

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de
Cosméticos**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Paulo Martín Morales Pinedo

José Luis O'Connor Riglos

Jorge Luis Rivera Galindo

Milagros Danitza Suárez Bao

Asesor: Marcelo Pimentel Bernal

Surco, julio 2017

Agradecimientos

A nuestros familiares, quienes nos apoyaron durante nuestro proceso de aprendizaje y sirvieron de estímulo e inspiración en los trabajos realizados en los distintos cursos.

A nuestros profesores y compañeros, de quienes aprendimos y con quienes compartimos experiencias.



Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene el planeamiento estratégico de la industria de cosméticos peruana, como resultado de un riguroso análisis de factores externos e internos de dicha industria, el cual permitió identificar sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para el presente trabajo se realizaron diferentes matrices que permitieron elaborar y seleccionar las principales estrategias que permiten cumplir con los objetivos a largo, con la finalidad de alcanzar la visión planteada, dentro de las cuales se privilegian estrategias intensivas de desarrollo de mercados y de productos.

Las estrategias propuestas en el presente planeamiento estratégico se concentran en desarrollar nuevos productos destinados a distintos segmentos y tendencias mundiales, con el fin de crecer en mercados actuales e ingresar a nuevos mercados. Con dichas estrategias se conseguirá incrementar el volumen de ventas de cosméticos peruanos, contribuir en el crecimiento de empleabilidad nacional, e incrementar la rentabilidad y el consumo *per cápita* local de cosméticos. De esta manera, la industria de cosméticos peruana se podría convertir en la más atractiva de Latinoamérica en términos de crecimiento en ingresos.

Es importante señalar que el desarrollo de la industria de cosméticos peruana requiere, además, del desarrollo de sectores comunes, por lo cual también se propone la creación de clústeres, tanto para producción como distribución.

Abstract

The present document contains the strategic planning of the Peruvian cosmetics industry, as a result of a rigorous analysis of external and internal factors of that industry, which allowed to identify its main opportunities, threats, strengths and weaknesses. The present work includes different matrices that allowed to elaborate and to select the main strategies in order to fulfill the long objectives, with the purpose of reaching the vision raised, within which intensive strategies of market and product development are favored.

The strategies proposed in the present strategic planning concentrate on developing new products destined to different segments and global trends, in order to grow in current markets and enter new markets. These strategies will increase the volume of sales of Peruvian cosmetics, contribute to the growth of national employability, and increase profitability and local *per cápita* consumption of cosmetics. In this way, the Peruvian cosmetics industry could become the most attractive in Latin America in terms of growth in income.

It is important to note that the development of the Peruvian cosmetics industry also requires the development of common sectors, which is why it is also proposed to create clusters for both production and distribution.

Tabla de Contenidos

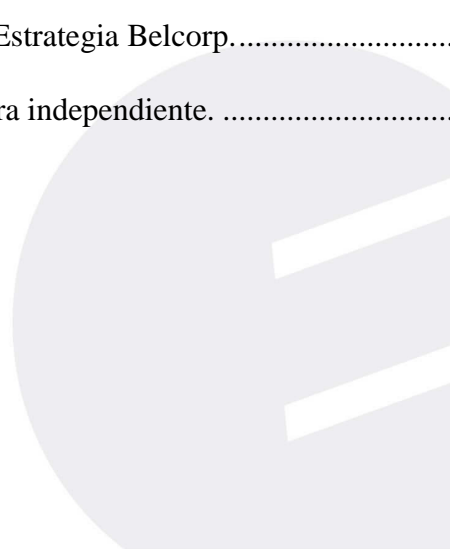
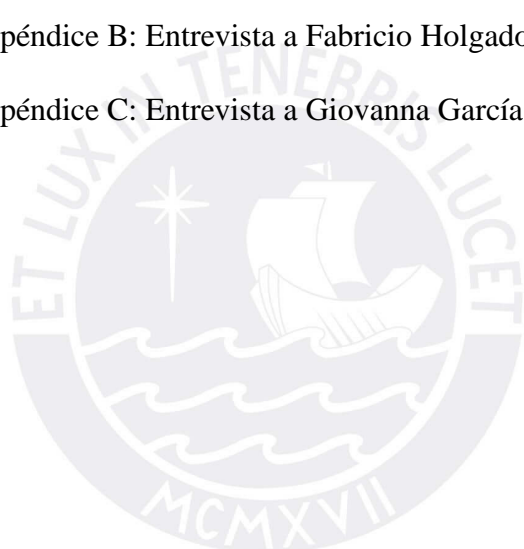
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Sector Cosméticos en el Perú.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión	9
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Cosméticos	32
3.2. Análisis Competitivo del Perú	32
3.2.1. Condiciones de los factores	34
3.2.2. Condiciones de la demanda	35
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	36
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	37

3.2.5. Influencia del análisis en el Sector Cosméticos	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE	40
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	40
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	45
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	57
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	60
3.5. Industria de Cosméticos y sus Competidores.....	62
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	62
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	64
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	65
3.5.4. Amenaza de los entrantes	65
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	66
3.6. La industria de Cosméticos y sus Referentes	69
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	71
3.8. Conclusiones	73
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1. Administración y gerencia (A)	74
4.1.2. Marketing y ventas (M)	77
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	82
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	87
4.1.5. Recursos humanos (H)	90
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	92

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	93
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	94
4.3. Conclusiones	97
Capítulo V: Intereses del Sector Cosméticos y Objetivos de Largo Plazo.....	99
5.1. Intereses del Sector Cosméticos.....	99
5.2. Potencial del Sector Cosméticos	99
5.3. Principios Cardinales del Sector Cosméticos.....	102
5.4. Matriz de Intereses del Sector Cosméticos (MIO).....	103
5.5. Objetivos de Largo Plazo	104
5.6. Conclusiones	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	109
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	109
6.1.1 Estrategias FO	109
6.1.2 Estrategias DO	110
6.1.3 Estrategias FA	110
6.1.4 Estrategias DA	110
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	112
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	115
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	116
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	118
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	121
6.9. Matriz de Ética (ME)	122
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	123

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	124
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	125
6.13. Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	127
7.1. Objetivos de Corto Plazo	127
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	132
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4. Estructura Organizacional del Sector Cosméticos	134
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	136
7.6. Recursos Humanos y Motivación	138
7.7. Gestión del Cambio.....	138
7.8. Conclusiones	139
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	141
8.1. Perspectivas de Control.....	141
8.1.1. Aprendizaje interno	141
8.1.2. Procesos.....	141
8.1.3. Clientes	142
8.1.4. Financiera	142
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	143
8.3. Conclusiones	143
Capítulo IX: Competitividad del Sector de Cosméticos	145
9.1. Análisis Competitivo del Sector Cosméticos	145
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cosméticos	146
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Cosméticos	147
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	148

9.5. Conclusiones	149
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	151
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	151
10.2. Conclusiones Finales.....	151
10.3. Recomendaciones Finales	152
10.4. Futuro del Sector Cosméticos	154
Referencias.....	156
Apéndices	167
Apéndice A: Entrevista a Ángel Acevedo, Presidente del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH).....	168
Apéndice B: Entrevista a Fabricio Holgado, Jefe de Estrategia Belcorp.....	173
Apéndice C: Entrevista a Giovanna García, consultora independiente.	178



