tiene lo que necesitan. Si no está en el sistema, tienen que hablar con la persona que categoriza los ingredientes, y decirles que necesitan un proveedor de este producto. Y pasa un proceso como el que acabo de explicar, para que recién se pueda aceptar a un proveedor con ese producto específico, y que además requiere una serie de análisis, y de confirmaciones de que lo que está enviando cumple con la ficha técnica del cliente. Entonces, el hecho de que sea un producto natural tiene sus ventajas y complejidades como todo.

Entonces, la barrera de entrada es bien alta y la barrera de salida también, porque así nomás no te cambian, porque pasaron todo un proceso contigo que ha confirmado que eres bueno y tienes lo que necesitan. Entonces para que te saquen de su listado tiene que pasar algo terrible, que usen tu ingrediente en la mayor cantidad de productos posibles dependerá más de la estrategia de marketing, del costo del ingrediente, si es para *make-up*, para la piel, para el cabello, depende del rubro en el que se ha posicionado tu producto. Les digo todo esto porque uno se imagina que, porque es un producto natural, y porque tiene ciertas propiedades

va a ser un golazo; si puede serlo, pero el camino es sinuoso y hay que tener paciencia, y mucho respaldo de información. Entonces las complejidades las estoy explicando un poco, y también las fortalezas.

Ahora han entrado nuevos componentes que están apareciendo no con tanta fuerza, que es el componente de sostenibilidad, suena mucho, pero en la práctica no está pasando mucho. Yo les sugiero que entren a la página web de UEBT (Unión Ética para el Biocomercio); en esta página van a ver un grupo de empresas, nosotros somos fundadores de la UEBT (fundada en el 2007), va a cumplir 20 años y paulatinamente ha ido creciendo; ahora ya somos casi 200 empresas y organizaciones que están trabajando por el tema de sostenibilidad ambiental, social y económica. Sin embargo, hay muchas aristas para las cuales uno puede orientar su esfuerzo de ser ambientalmente sostenible, puede ser los empaques, voy a hacer que mis empaques sean más livianos o no sean de plásticos, voy a hablar de la huella de carbono, ¿cómo puedo reducir la huella de carbono en mis instalaciones?, voy a comprar bonos de carbono para compensar mi impacto ambiental. No necesariamente va por el camino por incluir en su cartera de ingredientes un producto que contenga características sostenibles en su oferta, puede ser que sí, pero es más complejo por varias razones. Una de ellas es el factor riesgo, por ejemplo, la mayoría de nuestros productos vienen del bosque, y hay un par que son cultivadas como el sachá inchi, la manteca de copoazú, el aceite de maracuyá. Entonces dependemos mucho de la producción que Dios manda para este año para el bosque, depende del cambio climático, de la variabilidad de la producción; entonces la seguridad del volumen que necesitas y que la calidad va a ser la misma es más complejo de ofrecer, que de un producto que viene de una plantación, donde tienes control de la plantación, como es el caso del arándano. ¿De dónde es el arándano?

**Entrevistador: Los arándanos provienen de Norteamérica, pero hemos encontrado un estudio en el que se identifican arándanos nativos peruanos, ubicados en zonas andinas**

**y de la selva. Pero, lo que hoy se cultiva a lo largo de la costa peruana y se exporta es una variedad que proviene de Norteamérica.**

Entonces tenemos unos arándanos nativos, pero no son los que usamos hoy. Lo otro es la transparencia, en el caso nuestro en particular, ya que estamos hablando específicamente del arándano peruano como una oportunidad, no estamos hablando del arándano alto-andino, medio-andino que crece en algunos valles, y que es consumido localmente por las habitantes. Entonces no estamos hablando de la biodiversidad peruana, eso hay que tenerlo claro. Lo otro es que los arándanos son fundamentalmente monocultivos, no es un cultivo agroforestal, y que inclusive ahora lo hacen en macetas para que sea más eficaz la producción. Entonces, en realidad por el lado “natural” hay pocos *claims* que se pueden hacer, el *claim* que tendría que verse es fundamentalmente su eficacia, ósea la eficacia que tiene este componente para ser utilizado como parte de una formulación. Por ahí, ustedes tendrían que imaginar el camino, hay que tener no solo estudios científicos de las cualidades encontradas en sus principios activos, sino también avanzar con muestras reales de alguna crema con arándanos. No sé exactamente cuál es la virtud del arándano, si es para la piel, cabello, otros. Se tiene que hacer un trabajo desde ese lado, para con ello intentar promoverlo. Porque la otra pregunta que tendrían que hacerse ustedes es: imaginemos que el arándano tiene componentes polifenoles, etc., lo primero que se tiene que hacer, es identificar ¿qué tipo de polifenoles son?, porque hay muchos y se tiene que saber más en detalle. Lo otro sería ¿qué otros productos serían la competencia?, o ¿existen hoy en el mercado insumos que se están usando y el arándano tendría que reemplazar?, porque ahorita alguien está usando algo para esa crema, etc., algo que tiene polifenoles, que pueden ser hasta sintéticos. Por eso, la pregunta sería, ¿qué componente es?, ¿quién lo vende?, ¿cuánto cuesta?, ¿qué tan grande es la producción?, porque contra eso vas a competir. Entonces es importante saber ¿con quién estás corriendo esta carrera?, ¿con quién estás compitiendo?, porque puedes tener un

producto hermoso, pero si hay otro más barato, y que cumple la misma función, va a ser bien difícil que alguien quiera comprar tu producto que no es competitivo.

Imagínense si yo apostara por el arándano, ¿lo que contiene es un aceite de arándano, proviene de las semillas?

**Entrevistador: Si bien, los componentes bioactivos provienen principalmente de las semillas; se identificó un estudio que menciona la extracción de componentes bioactivos tanto de las hojas y de las semillas del arándano.**

Usualmente, cuando se habla de hojas se habla de aceites esenciales, desde mi experiencia, se realiza a través de la extracción por arrastre de vapor o super crítico (que es un sistema más caro que en el Perú no hay, o si hay es a nivel piloto), el cual consiste en meter un montón de hojas, pasarle vapor y ese vapor se lleva los aceites esenciales de las hojas, pasa por un serpentín, se destila, se separa el agua del aceite, y se obtiene un aceite esencial de las hojas. Cuando se trata las semillas, éstas se llevan a secar, se lleva a un cierto nivel de humedad, luego se prensa y por presión se extrae un aceite, y este es un aceite vegetal (ya no es aceite esencial). Entonces habría primero que definir, de repente el arándano tiene de ambas cosas. Es bueno estar seguro de que es la semilla, porque en el caso del aguaje, la pulpa se seca y esto se presiona y de ahí se obtiene el aceite; en el caso de la maracuyá está en la semilla al igual que en el caso del aguaymanto. No sé cómo es en el caso del arándano, lo más probable es que en el arándano está en la semilla, de ser así, la única manera de obtener la semilla es que alguien utilice el jugo, porque si no tendrías que destruir todo el fruto para obtener la semilla; por ello algo se tiene que hacer con la pulpa, que debe ser el 80% o más del producto. Entonces no puedes desechar el 80%, cuando es apreciado en el mercado, a menos que lo pongas en un jugo y tú le compras la semilla a quien hace el jugo. Disculpen, que haya sido tan extenso, pero creo todo esto ayuda a entender un poco más de qué estamos hablando.

**Entrevistador: No te preocupes, de alguna manera, se han cubierto algunas de las preguntas que teníamos, así que sigamos avanzando.**

Las debilidades son, en el Perú la cosmética está gobernada por la DIGEMID, pero la cosmética no es una medicina. Esto ocurre porque los grandes laboratorios han logrado que cualquiera que quiera entrar al mercado a hacer cosmética deba tener un quirófano en lugar de una planta de procesamiento para hacer cosmética, y una supervisión y control. DIGEMID es un fortín en el que nadie entra, nadie sabe qué pasa en DIGEMID, no contestan, no participan. ¿Pero qué tiene de medicina la cosmética? DIGEMID ha capturado ese espacio y no lo sueltan por nada, entonces la industria nacional está en base a un par de empresas grandes, hay algunas maquiladores y buenas, pero no sabría decir ¿qué tan grande son?, ¿cuál es su mercado?, si ¿venden a nivel regional o no?, ustedes deberían investigar.

En Colombia hay industria cosmética, la que hay en el Perú es bien artesanal, bien marginal, bien *underground*; las pequeñas empresitas que están tratando de hacer algo novedoso, son pocas. Hay maquiladores, que no los conozco mucho, inclusive es una característica de la industria cosmética donde las marcas se dedican a vender a dar imagen, a tener tiendas, a promover su producto, pero quien lo fabrica es un maquilador; en su mayoría los fabricantes son maquiladores europeos, americanos y también coreanos, que son los que fabrican para que luego las marca coloquen su nombre. Las marcas grandes no quieren tener problemas de regulación, costos fijos cuando no están operando las fábricas, ellos solo quieren vender su marca. Algunas empresas si tienen algo de producción, pero la tendencia es a que terceros lo realicen.

Igualmente, más que la tendencia, la realidad es que muchos de los ingredientes no los compran las empresas, sino los importadores, los distribuidores, y pasar por esos tiburones es difícil, quieren precio, quieren calidad. Nosotros vamos por nuestra cuenta a las ferias a que conozcan a Perú y nuestros productos, pero es una tarea complicada, la suerte de nosotros es

que al ser uno de los fundadores de UEBT nos ha llevado a conocer a una gran cantidad de empresas con las cuales se ha logrado algún negocio, porque saben lo que hacemos y nosotros lo que ellos necesitan en términos de responsabilidad y reputación.

Si nos preguntamos ¿qué es lo que ve una empresa de cosméticos en un producto? Lo primero que ve una empresa cosmética es la eficacia del producto, puedes tener la historia más linda y precio más bajo, pero ¿cuál es la eficacia de tu producto, para qué me sirve y cómo lo confirmo?, luego de la eficacia viene la calidad, el precio, el volumen, y qué historia lo acompaña, esto último es algo reciente, cada día tiene más peso, pero tiene su proceso y creo que le tomaría aún más tiempo para que pongan en la ecuación el término de sostenibilidad como correspondería.

Las certificaciones sirven porque les dan garantía a las empresas que compran, si es orgánico entonces ha habido un auditor externo que validó que no hay productos químicos, pesticidas y una serie de características para obtener el certificado; si tiene *fair trade*, entonces también tiene que ver con las personas. Las certificaciones contribuyen a generar confianza y evita que haya dudas de cómo trabajas. Y usualmente, la manera de resolver las necesidades ha sido a través de importadores, hay algunos cuantos muy grandes; por ello la cadena está bien segmentada, no es fácil venderle a una marca, tienes que pasar previamente por un proceso más complejo para que esto pueda suceder.

**Entrevistador: El tema de beneficios y propiedades de arándanos no son muy conocidos para ustedes, pero si hubiese más estudios e investigaciones que valide la eficacia de este insumo en formulaciones, ¿ustedes estarían dispuestos a incorporarlo dentro de su gama de productos? ¿qué condiciones son necesarias para aceptar un nuevo insumo o ingrediente?**

Obviamente un escrutinio de quién es la empresa con la que estaríamos trabajando. Si bien valoramos un producto y adicionar a la cartera siempre es bueno, porque te da una

mayor oportunidad de ventas, lo más importante es lo que nosotros hemos construido como empresa, nosotros tenemos una caracterización en el mercado y eso es lo que nos diferencia de las otras, porque todas tienen aceite sacha inchi, todas las empresas que salimos a vender al extranjero tenemos casi los mismos productos. Entonces lo que te diferencia es como te estructuras, cuál es tu misión, visión y cuáles son tus certificaciones, quiénes han sido y son tus clientes, eso es por el lado del mercado. Pero también, necesito saber con quién estoy tratando, ¿qué empresa es?, ¿cuál es su imagen institucional?, ¿cómo trata a su personal? A nosotros nos interesa estar seguros de que no solo se trata de un producto que vamos a vender, nuestra propuesta viene acompañada de un serie de criterios y parámetros que son necesarios para que nosotros podamos incluir un producto en nuestra cartera.

A mí me interesaría trabajar con alguna pequeña asociación de productores de arándanos, y ver cómo podemos apoyarlos a que se fortalezcan como grupo, a que mejoren su calidad en buenas prácticas, a que se inserten cada vez mejor dentro del espacio productivo-comercial. Porque una cosa es salir a vender arándanos a un mercadito, y otra querer venderlo en el mercado internacional, y hay otros elementos que entran para ser parte de la propuesta.