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Producción Nacional e Importaciones de Cosméticos en el Perú</i>	2
Tabla 2.	<i>Producción Nacional y Exportación de Cosméticos Peruanos</i>	2
Tabla 3.	<i>Consumo Per Cápita de Cosméticos en Perú (en USD)</i>	5
Tabla 4.	<i>Países con Mayor Consumo Per Cápita a Nivel Global (en USD)</i>	5
Tabla 5.	<i>Consumo Per Cápita en Latinoamérica (en USD)</i>	6
Tabla 6.	<i>Países con Mayor Venta de Cosméticos a nivel Mundial (en USD)</i>	7
Tabla 7.	<i>Países con Mayor Venta de Cosméticos en Latinoamérica (en USD)</i>	7
Tabla 8.	<i>Crecimiento en Ventas en Latinoamérica (en USD)</i>	7
Tabla 9.	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	18
Tabla 10.	<i>Posición del Perú en el Índice Global de Competitividad</i>	33
Tabla 11.	<i>Tratados y Acuerdos Comerciales que actualmente tiene el Perú</i>	34
Tabla 12.	<i>PBI por Sectores (Variación porcentual real)</i>	48
Tabla 13.	<i>Población Estimada y Proyectada por Tasa de Crecimiento y Género</i>	53
Tabla 14.	<i>Tasa de Desempleo Urbano en el Perú</i>	56
Tabla 15.	<i>Tasa de Población que Accede a Internet</i>	58
Tabla 16.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	61
Tabla 17.	<i>Matriz de Análisis de la Atractividad de la Industria de Cosméticos</i>	63
Tabla 18.	<i>Empresas y Ventas Provenientes de su Exportación (en miles de S/)</i>	66
Tabla 19.	<i>Empresas y Ventas Provenientes de su Importación (en miles de S/)</i>	67
Tabla 20.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	72
Tabla 21.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	73
Tabla 22.	<i>Principales Empresas Importadoras</i>	82
Tabla 23.	<i>Principales Empresas Exportadoras</i>	83
Tabla 24.	<i>Tamaño del Mercado de la industria de Cosméticos a Nivel Mundial</i>	87

Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	96
Tabla 26. <i>Penetración del Mercado de Sector Cosméticos e Higiene Personal</i>	100
Tabla 27. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	103
Tabla 28. <i>Proyección de Crecimiento en Ventas de Cosméticos en Perú</i>	104
Tabla 29. <i>Proyección de Consumo Per Cápita en Perú</i>	107
Tabla 30. <i>Matriz FODA</i>	111
Tabla 31. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	112
Tabla 32. <i>Ventas de Cosméticos por Categorías</i>	113
Tabla 33. <i>Participación de Mercado de los cosméticos por Categorías</i>	114
Tabla 34. <i>Participación de Mercado y Tasa Anual de Crecimiento Continuo</i>	114
Tabla 35. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	118
Tabla 36. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	120
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt</i>	121
Tabla 38. <i>Matriz de Ética</i>	122
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	123
Tabla 40. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	124
Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	125
Tabla 42. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	133
Tabla 43. <i>Matriz de Políticas para cada Estrategia</i>	135
Tabla 44. <i>Tablero de Control (BSC)</i>	144
Tabla 45. <i>Matriz del Plan Estratégico Integral</i>	155

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Ventas anuales del mercado de cosméticos en el Perú.	1
<i>Figura 2.</i>	Participación por canal de distribución en la industria de cosméticos en Perú. ...	3
<i>Figura 3.</i>	Participación por categorías en la industria de cosméticos en Perú.....	3
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento del PBI peruano vs. sector comercio e industria de cosméticos.	4
<i>Figura 5.</i>	Proyección de inflación Perú 2010 – 2018.	43
<i>Figura 6.</i>	Tipo de cambio soles por dólar 2015 – 2016.	44
<i>Figura 7.</i>	PBI semestral del Perú 2014 - 2016.....	47
<i>Figura 8.</i>	PBI potencial.....	48
<i>Figura 9.</i>	PBI <i>per cápita</i> en América Latina (en USD).....	49
<i>Figura 10.</i>	Inversión privada y expectativas de inversión.	51
<i>Figura 11.</i>	Indicador de expectativas de inversión: total y factores externos.....	52
<i>Figura 12.</i>	Población en edad de trabajar según condición de actividad.....	55
<i>Figura 13.</i>	Análisis de cosmética natural.....	60
<i>Figura 14.</i>	Análisis competitivo de la industria de cosméticos	62
<i>Figura 15.</i>	Proceso de envasado y embalado de productos cosméticos.	85
<i>Figura 16.</i>	Matriz PEYEA	112
<i>Figura 17.</i>	Matriz Boston Consulting Group para el sector de cosméticos del Perú.....	114
<i>Figura 18.</i>	Matriz Interno – Externo.....	115
<i>Figura 19.</i>	Matriz Gran Estrategia	116
<i>Figura 20.</i>	Nueva estructura propuesta para COPECOH	136

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

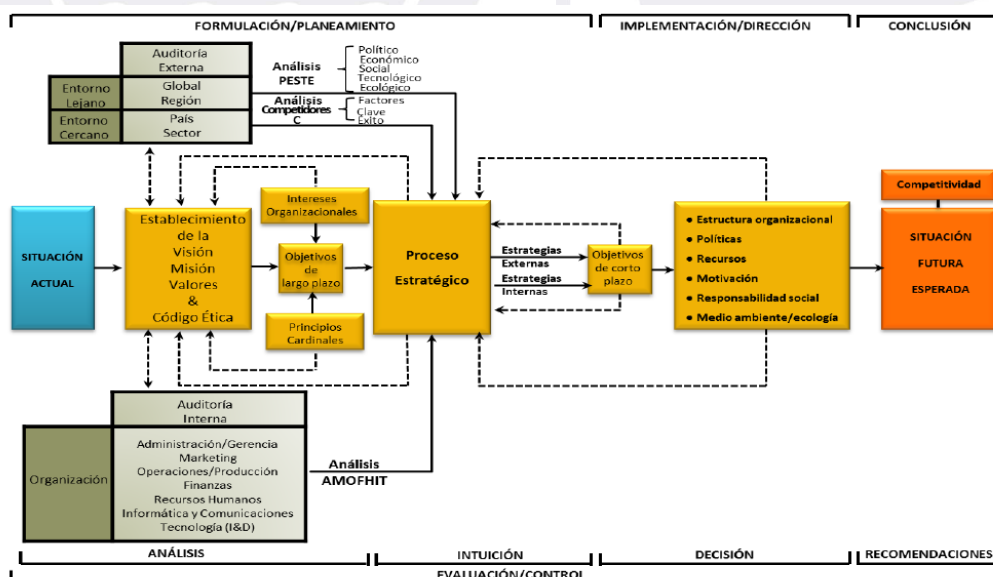


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

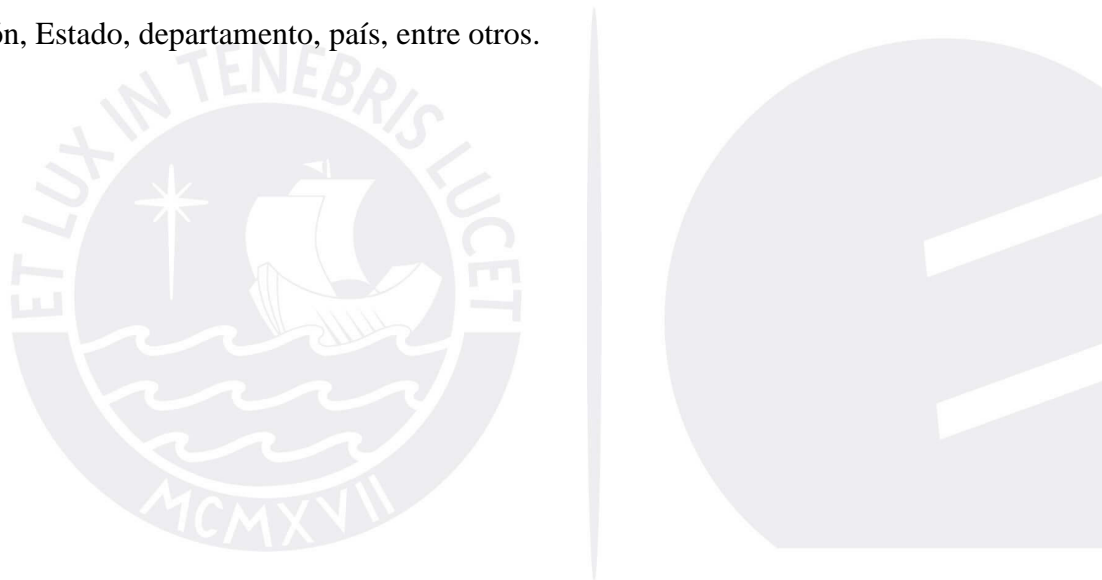
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Sector Cosméticos en el Perú

1.1. Situación General

Según información preparada por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH) de la Cámara de Comercio de Lima, el crecimiento del mercado de cosméticos en el Perú ha disminuido en los últimos años, conforme a la Figura 1. Si bien en medios de prensa se hace referencia a un crecimiento del mercado en mención, ello obedece a un análisis realizado en Soles; sin embargo, el presente trabajo se basará en Dólares Americanos para plantear alternativas de alcance global.

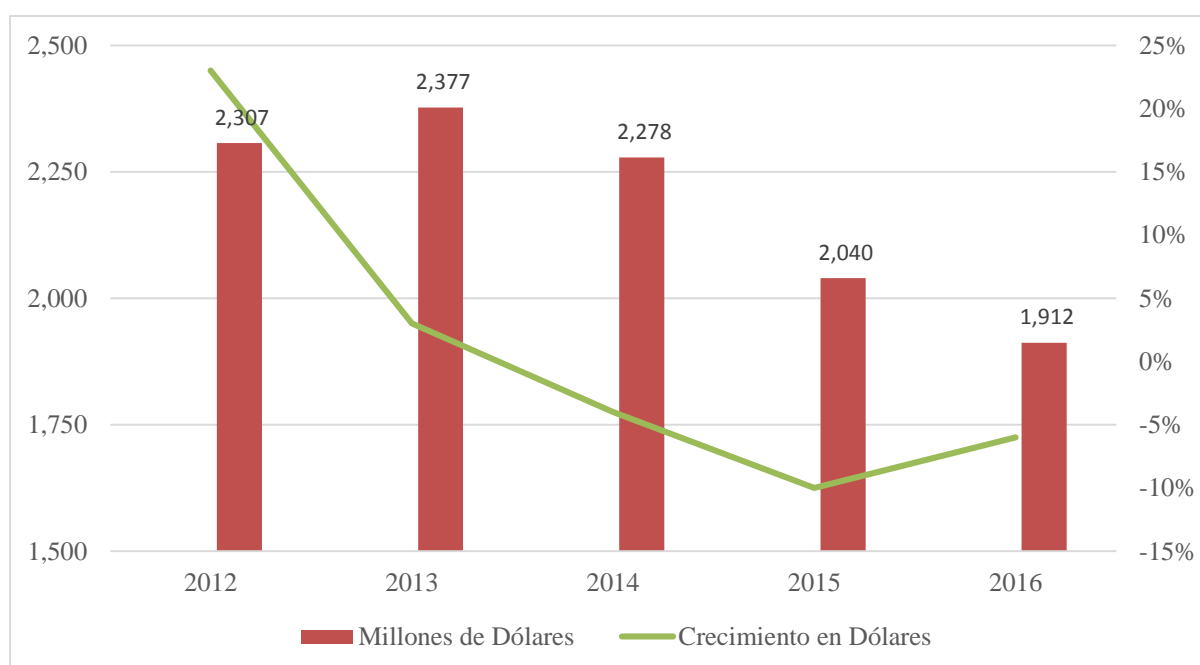


Figura 1. Ventas anuales del mercado de cosméticos en el Perú.

El dato correspondiente al año 2016 es una estimación elaborada sobre la base de la información del primer semestre. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

El mercado de cosméticos peruano proviene principalmente de productos importados (Tabla 1). Al respecto, es importante señalar que la brecha entre producción e importación se ha ampliado en los últimos años a favor de las importaciones. Del mismo modo, tanto el volumen de producción nacional, como el volumen que de dicha producción se exporta, se ha reducido de manera sostenida en los últimos años (Tabla 2).

Tabla 1

Producción Nacional e Importaciones de Cosméticos en el Perú

	2012	2013	2014	2015	2016 ^a
Producción Nacional	38%	36%	31%	33%	24%
Importación	62%	64%	69%	67%	76%

Nota: Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

^a El dato correspondiente al año 2016 es una estimación elaborada sobre la base de la información del primer semestre

Tabla 2

Producción Nacional y Exportación de Cosméticos Peruanos

	2012	2013	2014	2015	2016 ^a
Producción (Miles de Soles)	876,660	855,720	706,180	673,200	458,880
Exportación (Miles de Soles)	147,267	134,296	131,999	113,276	99,846

Nota: Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016; y www.intracen.org.

^a El dato correspondiente al año 2016 es una estimación elaborada sobre la base de información del primer semestre.

Respecto del empleo generado por la industria de cosméticos peruana, en octubre de 2016, la Cámara de Comercio de Lima emitió una nota de prensa indicando que dicha industria genera alrededor de 550,000 puestos de trabajo, de los cuales 400,000 corresponden a consultoras del canal venta directa (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). La empleabilidad de la industria de cosméticos peruana creció en 100,000 trabajadores en los últimos dos años. Dicho crecimiento corresponde a consultoras del canal fuerza directa, pues el personal de planta y administrativo mantienen el mismo volumen.

En cuanto a los canales de distribución, en el Perú, existen tres canales: venta directa, es decir, consultoras de venta a través de catálogos; *retail*, que supone la venta a través de tiendas por departamento, farmacias y similares; y comercio electrónico, cuyo crecimiento no ha variado en los últimos años (ver Figura 2).

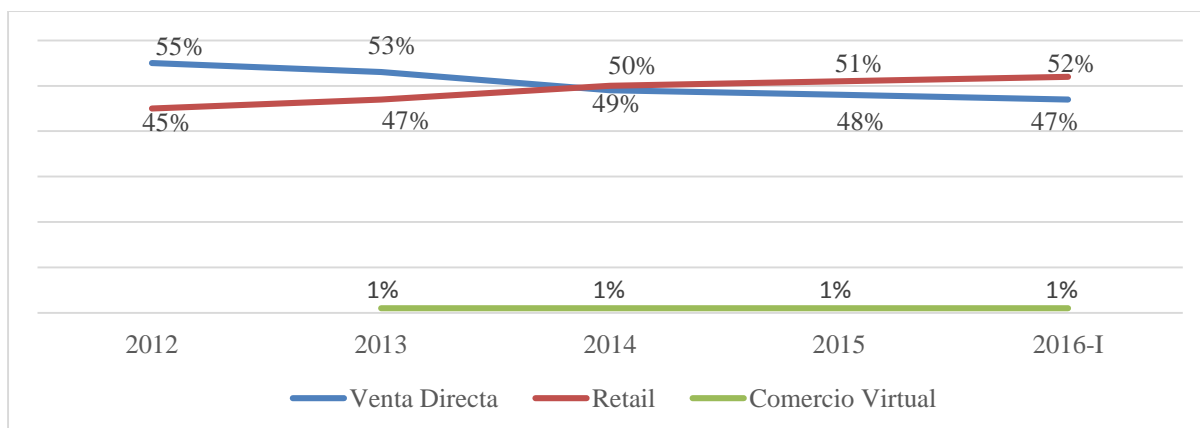


Figura 2. Participación por canal de distribución en la industria de cosméticos en Perú. El dato correspondiente al año 2016 corresponde al primer semestre. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

La industria de cosméticos peruana se compone de seis categorías: fragancias, higiene personal, capilares, maquillaje, tratamiento facial y tratamiento corporal. De estos, las fragancias, los productos de higiene personal y los productos capilares concentran una mayor participación de ventas en los últimos cinco años (ver Figura 3):