**Entrevistador: ¿Qué oportunidades abre la cosmética de insumos naturales (como el arándano) para los productores locales peruanos?**

Lo que está pasando hoy en la industria es la biotecnología, las empresas están inventando las moléculas y ya no necesitan de los insumos, y su discurso va por el lado de que ya no hay huella de carbono porque no hay nada que trasladar, no hay impacto potencial de deforestación porque ya no hay que ir a los campos, el riesgo es mínimo porque todo está controlado. Entonces ahora, la biotecnología, tema del cual soy bastante ignorante, pero sé que lo que están haciendo es encontrar una molécula que tiene ciertas propiedades, y cada vez más dependen menos de proveedores para sus ingredientes.

Lo otro es una decisión política de una empresa, una empresa puede decir vamos a tener productos naturales, pero no mucho, porque hay mucho riesgo, es muy costoso, tenemos que ir a visitarlos para asegurarnos que está bien todo, y el resto hagamos con lo tradicional. Otro gerente dirá que el 20% de nuestra producción tiene que ser natural y que provengan de los 3 continentes, entonces es una decisión política no necesita que esto pase, es una decisión estratégica de la empresa que decide, por ejemplo, Garnier basa toda su producción en las abejas, y tiene todo un proyecto de crianza de abejas, con eso cubrieron su espacio de responsabilidad social - ambiental y hacen su negocio, ese tipo de *greenwashing* existe. Otra cosa que se ve mucho en la propaganda de la cosmética es “inspirado en la naturaleza”, pero los productos son químicos. Estamos en un mundo de reputación, muchos se guían en la imagen, el nombre, pero no sabemos cómo trata esa empresa a su personal. En el mundo de la cosmética lo más importante es el *glamour* y reputación, está entrando a tallar el tema de sostenibilidad, pero despacio, se están dando cuenta que ya no pueden meternos el cuento, tienen que demostrar algunas cosas concretas para hablar en esos términos. Además, ahora muchas empresas tienen gerencias de sostenibilidad y una serie de puestos institucionales que responden a ver como manejan ese espacio dentro de su propuesta comercial, pero fundamentalmente es una decisión yo diría gerencial más que una necesidad, el utilizar los productos naturales, y en qué medida y cantidad, es una decisión estratégica de la empresa o del gerente. Es como un presidente, llegó Trump y ha cambiado las cosas en Estados Unidos porque le dio la gana, está de jefe, igual es una empresa. El caso Natura, por ejemplo, uno de los dueños está recontra enamorado de la naturaleza, ha logrado que la empresa se particularice por esa imagen. Para mí es más una decisión gerencial que una necesidad de incorporar estos productos; entonces es una tarea, yo tengo que mostrar que hay detrás del productos, los aspectos ambientales, sociales, además, en este mundo de las ferias aparecen tres tipos de personas de la empresa: el comprador, el formulador y el marketero,

¿quién toma la decisión?, no lo sabemos, me imagino que hay un mecanismo que no está claro.

Y, por último, las empresas formuladoras buscan productos y hacen formulaciones, y salen a tratar de colocarlas a sus clientes, un cliente dice tráeme un producto natural que sea de la amazonia y que no cueste más de “x” dólares, se lo presenta a la marca, y evalúan si amerita adquirirlo, y hacer una producción. Obviamente, hay empresas que tienen sus propios equipos de formulación, entonces es un abanico de posibilidades en el mundo de la cosmética.

**Entrevistador: ¿Considera viable diversificar la producción agroexportadora hacia el desarrollo de insumos para otras industrias como la cosmética?**

Avanzar en la cadena sería interesante, yo pasaría de ser un proveedor de un ingrediente natural básico a ser proveedor de un insumo cosmético. En una feria como In Cosmetics se exhiben diversos productos como lípidos, emulsificantes y una variedad inmensa que muchos provienen de productos naturales, y quienes han dado un paso más adelante y han desarrollado algo más específico; y eso usualmente implica una inversión muy importante para entrar en ese espacio.

Lo nuestro es un ingrediente, muchas veces lo quieren desodorizado y refinado, y obviamente si es interesante la posibilidad de diversificar, pero la inversión no es poca, y tienes que estar muy metido en el rubro. Nosotros estamos tratando de poner en valor los recursos naturales de la Amazonía en base a mantecas y aceites, hasta ahí podemos llevar. Tengo en mi cabeza una pequeña unidad de refinación y desodorización porque hay empresas que piden con esas características, pero estamos hablando de una inversión de hasta USD 750 mil, pero ¿cuándo lo recupero?, tendría que entrar a un mercado más sofisticado, estoy haciendo crecer esto y posicionar a Perú, porque otros me seguirán y hay algunas empresas que están haciendo cosas, lo importante es generar sector, y nuestra diversificación está en

tratar de colocar los productos amazónicos (lo más importante) y de los andes en el mercado alimenticio y cosmético. Si bien lo he pensado, en dar un paso en refinar y desodorizar, eso sería solo una parte de lo que tendría que hacer; luego debes tener un proceso más complejo, y no conozco ese ámbito, y no he incursionado en averiguar sobre eso, pero sé que es bastante especializado.

**Entrevistador: ¿Qué mecanismos de articulación entre el agro y la cosmética serían necesarios para lograr el desarrollo de la industria cosmética?**

La normativa es muy exigente, impide imaginar al pequeño empresario e incursionar en este mercado. En realidad, es abusiva la normativa para esta industria, DIGESA es quién debería ver este tema, un manejo sanitario. Entonces no motiva a nadie a meterse en ese ámbito más allá de algo muy marginal. Para mí, la normativa es un tema que debería ser revisado, pero hacer esto requiere de interés de un grupo, y convencer a alguien para hacer una nueva ley, es bien complejo. Y lo otro, uno de los grandes temas es que es un mercado donde la publicidad y el gasto para promover los productos es mucho mayor que lo que realmente cuesta hacerlo. ¿Entonces quien tiene esos recursos para competir con un Yanbal y Natura, y con toda la estructura comercial que tienen?

Comenzando con la normativa que hace muy complejo desarrollar una iniciativa como ésta, hasta lo complejo que puede ser competir con lo que existe; para mí, tratar de lograr que los precios que uno pueda lograr por lo que vendemos, permita un margen razonable para nosotros y un pago digno con costos cubiertos a los productores, esto es a lo que aspiro, porque el nivel de inversión que se requiere es complejo de lograr.