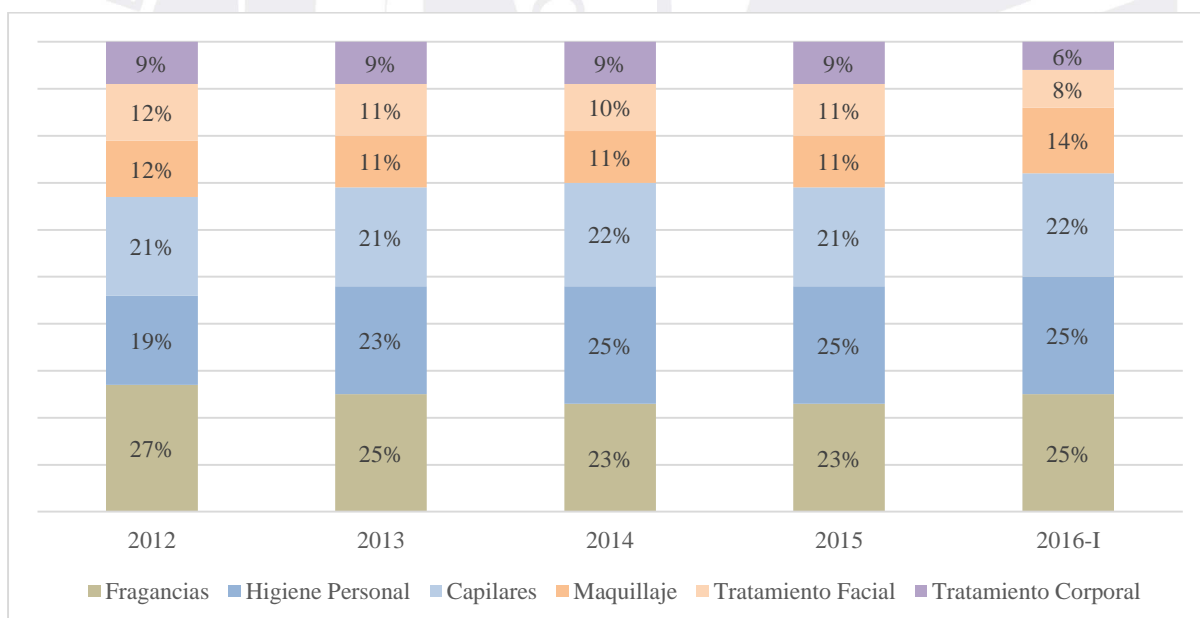


Figura 3. Participación por categorías en la industria de cosméticos en Perú. El dato correspondiente al año 2016 corresponde al primer semestre. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016; *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, 2014*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, 2014; y *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, 2012*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, 2012.

Sobre la rentabilidad de la industria de cosméticos en el Perú, esta actualmente tiene un ROE alrededor del 16% (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). En este punto se debe señalar que la empresa de mayor participación de mercado local tiene un ROE de 16% (Euromoney Institutional Investor Company, 2017). Es importante considerar que el 95% de los costos corresponden al envase de productos, y solo el 5% corresponde a materia prima. En esta industria, no existe una única estrategia comercial: la categoría de fragancias tiene una estrategia de diferenciación con un margen comercial elevado, mientras que la categoría de higiene personal tiene una estrategia de venta por volumen. Finalmente, considerando que un porcentaje importante de la empleabilidad proviene de consultoras del canal venta directa, debe mencionarse que este canal genera costos muy bajos pues cada consultora asume el precio del catálogo, muestras gratuitas, entre otros.

Como se puede apreciar en la Figura 4, la industria de cosméticos peruana tiene un crecimiento por debajo del Producto Bruto Interno (PBI) peruano, mientras que el sector comercio, en general, mantiene un crecimiento similar al PBI:

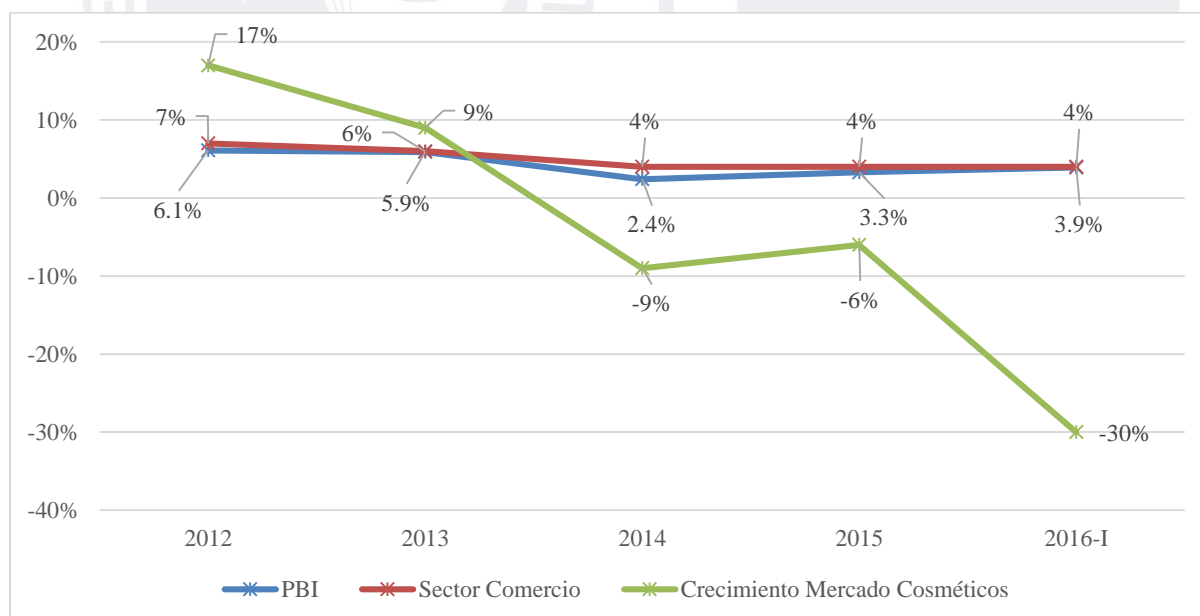


Figura 4. Crecimiento del PBI peruano vs. sector comercio e industria de cosméticos. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

Según información de COPECOH (2016), el consumo *per cápita* en Perú en el año 2016 fue USD 66.9 (sesenta y seis con 09/100 Dólares Americanos), el cual se ha incrementado en los últimos años, como se observa en la Tabla 3, tiene una tendencia a reducirse.

Tabla 3

Consumo Per Cápita de Cosméticos en Perú (en USD)

País	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Perú	50.4	55.6	59.8	63.4	66.3	66.9
Crecimiento		10.32%	7.55%	6.02%	4.57%	0.90%

Nota: Tomado de *Consumo per cápita de cosméticos e higiene personal en Perú, 2010 -2015*, por Comité Peruano de Cosmética e Higiene.

El primer país con mayor consumo *per cápita* de cosméticos a nivel mundial es Hong Kong, China con USD 305.2. En contraste, en Latinoamérica, la lista es liderada por Chile con USD 158.4 *per cápita* (ver Tablas 4 y 5).

Tabla 4

Países con Mayor Consumo Per Cápita a Nivel Global (en USD)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hong Kong, China	249.3	261.3	276.5	291.0	299.1	305.2
Suiza	317.0	315.0	313.5	310.6	306.3	302.5
Japón	270.9	272.9	276.6	280.0	287.5	293.2
Noruega	264.3	266.6	270.2	278.5	280.3	284.6
USA	231.6	238.1	241.9	245.3	253.2	261.7
Australia	235.9	236.7	239.2	243.8	252.3	260.2
Reino Unido	230.4	234.2	240.4	245.8	249.1	255.8
Emiratos Árabes Unidos	179.4	190.0	203.1	218.4	232.9	238.6
Dinamarca	221.0	224.3	229.6	231.8	233.5	235.7
Suecia	213.4	220.0	222.8	230.2	233.4	235.6

Nota: Adaptado de *Consumo per cápita global con mayor consumo, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

Tabla 5

Consumo Per Cápita en Latinoamérica (en USD)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chile	110.7	120.2	128.7	137.1	147.6	158.4
Uruguay	86.4	95.8	105.8	116.6	130.2	150.1
Brasil	98.2	111.3	124.0	136.1	134.5	139.8
Argentina	31.6	40.0	51.6	67.8	88.2	112.6
Costa Rica	81.6	88.1	93.7	97.7	98.8	100.8
Ecuador	67.4	71.6	75.0	77.0	78.4	77.6
Perú	53.1	57.2	60.6	63.3	64.4	66.8
México	53.0	56.1	58.0	59.8	62.2	65.5
Colombia	53.4	55.0	56.6	58.5	60.8	64.3
Guatemala	37.2	39.6	41.9	44.2	46.0	48.2
Venezuela	1.2	1.3	1.8	3.2	9.1	47.3
Rep. Dominicana	40.1	42.2	43.6	45.4	46.2	46.8
Bolivia	32.3	35.1	37.4	39.9	42.2	44.5

Nota: Adaptado de *Consumo per cápita en los países de Latinoamérica con mayor consumo, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

Respecto de las ventas en la industria de cosméticos, como se puede ver en la Tabla 6, el primer lugar a nivel mundial en el año 2016 lo tuvo Estados Unidos, seguido por China, Japón, Brasil y, en quinto lugar, Alemania (Euromonitor International, 2017). A nivel mundial, la industria de cosméticos peruana ocupó el puesto número 33.

Según Euromonitor International (2017), las ventas de la industria de cosméticos en Latinoamérica en el 2016 estuvieron lideradas por Brasil, seguido de México, Argentina, Colombia, Chile y, en sexto lugar, Perú, conforme se muestra en la Tabla 7. Es importante precisar que, como se muestra en la Tabla 8, Argentina ha venido creciendo en sus ventas de manera sostenida en los últimos cinco años en alrededor del 30%. El segundo lugar en crecimiento lo tiene Chile, con un promedio de crecimiento de 8.5% anual. La lista la siguen

Colombia, México, Perú y Brasil en sexto lugar. Como se puede ver en la Tabla 8, el ritmo de crecimiento de Brasil ha decrecido en los últimos dos años.

Tabla 6

Países con Mayor Venta de Cosméticos a nivel Mundial (en USD)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
USA	72,195.3	74,777.5	76,551.2	78,452.7	81,672.2	85,121.6
China	34,650.3	38,024.1	41,473.9	44,560.0	47,429.4	50,246.0
Japón	34,626.7	34,805.0	35,215.4	35,591.2	36,463.4	37,075.0
Brasil	19,699.3	22,526.4	25,333.4	28,055.3	27,952.0	29,293.6
Alemania	16,389.1	16,691.2	16,906.9	17,308.8	17,650.4	17,952.7
Reino Unido	14,521.5	14,870.1	15,364.3	15,815.1	16,172.9	16,737.5
Francia	14,063.0	14,246.4	14,309.9	14,407.9	14,468.3	14,402.3
India	6,413.9	7,539.7	8,747.9	9,994.0	11,043.0	12,061.3
Corea del Sur	8,914.2	9,608.3	10,185.9	10,800.4	11,388.3	11,910.0
Italia	10,860.2	10,801.5	10,682.0	10,593.0	10,739.9	10,816.8

Nota: Adaptado de *Tamaño de Mercado histórico a nivel mundial, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

Tabla 7

Países con Mayor Venta de Cosméticos en Latinoamérica (en USD)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brasil	19,699.3	22,526.4	25,333.4	28,055.3	27,952.0	29,293.6
México	6,379.8	6,850.5	7,174.6	7,496.0	7,894.3	8,421.0
Argentina	1,317.4	1,682.6	2,196.0	2,915.4	3,829.1	4,948.1
Colombia	2,479.3	2,584.9	2,679.2	2,787.8	2,919.4	3,119.6
Chile	1,903.5	2,087.3	2,258.4	2,429.9	2,644.5	2,866.4
Perú	1,580.5	1,724.0	1,852.3	1,960.9	2,021.8	2,121.3

Nota: Adaptado de *Tamaño de Mercado histórico en Latinoamérica, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

Tabla 8

Crecimiento en Ventas en Latinoamérica (en USD)

	2012 vs 2011	2013 vs 2012	2014 vs 2013	2015 vs 2014	2016 vs 2015
Argentina	27.7%	30.5%	32.8%	31.3%	29.2%
Chile	9.7%	8.2%	7.6%	8.8%	8.4%
Colombia	4.3%	3.6%	4.1%	4.7%	6.9%
México	7.4%	4.7%	4.5%	5.3%	6.7%
Perú	9.1%	7.4%	5.9%	3.1%	4.9%
Brasil	14.4%	12.5%	10.7%	-0.4%	4.8%

Nota: Elaborado en base a *de Tamaño de Mercado histórico en Latinoamérica, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

1.2. Conclusiones

La industria de cosméticos peruana no ha sabido responder al crecimiento *per cápita* ni mundial ni localmente, pues no solamente no ha buscado ganar participación de mercado a nivel internacional, sino que ha satisfecho la demanda local a través de importaciones en desmedro de producción nacional.

El incremento de la competitividad de la industria de cosméticos pasa por una reestructuración de costos de materias primas y envases. Esto genera una importante oportunidad para sectores relacionados, lo que a su vez trae beneficios para otras industrias.

Por tanto, se requiere realizar un planeamiento estratégico que, al permitir que crezca la industria de cosméticos peruana, genere un impacto directo en otros sectores productivos y, por tanto, incremente la competitividad del Perú.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1. Antecedentes

El Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH) estimó que, en el 2017, el mercado peruano crecerá en un 6%, gracias a la estabilidad política que se vive en el país. Sin embargo, conforme se mencionó en el capítulo precedente, la producción interna ha sufrido un decrecimiento en los últimos años, debido principalmente al incremento de importaciones del sector.

2.2. Visión

Para el año 2027, la industria de cosméticos del Perú será la primera en crecimiento en ventas de Latinoamérica, y será reconocida por su aporte a la economía nacional al contribuir con la generación de empleo y al incremento de la rentabilidad de la industria.

2.3. Misión

Diseñar, producir y comercializar cosméticos innovadores, con estándares mundiales de calidad y que satisfagan las necesidades del cuidado personal y la apariencia de nuestros clientes, de manera que contribuya al incremento de la rentabilidad del sector y volverlo atractivo tanto a nivel local como internacional, satisfaciendo las expectativas de los inversionistas, trabajadores y sectores relacionados, incentivando la productividad y la innovación en tecnología, generando compromiso con el desarrollo del talento humano, la comunidad y la protección del medio ambiente.

2.4. Valores

- Compromiso moral y ético: continuar en línea con los principios propios de la industria de cosméticos y el mercado, velando siempre por la lealtad, veracidad, integridad, y decencia de las acciones de sus diferentes participantes.
- Responsabilidad: Ser una empresa responsable con el recurso humano y el medio ambiente, satisfaciendo responsablemente las necesidades de nuestros clientes.

- Rentabilidad: necesaria para crear un sector atractivo a los inversionistas nacionales e internacionales, de tal manera que se atraiga la inversión en el sector.
- Innovación y apertura al cambio: invirtiendo en investigación y desarrollo, aceptando y contribuyendo con los desafíos propuestos por el cliente, el mercado, y el desarrollo tecnológico y, sobre todo, la innovación de los diferentes métodos del mercado.
- Calidad: Promover las mejores prácticas de calidad en la producción de cosméticos y, sobre todo emplear materiales e insumos con altos estándares de calidad.