**Entrevistador: Ustedes que trabajan con comunidades y familias locales, ¿cuál es su propuesta con ellos?**

Nuestra propuesta es fundamentalmente capacitar en el buen manejo de lo que están cultivando o recolectando, tenemos una pequeña capacidad de pre-financiamiento

dependiendo de la realidad de los productores, capacitamos en aspectos técnicos, de manejo de cultivos, de que no usen agroquímicos, enseñándoles de costos, tratan de construir una estructura de costos, cuánto tiempo le dedican, que entiendan que se están articulando a una cadena, y que tenga sentido lo que le pedimos, y con eso asegurar que están en la misma página. En el caso del murumuru, que es una palmera silvestre, hasta hace unos años el Perú no tenía idea de que se podía utilizar, se lo comía la sachavaca, y cuando se recogía el fruto, te comías la pulpa y las semillas se botaban, nadie le daba valor. Cuando descubrimos que el Perú lo tenía, empezamos a ver a quien le interesaba, y poco a poco hemos logrado que organizaciones principalmente comunidades nativas están recolectando el fruto, se ha diseñado una máquina que les permite quebrar las semillas (son muy duras), luego se seca y hacemos una manteca que se vende cada vez más. Trabajamos con personas de Madre de Dios, Ucayali, van a abrir un espacio en Loreto, entonces es una nueva fuente de ingresos que antes no existía, esto es una muestra de nuestra mirada.

Actualmente, estamos trabajando para levantar la cadena de aceite de aguaje a una calidad y precio competitivo, que aún está incipiente, y estamos trabajando con organizaciones de cooperación, conservacionistas, con Reinforest Alliance y otras organizaciones para ir hacia las comunidades y garantizar que el producto tenga las características necesarias para ofrecerlo de manera consistente en el mercado, entonces hay un proceso de construcción de cadena especialmente en el caso de la Amazonía.

## **Apéndice E: Entrevista a Empresa de Productos Cosméticos Naturales y Orgánicos**

Entrevistado 2: Fundadora de empresa que se dedica elaborar y comercializar productos cosméticos naturales y orgánicos, aprovechando la biodiversidad peruana.

Fecha de entrevista: 20 de setiembre de 2025

Cargo: Fundadora

**Entrevistador: Por favor, quisiera que nos brinde una breve introducción, sobre su experiencia personal y profesional en la cosmética en el mercado nacional.**

Te voy a ser muy sincera, en relación con la cosmética natural, el Perú todavía está un poco atrasado, porque hay dos factores: primero, existen empresas que se autodenominan productoras de cosmética artesanal, que no tienen registro sanitario, es decir, no han realizado la notificación sanitaria ante el Ministerio de Salud, específicamente DIGEMID; y segundo, para obtener la certificación orgánica es obligatorio contar con ese registro sanitario. Este es el primer punto que, desde mi perspectiva, representa una desventaja para el Perú, y es una lástima que muchas empresas no se formalicen. La formalidad, hay que decirlo con claridad, no es sencilla. Registrar los productos está bien y es necesario, pero todo lo relacionado con el registro sanitario y la certificación, que depende de un organismo internacional que realiza auditorias, es realmente complejo, extremadamente complicado.

Por eso, suelo insistir a nuestros clientes en la importancia de valorar a las empresas que están formalizadas, porque esto implica costos adicionales y más gastos operativos. Además, en el Perú hay muchas plantas que no están registrada oficialmente, lo cual significa que no pueden ser utilizadas hasta completar ese proceso, que puede tardar hasta cinco años. Y, por otro lado, si bien trabajar con comunidades, como lo hacemos nosotras, es algo valioso y bonito, también suele ser muy complicado. Uno de los principales problemas es la informalidad de muchas de estas personas. Un ejemplo sencillo es el caso de las guías de remisión, cuando se necesita enviar un producto. A veces, no tienen señal para la

comunicación, lo cual entiendo, pero como parte del proceso de certificación, necesito confirmar ciertas cosas y no siempre puedo hacerlo de inmediato, ya que no tienen acceso a la señal o no cuentan con impresoras. Son detalles básicos, pero forman parte de la realidad con la que tratamos.

A pesar de las dificultades, trabajamos con gusto con ellos, pero no podemos negar que, en ocasiones, las complicaciones surgen. Y la situación se agrava aún más cuando no podemos registrar correctamente la compra de la materia prima. Yo compro la materia prima y la proceso; no adquiero productos ya hechos.

**Entrevistador: ¿Nos puede comentar brevemente sobre tu empresa en tu calidad de fundadora?**

Me tomó bastante tiempo crear mi empresa porque me demoré mucho en conseguir la certificación. Trabajamos con plantas de la biodiversidad peruana como la papa morada, el ungrahui, la muña, e intento colaborar con pequeñas comunidades, como ya mencioné, porque la idea es agregar valor al producto final y no escalarlo a un nivel industrial. Somos una pequeña empresa que se quedará con un nicho de mercado. Además, veo que hay complicaciones con la materia prima, sobre todo con el cambio climático. Soy francesa y también abrimos una empresa en Francia para poder exportar desde allí a Europa, e incluso, ocasionalmente, fuera de Europa. Porque enviar muestras desde Perú es un dolor de cabeza con Serpost, y si decides usar DHL o FedEx, el costo es altísimo, lo cual no tiene sentido ni para mí ni para el cliente potencial. Así que, después de la última pelea que tuve con Serpost, hace algunos años, decidí hacer los envíos desde Francia. Por eso estamos externalizando muchos procesos y poco a poco internacionalizándonos.

No es fácil, porque en Europa hay muchas marcas orgánicas, pero no tienen la misma certificación que la nuestra, lo que nos da un valor agregado y presencia en el mercado, especialmente en Francia. De hecho, gracias a esto he conseguido algunos clientes; sin

embargo, el mercado es muy maduro. Estamos intentando entrar en Alemania, pero es casi imposible, tengo a alguien interesado en invertir, pero realmente se necesita una gran cantidad de dinero para invertir en comunicación, publicidad y hacer conocer la marca. Eso requiere tiempo y mucho dinero. Además, cuando se trata de un mercado maduro, la competencia es aún más difícil; sobre todo con los alemanes, quienes tienden a ser muy fieles a las marcas que ya conocen, y es complicado hacerles cambiar de marca, especialmente cuando son personas mayores.

**Entrevistador: Lo que has mencionado se puede categorizar como parte de las debilidades de la industria cosmética, entonces ¿cuáles considera Usted son las principales fortalezas de la industria cosmética?**

Primero, tenemos un producto de muy buena calidad; a pesar de que el precio no es barato, es un producto que dura. Asimismo, tenemos la certificación con relación al mercado peruano, y eso definitivamente nos da un valor adicional. Aunque, dependiendo de la clase socioeconómica del cliente, no siempre lo valorarán tanto, ya que el precio es un factor importante; las clases A y B, y en personas con problemas de salud, ahí sí tenemos peso, porque ellos buscan certificación, quieren estar seguros de que el producto es orgánico, que tiene registro sanitario, que tiene análisis, etc., eso realmente es nuestra fuerza.

Además, algo que también es muy importante en una empresa es tener un buen equipo; en mi empresa trabajo con las mismas personas desde hace tiempo; intento que algunas de ellas evolucionen, pero no es tan fácil, porque también hay necesidades básicas para la empresa. Así que, al igual que yo, tenemos que poner la mano en todo. Y eso también es importante, porque de vez en cuando me da la impresión de que el factor humano en la empresa, no solo aquí, también lo he notado en Europa, es un poco más complicado, y eso no ayuda a que la empresa crezca.

**Entrevistador: ¿Cuál es tu percepción del uso de ingredientes naturales en la cosmética?**

Personalmente, soy orgánica; no sé si me pueden ver, pero nunca me he teñido el cabello, uso solamente mis productos, no me maquillo, y soy extremadamente orgánica también en mi manera de comer, y hay un público para eso. Definitivamente, las personas están cada vez más interesada en todo lo relacionado con lo orgánico, las plantas y la fitoterapia. Respecto a ¿cómo se hace?, no voy a entrar en detalles técnicos, pero a menudo no se hace un buen uso de la materia prima en el producto terminado. Luego, hay un factor que he notado a lo largo de los años, que para mí es positivo, y es que los peruanos cada vez están más interesados en lo nacional. No voy a decir "nacionalistas" porque no es la palabra adecuada, sobre todo en el contexto político internacional, pero sí se nota un poco más de orgullo por lo peruano, y eso nos ayuda. Cuando yo empecé, todo lo relacionado con el producto peruano era considerado de buena calidad, pero preferían los productos extranjeros, lo cual es una tontería, porque hay muchas cosas que no se venden afuera y que lo venden acá.

**Entrevistador: ¿Está familiarizado con las propiedades y beneficios del uso del arándano en productos para el cuidado de la piel?**

No, porque el arándano no es orgánico, a mi parecer es transgénico. Por ejemplo, en Francia existe una fruta similar a un arándano pequeño y es silvestre, y es distinto a lo que se cultiva hoy en Perú.

**Entrevistador: El arándano tiene propiedades antioxidantes y antiinflamatorias, ¿en tus productos qué tipo de insumos utilizas con propiedades similares?**

Utilizo la papa morada, la cual es un producto nativo peruano y orgánico.

**Entrevistador: ¿Si aparece un proveedor que produce arándanos que no sean transgénicos, estarías dispuesta a incorporarlo en sus productos?**

No, porque nosotros trabajamos con plantas de la biodiversidad peruana. Nuestra empresa busca apoyar a los pequeños productores, y que dé un valor agregado al país.

**Entrevistador: Ya que mencionaste que utilizas insumos 100% naturales. Me gustaría saber ¿cuáles consideras que son los factores clave para desarrollar una industria cosmética basada en el uso responsable y sostenible de estos insumos naturales?**

Como te decía, trabajar con las comunidades, trabajar de la mano con ellas para que no corten los árboles, para que tengan cuidado con el medio ambiente, y con eso yo soy exigente, porque soy orgánica. Siempre he tenido una educación pro medio ambiente, que acá, felizmente, está cambiando poco a poco. Cuando yo llegué aquí hace 20 años, veía basura en cualquier parte; aún sigue igual en algunos lugares, no hay que negarlo, las personas tenían la costumbre de tirar la basura por la ventana del microbús, y yo me peleé muchas veces por ello, pero poco a poco he visto un cambio, y eso es positivo.

Lo mismo pasa con los pequeños productores, ellos no cuentan con el dinero para comprar pesticidas, que son bastante caros; por eso hacen su propio abono, y las otras plantas que usan son silvestres, por lo que no se utiliza químicos. Busco algo que no sea cultivado de forma masiva y extensiva, como lo es el arándano.

**Entrevistador: ¿Qué factores considera claves para que un producto cosmético natural sea rentable?**

Simplemente, tener un costo de producción que les permita vender el producto y ganarse la vida. Porque hay factores que las personas nunca toman en cuenta, y es un error. Yo siempre aprendí que, cuando hacía mi presupuesto, siempre colocaba un 15% más, porque siempre hay imprevistos. Las personas no toman en cuenta todas esas cosas, y creo que deberían hacer el *business planning* más a menudo, para no equivocarse.

**Entrevistador: ¿Y crees que el uso de estos ingredientes naturales sea un potencial diferenciador para el tema de la rentabilidad que se busca?**

Va a depender de cuál sea el enfoque de tu empresa, yo no soy de subir los precios todo el tiempo; intento mantener un precio justo porque tengo clientes que tienen problemas

de piel y no son necesariamente personas con mucho dinero. Siempre he intentado tener un precio asequible, tanto para los profesionales con los que estoy trabajando como, obviamente, para el público que llega a través de esos profesionales y las tiendas en las que operamos.

**Entrevistador: ¿Crees que el tener certificaciones ayuda a tener mayor clientela?**

Yo creo que sí, a mí me ayuda de todas maneras. Para empezar, por ejemplo, aunque en Perú todavía está un poco lento el tema de la certificación, en Europa no podría estar en el mercado orgánico ni en algunas tiendas sin ella, simplemente no te aceptarían. En Estados Unidos es más fácil, allí no tienen una cultura orgánica tan arraigada.

**Entrevistador: En tu experiencia ¿Qué oportunidades abre la cosmética de insumos naturales (como el arándano) para los productores locales peruanos?**

Honestamente, para mí el arándano no tiene nada especial, porque hay muchos otros insumos que son antioxidantes. Además, es importante conocer la composición química del arándano, y saber cómo procesarlo para obtener un extracto y usarlo.

**Entrevistador: Entonces ¿consideras que hace falta más estudios científicos que validen las bondades y propiedades del arándano?**

No necesariamente, pero es importante conocer cómo se trabajaría con el arándano en un producto cosmético. Es importante conocer el mercado, pero en paralelo también es necesario realizar pruebas. Yo recomendaría, realizar el secado de la fruta, por ejemplo, en épocas en las que no se dispone de la fruta (no es temporada), una opción para preservarlo es secarlo.