2.5. Código de Ética

Los principios éticos de la industria de cosméticos en el Perú deben estar contenidos dentro del marco general de los principios de la industria:

- Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas que garanticen los estándares de calidad del producto.
- Cumplir responsablemente con todas las leyes y regulaciones vigentes que apliquen a la industria.
- Promover el respeto y la integración a través de relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés.
- Búsqueda constante de la innovación en el sector cosméticos.
- Generar empleos dignos, que permitan generar el bienestar de los trabajadores del sector.

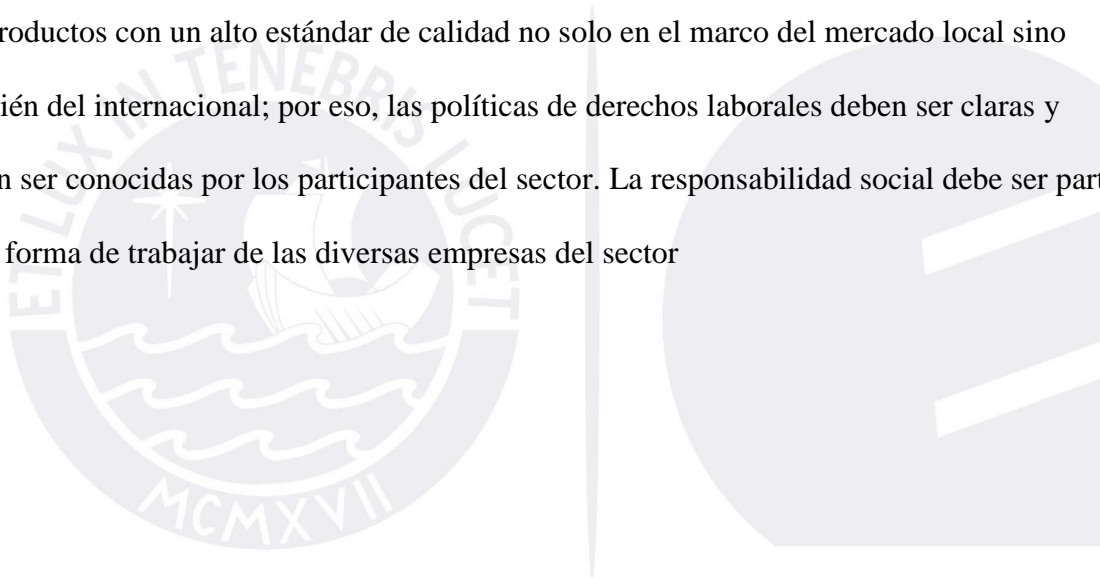
2.6. Conclusiones

Para el logro de la misión del sector de cosméticos se requiere diseñar y fabricar productos con estándares mundiales de calidad y que satisfagan las necesidades del cuidado personal y la apariencia de nuestros clientes. Para ello, se debe tener claramente identificadas

las condiciones que se necesitan para que los cosméticos cuenten con dichos estándares de nivel mundial como son la innovación y el acceso a tecnologías.

La innovación forma parte importante en el diseño de los productos cosméticos, sobre todo si se busca competir en el mercado mundial. Por tanto, es necesario generar las condiciones que incentiven la investigación y desarrollo dentro de las empresas del sector, de manera que se elaboren productos novedosos y se busque crear tendencias dentro del mercado local e internacional. De igual manera, las empresas del sector deben contar con acceso a tecnología de última generación, que les permita innovar y desarrollar productos de calidad y competitivos a escala mundial.

El sector de cosméticos requiere contar con una fuerza laboral que permita desarrollar los productos con un alto estándar de calidad no solo en el marco del mercado local sino también del internacional; por eso, las políticas de derechos laborales deben ser claras y deben ser conocidas por los participantes del sector. La responsabilidad social debe ser parte de la forma de trabajar de las diversas empresas del sector



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha desarrollado un documento, denominado Plan Bicentenario, en el que se plasma la visión del Perú hacia el 2021. Este constituye un plan de largo plazo cuyo contenido explicita las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú de cara a los próximos años. Estas políticas servirán de base para definir las estrategias a llevar a cabo para lograr la visión deseada.

El Plan Bicentenario se basa en pronósticos de las principales variables macroeconómicas. Su objetivo es definir un escenario probable o tendencial importante para el desarrollo del sector cosméticos en el Perú. Para ello, ha tomado como base el estudio de los ciclos económicos de larga duración de la economía peruana ocurridos entre los años 1896 y 2009.

Sobre la base de la información obtenida de las tendencias del entorno, conocidas como mega tendencias, para situar los problemas y oportunidades de la realidad nacional, y utilizando las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, entre febrero y julio de 2009, se identificó seis objetivos nacionales, en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos. Estos ejes se encuentran especificados en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011). A continuación, se desarrollan los seis ejes antes indicados más un séptimo eje, que es considerado indispensable para el presente estudio.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Se considera indispensable relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas. Fortalecer la vigencia de estos derechos implica que todos los peruanos, sin excepción, tengan acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Asimismo, que la consolidación de la institucionalidad democrática y de la

participación ciudadana permita que, mediante el consenso, se logren reducir al mínimo las inequidades, la pobreza y la pobreza extrema. En lo que va de este milenio, el Perú ha logrado dar algunos pasos importantes dirigidos al logro de este equilibrio entre desarrollo y respeto de los derechos de las personas.

Oportunidades y acceso a los servicios. El crecimiento democrático hacia el 2021 incluye el acceso equitativo a servicios fundamentales de calidad (educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana). Para lograr dicho acceso, se requiere estrategias políticas que convoquen por igual al Estado y la iniciativa privada. Entre los desafíos más urgentes, destaca lograr una educación de calidad y vencer el flagelo de la desnutrición. También, se considera como imprescindible el acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad. Otro objetivo fundamental es el mejoramiento de la gestión y previsión de la seguridad ciudadana, con el fin de hacer más eficiente el combate contra la delincuencia y las amenazas a la seguridad del Estado.

Estado y gobernabilidad. Se ha identificado la necesidad de descentralizar la acción del sector público. En lo que se refiere a la estructura del Estado, se considera fundamental la implementación de la carrera pública, así como fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos. Esta reestructuración debe armonizar los distintos campos de acción del sector público a escala nacional en los tres niveles de gobierno (central, regional y local). Un sistema estatal descentralizado, respetuoso de los derechos de las personas, reestructurado y eficiente podrá enfrentar con mayor anticipación y efectividad los eventuales conflictos sociales. Un Estado reformado con criterios de eficiencia y gobernabilidad también estará mejor capacitado para dirigir las políticas de desarrollo de zonas de frontera, cumplir las acciones político-diplomáticas bilaterales y multilaterales, concretar las estrategias de defensa nacional y desarrollar programas de conciencia cívica sobre temas de seguridad y defensa del

país. De igual manera, el Estado debe ser un facilitador para el desarrollo de la industria interna. Solo de esta manera podrá facilitar las herramientas necesarias para que los empresarios peruanos puedan salir a competir al mundo con un fuerte respaldo nacional.

Economía, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario sustenta una política económica estable y previsoras que aliente el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Para ello, son condiciones indispensables la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. La tasa de inversión se ha elevado en los últimos quince años de un 20% de promedio respecto del PBI hasta un 25%, lo que evidencia una tendencia a seguir mejorando. Sin embargo, los estándares tecnológicos y de productividad todavía no muestran una propensión suficientemente enérgica hacia la innovación y la competitividad con mayor valor agregado. A estos factores, se debe agregar la manera como el país administra las mega tendencias: el inminente desplazamiento del poder económico mundial hacia el continente asiático, los desarrollos demográficos, el progreso de la ciencia, las primeras manifestaciones de los efectos del cambio climático (en unos casos con efectos positivos y, en otros, con restricciones). Del mismo modo, es necesario examinar la competitividad internacional alcanzada, la democratización e institucionalización del país, la dotación de recursos naturales estratégicos y la logística disponible para convertirlos en fuente de acumulación y desarrollo del mercado interno y del bienestar.