**Entrevistador: Hemos encontrado algunos estudios que utilizan las semillas del arándano para formulaciones tópicas, ¿cómo usted elige los insumos o ingredientes para la elaboración de sus productos? Por ejemplo, hemos visto que utiliza la tara.**

En el caso de la tara, me enteré de que contiene polifenoles que ayudan como fotoprotección, por ello la elegí.

En relación con las semillas del arándano, son bien pequeñas; y es importante analizar el rendimiento que se lograría al utilizarlo. Les comento que una empresa de Marruecos me contactó por el higo, fruta que también tiene sus semillas al interior de la fruta, y me llamó la atención el precio, y me pregunté ¿quién lo compraría? Finalmente, no me interesé en el higo, porque mi enfoque es la biodiversidad peruana y los productos orgánicos.

Es importante estudiar a detalle la composición del arándano, porque al ser un producto transgénico podría no ser aceptado en un mercado europeo que es demasiado estricto. Es relevante revisar y ratificar que no sea transgénico y ver cómo lo están cultivando, si el abono utilizado es orgánico, entre otros factores. Mantener cultivos orgánicos es caro, el rendimiento es bajo; por ello yo negocio con los proveedores locales a fin de asegurarme de la materia prima, y acepto pagar un precio mayor. En mi opinión si se logra conseguir un arándano realmente orgánico podría funcionar; sin embargo, el otro tema a investigar es respecto a las semillas del arándano, se tiene que analizar si realmente es rentable o no.

**Entrevistador: Aparte del tema del arándano, ¿nos podría explicar acerca de las categorías de productos que Usted elabora en su empresa?**

Por ahora tenemos dos categorías: para la piel y el cabello. Me están solicitando nuevos productos; sin embargo, a nosotros nos toma entre 2 a 3 años realizar el producto, ya que debemos de analizar la estabilidad y cumplir diversos requisitos del mercado europeo respecto a los productos orgánicos.

Finalmente, en mi opinión para que una empresa funcione, hay que tener paciencia y perseverancia, y además ser honestos con los clientes y con el Estado. De este modo, la empresa podrá crecer.

## Apéndice F: Entrevista a Emprendimiento Artesanal

Entrevistado 3: Fundadora de una pequeña empresa que elabora productos básicos de cosmética

Fecha de entrevista: 30 de setiembre de 2025

Cargo: Fundadora

**Entrevistador: Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que te presentes, nos cuentes acerca de ti, de tu empresa y de tu experiencia en el sector cosmético.**

Mi nombre es Ana palomino y soy creadora de la marca Ana Banana Cosmética Natural, la cual está enfocada en productos con valor “*ecofriendly*”, y sobre todo el respeto a la piel; ¿por qué respeto?, hace algunos años atrás incursioné en la promotoría de belleza, y me agradó bastante porque de profesión soy artista plástico, y me llamó la atención el tema de negocios y, a raíz de ello, en 2013 me animé a abrir una tienda dedicada a la belleza, ofreciendo productos importados desde Corea del Sur, aprovechando el *boom* del maquillaje y de productos accesibles en ese momento. Porque cuando hablamos de maquillaje y cuidado personal, hay diversas calidades, nosotros nos enfocamos que sean comerciales y accesibles al bolsillo del cliente, teníamos productos a base de tomate, de fresa, y después de un tiempo lo dejamos.

Luego, en 2018, junto a mi esposo volvimos a reanudar el negocio, abrimos otra tienda, donde nuestro principal producto era el maquillaje proveniente de Estados Unidos, debido a la demanda de maquilladoras de Ayacucho y que exigían productos de calidad. A la par, también teníamos clientes que pedían productos de precio más accesible. Para iniciar con el proyecto de lo natural, notamos que nuestros clientes presentaban quejas, principalmente respecto a los productos comerciales, por ejemplo, cuando ellas querían utilizar maquillaje, bases, sombras, polvos, rubor, u otros productos para tapar las imperfecciones, se dieron cuenta que el maquillaje no les duraba o se cuarteaba, en otros casos dejaban la piel más

oleosa. Para comprender mejor estas necesidades, decidí formarme como maquilladora profesional, esto me permitió observar que mis clientas regulares no hacían una buena limpieza facial, descuidaban su rostro; por ello, los productos no iban a reaccionar como ellas querían.

En la práctica uno aprende cómo el producto de limpieza actúa sobre la piel, principalmente para maquillar o mantener una piel de porcelana para el día a día o cualquier evento; noté que lo importante es tener una piel limpia. Asimismo, reuní información acerca de cómo mis clientes hacían su limpieza facial, consultaba qué jabones usaban, si hidrataban su rostro, con qué productos humectaban su rostro; adicionalmente, en Ayacucho, debido al clima, es común encontrar personas con pieles sensibles, con piel rosácea u otras condiciones y, a raíz de ello se me ocurrió mejorar la calidad de estos productos de limpieza. Empecé creando un jabón a base de glicerina, el cual atrapa el agua y proporciona hidratación y suavidad. La principal función del jabón es ser un producto de limpieza, por ello se me ocurrió añadir ingredientes activos que puedan tener mayor beneficio en la piel, y así empecé a crear jabones de miel y avena, cúrcuma y aloe vera, y carbón activado, especialmente para piel sensible. La aceptación fue muy buena, con una alta demanda y numerosos pedidos, ya que los mismos clientes recomendaban los productos a otras personas.

No obstante, con la llegada de la pandemia tuvimos que hacer una pausa que afectó mucho en mi negocio, porque tuve que cerrar nuestras dos tiendas, entre otras cosas que pasaron por la coyuntura. Tras ello, decidí relanzar el producto, esta vez con un nuevo nombre, la línea anterior de jabones denominada “Con Amor” pasó a llamarse “Ana Banana”, manteniendo las mismas formulaciones de jabones (avena y miel, cúrcuma y aloe vera, carbón activado, arcilla roja con manteca de cacao). su uso se desechaos trabajando en la formulación de shampoo y acondicionadores sólidos, donde el romero será el ingrediente principal; ¿por qué sólidos?, porque los frascos de los shampoo y acondicionadores al final de

su uso se desechan, en los sólidos se acaba el producto y no se desecha nada; de esta manera, respetamos y mantenemos la identidad de la marca. Asimismo, seguimos haciendo investigaciones y formulaciones para crear maquillaje vegetal u orgánico; en el mercado nacional ya existe estos productos, pero no son accesibles por el precio. Y ello se debe a que los productos naturales y orgánicos demandan un presupuesto alto, y estamos tratando de crear productos que estén al alcance del público, que respeten el medio ambiente, y sobre todo hacia nosotros mismos.