Desarrollo regional e infraestructura. Se considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las demás regiones, inclusive entre las propias regiones. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público es un objetivo estratégico fundamental. Esta desigualdad trae consigo dificultades de

índole estructural para disminuir la pobreza, habilitar espacios de vivienda adecuados, atraer inversiones y desarrollar actividades productivas con tecnología de alto nivel. De hecho, la desigualdad de las regiones respecto de Lima también se registra en los índices de productividad. Vencer las inequidades y la desigualdad infraestructural requiere, en primer término, desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y departamental, contar con más puertos aptos para actividades de exportación e importación en gran escala, ejecutar vastos programas de ampliación de los canales de riego rural y elevar la participación de las regiones en el PBI.

Producción Nacional. En el Perú, la producción centrada en la explotación de materias primas es el motor de la economía. Por tanto, el Ministerio de la Producción busca diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, políticas nacionales y sectoriales aplicables a los sectores de pesca, mediana y pequeña empresa (MYPE) e industria. Existen las respectivas normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva. El sector producción comprende al Ministerio de la Producción, a los Organismos Públicos Descentralizados, Proyectos y Comisiones bajo su competencia, la cual se extiende a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades vinculadas a los subsectores pesca, mediana y pequeña empresa e industria. El crecimiento de la producción nacional, en el último año, se ha orientado a la producción de los sectores Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones y Comercio y Transportes.

Por otro lado, según un reporte publicado por Cruz (2015) acerca de la apuesta del país por la cosmética en base a productos naturales, denota el interés por el país en posicionarse en las categorías de cuidado del rostro y cuerpo debido a que el país tiene cultivos considerados como superalimentos por ser nutritivos, reconstituyentes y ricos en

nutrientes esenciales, los cuales son demandados por la industria. Algunos ejemplos pueden ser la quinua, el sachu inchi y la uña de gato entre otras, las cuales se convierten en insumos que otorgan una ventaja competitiva. Por ejemplo, según el artículo “Perú se consolidó como primer exportador” (2016), el Perú en el año 2015 se ubicó como el primer exportador de quinua a nivel mundial, gracias a que se cuenta con una doble cosecha proveniente de la costa y a que las empresas del sector emplean nuevas tecnologías en los procesos productivos a fin de reducir sus costos. Por otro lado, en los últimos meses del 2016, aumentó considerablemente la demanda de sachu inchi en los mercados del Perú y el mundo, por este motivo las autoridades buscan la manera de poder impulsar su producción (Agraria.pe, 2016). El camu camu viene a ser una especia nativa de la Amazonia peruana, cuyo fruto es uno de los más promisorios descubrimientos que ha concitado la atención a nivel mundial, gracias a que es un fruto con la mayor concentración de vitamina C que se haya descubierto (SierraExportadora, 2017). Las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector son las que han visto la oportunidad para crecer y diversificarse. Ello representa una gran oportunidad de desarrollo para la producción.

Recursos naturales y ambiente. En el Perú, país de desarrollo intermedio en rápido crecimiento económico, los recursos naturales tienen un papel estratégico, pues son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país al contribuir al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo, y, con ello, satisfacer las necesidades de la población. Con relación a los recursos naturales, el Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad genética, especies de flora y fauna, y ecosistemas continentales y marítimos. Los recursos naturales del país son abundantes y diversificados. El valor económico del patrimonio natural, es decir, del conjunto de recursos naturales, servicios ambientales y componentes de la diversidad biológica, es absolutamente relevante. La toma

de conciencia en el país de la dimensión ambiental del desarrollo, de la necesidad de asegurar una gestión integrada de los recursos naturales y el ambiente para su conservación y aprovechamiento con un enfoque sistémico, llevó al gobierno nacional a tomar la decisión de crear en mayo de 2008 el Ministerio del Ambiente y a aprobar, un año después, la Política Nacional del Ambiente, que tiene como objetivo garantizar la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. Esto ha permitido también el desarrollo sostenible del país, mediante la protección, prevención y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de las personas.

Los siete ejes antes desarrollados buscan afianzar los intereses nacionales, de manera que permitan la estabilidad desde cuatro puntos clave: Institucional, Social, Económico y Ambiental. El logro del objetivo planteado por el Plan Bicentenario es un verdadero reto que exige fortalecer la acción del Estado, los actores económicos y la ciudadanía en general, orientada a asegurar la gestión integrada de los recursos naturales para su conservación y aprovechamiento con un enfoque sistémico, la gestión integral de la calidad ambiental, y la realización de actividades socioeconómicas que introduzcan criterios de competitividad en una proyección regional y mundial. En la Tabla 9, se muestran los intereses nacionales y la relación con otros países latinoamericanos y con los EEUU, con quienes se tienen intereses comunes y opuestos a la vez.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2016), siguiendo a Hartmann (1983), el poder nacional indica las fortalezas y debilidades con las que cuenta un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Estos factores son analizados a través de siete elementos: (a) demográfico, (b)

geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico/psicológico y sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

Tabla 9

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (critico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			EEUU	
2. Oportunidades y acceso a los servicios			Chile EEUU Brasil	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo		EEUU	Brasil	Chile*
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia Brasil Chile Colombia	
6. Producción Nacional	Bolivia		EEUU	Brasil* Chile* Colombia*
7. Recursos naturales y ambiente		EEUU	Brasil	Chile*

Nota * Intereses opuestos

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), la población del Perú es de 31'488,625 habitantes, de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. Además, el 30.5% se encuentra entre las edades de 0-14 años, mientras que el 63.1% tiene entre 15 y 64 años de edad. La edad promedio ha ido aumentando de 25 años en 1993 a 28 años en 2007. La población urbana, concentrada en Lima, fue de 75.9% en el año 2007. La tasa de crecimiento poblacional promedio anual en 2010 fue de 1.30%. En este marco, la región con mayor crecimiento fue Madre de Dios (2.71); y la más baja, Cajamarca. El porcentaje de población no necesariamente es equivalente con la superficie

habitada, considerando que el Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 departamentos.

En la región costa, reside el 55.9% de habitantes; en la Sierra, el 29.6%; y en la Selva, el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775,353.84 km²), seguido por la Sierra (353,988.94 km²) y la Costa (150,872.82 km²). Los departamentos de Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno concentran el 53% de la población nacional. Lima es el departamento con mayor cantidad de habitantes, con 9'985,664 personas, seguido por La Libertad con 1'882,405, Piura con 1'858,617, Cajamarca con 1'533,783 y Puno con 1'429,098 habitantes. Por el contrario, el departamento con menor número de habitantes es Madre de Dios con 140,508 personas, a pesar de ser el tercer departamento con mayor superficie territorial (85,300.54 km²), después de Loreto (368,799.48 km²) y Ucayali (102,399.94 km²).

Los distritos con mayor número de habitantes se encuentran en la capital del país. Así, son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400,000 habitantes y se ubican en la provincia de Lima: San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate, Comas, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores. Los distritos de San Juan de Lurigancho (1'115,686 habitantes) y San Martín de Porres (714,952 habitantes) superan en población a los departamentos de Madre de Dios (140,508 habitantes), Moquegua (182,333 habitantes), Tumbes (240,590 habitantes), Pasco (306,576 habitantes), Tacna (346,013 habitantes) y Amazonas (423,898 habitantes).