**Entrevistador: Pasamos a la ronda de preguntas, ¿cuáles considera Usted que son las principales fortalezas y debilidades de la industria cosmética peruana?**

La principal fortaleza es que en el Perú existe bastante biodiversidad, especialmente valiosa para el medio cosmético. Otro aspecto bastante valorado es el tema de las redes sociales, que te permiten informar mejor y conectar con tu público objetivo, y canalizar un poco más a quiénes quieres dirigir los productos de acuerdo con su interés.

En cuanto a las debilidades, percibo que aún es un campo por explorar, porque para producir cosmética natural se tiene que contar con insumos naturales que, en muchos casos, son de carácter estacional. Aquí en Ayacucho, por ejemplo, las frutas son estacionales, llegan por temporadas y para utilizarlas en cosmética natural deben pasar por un proceso de transformación “químico”, para que no pierda sus propiedades o eficacia. Además, percibo una carencia en investigación y/o presupuesto por parte del Estado, para que nos pueda ayudar tanto a empresas como a emprendedores en el desarrollo de formulaciones más avanzadas.

**Entrevistador: ¿Cuál es tu opinión o percepción acerca del uso de insumos o ingredientes naturales en la industria cosmética?**

Como muchos casos, por la exigencia del consumidor y la influencia de las redes sociales, hoy en día la gente trata de mejorar su calidad de vida y eso es una percepción

positiva, tanto para los consumidores como para empresas y público en general. En cuanto al uso de ingredientes naturales en los productos cosméticos, estos inspiran confianza y seguridad, creando una conexión más cercana con el cliente. Además, a diferencia de un mercado saturado de cosméticos comerciales, también hay riesgos a considerar, debido a que los productos naturales hay que tratarlos con mucho cuidado; el hecho de que sea artesanal y natural no implica que crea una formulación y se me ocurra combinarla por ejemplo con fresas u otro elemento; en realidad se debe pasar por procesos para que el principio activo del insumo natural no pierda su eficacia en el producto final.

**Entrevistador: ¿Estás familiarizada con las propiedades y beneficios del uso del arándano en productos para el cuidado de la piel?**

Sí, en los primeros años de elaboración de jabones pensé bastante en un producto con arándano y leche de cabra. Y en el proceso de elaboración para no perder las propiedades de los insumos, ya que el arándano es un antioxidante; lo primero que hice fue usar el arándano pulverizado, lo cual aportó un poco de su propiedad antioxidante, y aportó color al producto. No obstante, lo que actuaba en sí en el jabón era la leche de cabra, pues ésta aportaba la humectación.

Entiendo que el arándano se emplea bastante en la cosmética natural; sin embargo, en mi percepción, lo usaría para fabricar sérums, cremas faciales o corporales; es decir, en un producto a través del cual se pueda aprovechar las propiedades, y que la piel lo absorba. No lo emplearía en un jabón, por ser un producto más orientado a la limpieza.

**Entrevistador: Entre las propiedades o beneficios que tú conoces del arándano ¿Cuáles considerarías que son más relevantes para la cosmética?**

Cómo te había comentado anteriormente, su principal principio activo es ser un antioxidante; por ello lo destinaría al uso de sérums, que es un concentrado del producto; o en

ácido glicólico con el que se puede absorber los beneficios en la piel, asimismo, estaría enfocado en segmentos clasificando por edades.

**Entrevistador: ¿Consideras que el arándano peruano posee propiedades o beneficios diferenciadores que le otorgan mayor valor frente a otros insumos naturales?**

Casi no tengo mucha información sobre el arándano, pero tengo entendido que hay un tema pendiente en cuanto a su investigación orientada a cosmética. No es lo mismo pensar, por ejemplo, en el aloe vera y sus propiedades, este producto ya se incluye en cremas, gel, y otros; percibo que hay bastante por descubrir de los beneficios del arándano, ya que requieren pasar por procesos de prueba y validación para rescatar todos sus beneficios y potencial. Con la información que cuento, yo considero que podría ser empleado en cremas, para que se aprovechen mejor sus beneficios.

**Entrevistador: ¿Entonces en tu percepción en el uso de cremas o serums, el arándano sí tendría una ventaja competitiva frente a otros insumos?**

Sí, eso es 100% seguro, y estaría compitiendo con otros antioxidantes, como por ejemplo el arroz. De la fermentación del arroz se obtiene la vitamina B3 que es un aclarante natural, muy usado actualmente y considerado un ingrediente de tendencia como insumo natural para aclarar la piel. Por otro lado, el arándano en general tiene el reconocimiento de ser un antioxidante, pero insisto en que sea formulado para cremas o sérums principalmente, porque el arándano se oxida muy rápido, es decir, como fruta se deteriora muy rápido y tiene poca duración para el proceso, lo que obliga a tratarlo con mayor cuidado. Además, al ser un fruto de temporada, los precios tienden a fluctuar según la demanda y stock.

**Entrevistador: Entonces, de acuerdo con lo que nos indicas, ¿estarías muy dispuesta a incorporar el arándano como ingrediente o insumo en tus nuevos desarrollos cosméticos?**

A mí me encantaría utilizar el arándano porque tiene una pigmentación especial. Pude utilizarlo pulverizado en un jabón, como te había comentado inicialmente y me gustaría emplearlo, por ejemplo, en una sombra, en un labial o en un rubor, como pigmento.

**Entrevistador: ¿Qué condiciones consideras necesarias para adoptar el arándano como un insumo en formulaciones cosméticas?**

Creo que primero es importante tener una cadena de proveedores que asegure el abastecimiento constante de arándano y con la calidad suficiente para poder elaborar los productos cosméticos, cumpliendo ciertos requisitos como certificaciones necesarias para poder utilizarlo como insumo. Sin embargo, al ser un fruto que se oxida muy rápido, hay que tratarlo con mucho cuidado. En un futuro, quiero incorporarlo en otros productos, como labial y otras líneas.

**Entrevistador: ¿Cuáles consideras que son los factores clave para desarrollar una industria cosmética basada en el uso responsable y sostenible?**

Lo principal, como punto de partida, es llegar a conocer al cliente, luego, considero fundamental “educar” a esos clientes para el uso sostenible o responsable, porque cuando una persona, una empresa, un emprendedor lanza productos naturales, el costo suele ser un poco más alto frente a un producto comercial y por ese motivo, algunos clientes optan por algo un poco más económico. Sin embargo, existe otro sector de clientes que sí está dispuesto a pagar el valor de un producto natural, ya que este aporta mayores beneficios para la piel. Entonces, creo que ese sería el camino, seleccionar o segmentar mis clientes, educarlos y, con ello, lograr la sostenibilidad.

**Entrevistador: En relación con la cadena de valor desde la producción, procesamiento, hasta llegar al cliente final, ¿consideras que al usar productos o insumos naturales se fomenta un menor impacto ambiental respecto a los insumos sintéticos?**

En la cosmética existen muchos productos que por economizar utilizan ingredientes sintéticos que prometen un cabello suave, sedoso y con brillo, aunque en realidad no son necesarios para su cuidado; más bien responden a un interés comercial, usando siliconas y parabenos. En cambio, un producto natural prioriza el cuidado, y su función principal es la limpieza, manteniendo el cabello libre de impurezas del medio ambiente, que es lo esencial.

**Entrevistador: ¿Cuáles consideras que son las principales barreras que enfrenta la industria cosmética para construir una cadena de valor sólida basada en estos insumos naturales?**

La principal barrera dentro de la industria cosmética, para una empresa que elabora productos naturales, es competir con las grandes compañías, incluso con aquellas que también ofrecen productos naturales. Estas ya están posicionadas en el mercado y comercializan artículos con pocas sustancias abrasivas, como sulfatos, además de contar con líneas de maquillaje —bases, sombras, entre otros— reconocidas en determinados entornos. Considero que la barrera principal siempre será la organización y la capacidad de estas grandes empresas para absorber a las más pequeñas en el aspecto comercial.

Otro aspecto, como ya había mencionado, es la necesidad de investigar más sobre los insumos que tiene el Perú. En mi región, por ejemplo, se consume y exporta bastante quinua, y sería posible desarrollar un jabón o una crema a base de quinua. Sin embargo, esto requeriría un estudio exhaustivo que permita validar sus beneficios e incorporarlo en productos para el cuidado de la piel. Percibo que no se está invirtiendo lo suficiente en este tipo de investigaciones.

**Entrevistador: En tu experiencia ¿has tenido algún tipo de barreras con el tema de DIGEMID o de certificaciones?**

Todavía estamos en proceso de obtener una certificación y, por el momento, no hemos tenido ninguna restricción ni impedimento para certificar nuestros productos. Al contrario,

aquí en Ayacucho se aprovecha bastante el apoyo del Estado en este aspecto. La DIRCETUR, por ejemplo, brinda bastante ayuda, como la asignación de asesores que orientan y complementan el proceso, facilitando que una marca pueda establecerse de manera adecuada.

**Entrevistador: ¿Qué factores consideras claves para que un producto cosmético con ingredientes naturales sea rentable?**

En primer lugar, el precio; ya que, al tratarse de un producto natural, si queremos innovar con aceites u otros ingredientes para elaborar cremas o jabones, debemos asumir una fuerte inversión. Si además incorporamos el arándano, necesitamos contar con un proveedor constante que garantice la calidad del fruto. También entiendo que, en cuanto a certificaciones, toda fruta debe estar regulada respecto al uso de pesticidas y cultivada en un entorno lo más natural posible, de modo que no pierda su valor.

**Entrevistador: A tu criterio ¿qué oportunidades abre la cosmética de insumos naturales para los productores locales?**

Sabemos que Lima y Ayacucho son mercados diferentes. En Lima hay una mayor diversidad de consumidores; por ejemplo, en las ferias se encuentran personas que aceptan con rapidez el valor de un producto natural. En cambio, aquí en provincia todavía estamos en un proceso de educación al consumidor, porque el debate suele centrarse en los precios, comparan un jabón comercial con el tamaño o la presentación, y ese es un aspecto que aún limita el despegue de la cosmética natural en mi medio local. Otro punto importante es que, a diferencia de otras marcas locales, en mi empresa buscamos obtener certificaciones y trabajar con químicos especialistas en la formulación de productos naturales. Esto nos permitirá fortalecer el respaldo de la marca y dejar atrás la idea de un producto únicamente artesanal o básico. Con ello, podríamos acceder a mayores oportunidades de distribución en cadenas de supermercados, tiendas cosméticas, salones de belleza y otros espacios.

**Entrevistador: Hablando de los productores agrícolas ¿crees que hay alguna oportunidad para ellos, por ejemplo, de incursionar en esta industria de la cosmética?**

Sí, creo que sí. En Ayacucho por ejemplo tenemos un productor de arándanos, creo que se llama Blueberry Ayacucho, y si esto se llega a un punto de aceptación por parte del público y existe una demanda considerable, necesitaríamos agricultores dedicados específicamente a sembrar y cosechar este fruto. Esta marca que no es de cosmética natural, sino de consumo que ofrece arándanos congelados para jugos o batidos; no lo hacen de manera masiva, probablemente porque su área de plantación y recolección es pequeña, y porque la producción es estacional. Entonces sí habría mayor oportunidad para las personas que son agricultores, cambiar su forma de incluir sus productos en otras líneas de productos naturales.

**Entrevistador: Entonces ¿consideras viable diversificar la producción nacional de arándanos (hoy orientada a la exportación en frescos) hacia el desarrollo de esta industria cosmética basada en arándanos?**

Sí, creo que es muy importante, porque es diferente consumir el arándano como fruto, que sería lo más recomendable para obtener directamente sus beneficios antioxidantes, que incorporarlo en la cosmética natural, donde pasa por un proceso de transformación. Sin embargo, si se deriva correctamente estaría muy bien, aunque sería necesario realizar un estudio exhaustivo para que sus propiedades puedan ser incorporadas de manera adecuada.

**Entrevistador: ¿Qué mecanismos de articulación entre el agro y la cosmética serían necesarios para lograr el desarrollo de la industria cosmética?**

Principalmente, la industria cosmética en el Perú tendría que articularse con el sector agrícola, además de establecer una conexión sólida con las marcas; también sería necesario establecer alianzas estratégicas para que los productores y agricultores puedan ofrecer

insumos de calidad, estandarizarlos y garantizar su disponibilidad, lo que permitiría desarrollar productos naturales más competitivos en la cosmética.