En el año 2016, se estimó un crecimiento anual de 11 personas por cada 1,000 habitantes. Las tasas de natalidad y mortalidad son de 18.3 y 5.7 por cada 1,000 habitantes, respectivamente, y la tasa de migración neta es de -2.0 por 1,000 habitantes. Uno de los principales problemas a abordar es la maternidad precoz según información proporcionada por el Ministerio de Salud (MINSA). Al respecto, en la última década, el número de registro

de nacidos vivos de niñas madres menores de 15 años de edad se ha incrementado en 65.4%; y, en las madres de 15 a 19 años, ha aumentado en 42.5%.

En el año 2015, se inscribió, en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), a 1,538 bebés de niñas madres de 11 a 14 años de edad. Esto equivale a 4.2 registros por día y, en este contexto, los mayores registros ocurrieron en la provincia de Lima (267 registros) y en los departamentos de Loreto (122 registros), San Martín (113 registros), Cajamarca (110 registros), La Libertad (97 registros) y Ucayali (88 registros).

Con respecto a la inversión pública, el presupuesto dirigido a niñas, niños y adolescentes incrementó en 12.8%. En efecto, en el año 2016, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) orientado a la atención de niñas, niños y adolescentes se incrementó en 12.8%, respecto del año anterior, lo cual fue superior al incremento registrado por el presupuesto público total que fue de 5%. Más de la mitad del gasto público ejecutado en el año 2015 se concentra en el sector Educación (59.6%), especialmente en mejorar los logros en comunicación y matemática de los estudiantes; a lo cual siguen los gastos en salud (45.4%) y protección social (9.5%), cuyo objetivo es la reducción de la desnutrición crónica infantil, alimentación escolar, etc.

El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta. En el año 2016, en el mundo existen alrededor de 7,405'000,000 de habitantes, distribuidos en 5 continentes y 194 países. El continente de América, conformado por 35 países, tiene al 13.5% de la población total del planeta con 1,001'000,000 de habitantes. Hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, el Perú superará los 33'000,000 de habitantes y para el año 2050 la población peruana llegará a los 40'000,000 de habitantes.

Geográfico. El Perú cubre un área de 1'285,215.6 km², lo que lo convierte en el decimonoveno país más extenso en el mundo y el tercero de América del Sur; limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste

con el océano Pacífico (Portal Perú Travel, 2017). La Constitución Política del Estado (1993) señala que el mar territorial se extiende hasta las 200 millas náuticas. Perú posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le da una gran diversidad de recursos naturales; cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Su división territorial está conformada por tres grandes regiones tradicionales según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva. La Costa es una franja de fértiles valles y de desiertos que recorre todo el litoral del océano Pacífico; su parte norte es cálido casi todo el año y la parte central y sur es de temperatura templada con gran nubosidad y húmeda. La Sierra es la región dominada por los Andes, que atraviesan el Perú de norte a sur y, con su imponente presencia, condicionan el clima y la orografía del país. Esta región alberga las cumbres más altas del Perú, siendo el nevado Huascarán el pico más alto con 6,768 msnm. Su clima está compuesto por dos estaciones como el verano (abril a octubre) con días soleados, noches frías y poca lluvia, la época ideal para visitarla; y el invierno (noviembre a marzo) con lluvias abundantes. La Selva es una región cubierta de vegetación en la cuenca del río Amazonas, y es la región de mayor extensión del Perú. Los meses de noviembre a marzo, son de abundantes lluvias; y entre abril y octubre hay pocas lluvias, época ideal para viajar pues los ríos disminuyen su caudal y las carreteras son fácilmente transitables. La humedad es muy alta durante todo el año (Portal Perú Travel, 2016).

El Perú es un país megadiverso tanto en su geografía como en su clima lo que le permite tener una gran variedad de recursos naturales y microclimas; sin embargo, esta diversidad tiene como consecuencia un gran gasto público por parte del gobierno central para proporcionar a los lugares más alejados el acceso a las comodidades y servicios básicos; estas condiciones desfavorables limitan las oportunidades y el desarrollo de tales zonas, así como la integración y las comunicaciones.

Económico. En los últimos años, la economía peruana ha tenido un nivel de crecimiento notable respecto de otras economías del mundo, solo comparable al crecimiento de China. Según la Consultora Latinvex (América Economía, 2013), el país tuvo desde 2008 hasta 2012 la segunda tasa de mayor crecimiento de PBI y, por lo tanto, fue una de las economías más sólidas de la región. La economía peruana tiene un índice de desarrollo humano alto, con una puntuación de 0.734 en el año 2014, que la ubica en el puesto 84 a nivel mundial. De acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la renta *per cápita* se encuentra por encima de los USD 12,000 anuales y ocupa, así, el lugar 79 a nivel mundial. Perú cuenta con una enorme dependencia de la exportación de metales y minerales, así como de importación de alimentos. Esto hace que la economía sea muy dependiente de la fluctuación de los precios a nivel global. Para los próximos años, está previsto un menor crecimiento en la economía peruana, así como riesgos inflacionarios debido a la posible devaluación de los precios de las materias primas por la evolución de la crisis en los países desarrollados, cuyo menor crecimiento podría afectar negativamente las economías de países que abastecen con materia prima a sus industrias. Este pronóstico incluye a China como primer socio comercial. El Perú estableció el salario mínimo legal en S/ 850, el equivalente a USD 250. Según datos del INEI, el ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/1,350 en el trimestre noviembre 2012 y enero 2013. En el caso de los hombres, es de S/1,573; y el de las mujeres, de S/1,060. Se destaca que el ingreso familiar promedio en Lima es de S/3,718 y, en el sector rural, es de S/1,753.

Según el artículo “Perú es el cuarto mejor país emergente del mundo para invertir” (2013) el país cuenta con las mejores condiciones para la inversión privada, según el ranking elaborado por la revista Bloomberg Markets. La inflación en el año 2014 fue la más baja de la región con un 3.22%. Según el directorio ejecutivo del Fondo Monetario Internacional, el país se ha convertido en una de las economías de crecimiento más pujante y más estables de

América Latina. Según el artículo “Nueva alza: Fitch Rating eleva la calificación” (2013), la entidad calificadora de riesgos Fitch Group elevó la calificación de crédito del Perú al nivel de BBB+. Según reporte del Ministerio de Economía y Finanzas (2014), la agencia Moody's también elevó la calificación crediticia del país de Baa2 a A3 debido a las expectativas del crecimiento de la economía, el fortalecimiento de su desempeño fiscal y su potencial de expansión. Según la nota de prensa emitida por el INEI (2017), el volumen total exportado de productos tradicionales en el año 2016 se incrementó en 18.8% en comparación con el año 2015.

Con relación al destino de nuestras exportaciones, el INEI informó que el 43.7% del volumen total exportado fue destinado hacia China (29.2%) y Estados Unidos de América (14.5%), le siguieron Corea del Sur (4.8%), Japón (4.5%) y Brasil (4.2%). El volumen importado de materias primas y productos intermedios aumentó en 6.4%; en el año 2016, el volumen importado de materias primas y productos intermedios creció en 6.4% respecto del año 2015, por efecto de las mayores compras de combustibles, lubricantes y productos conexos (20.6%), principalmente, petróleo crudo (11.2%), diésel 2 (15.9%) y gasolina sin plomo (30.7%), así como las materias primas y productos intermedios para la agricultura (4%), entre los que destacaron los residuos sólidos de la extracción de aceite de soya (10.3%). Por el contrario, las materias primas y productos intermedios para la industria disminuyeron en 0.4%. El volumen importado de bienes de consumo creció en 0.9%; el volumen importado de bienes de consumo creció ligeramente en 0.9% respecto al nivel alcanzado el 2015, sustentado en las mayores compras de bienes de consumo no duradero (0.8%) y bienes de consumo duradero (1%). Los bienes que registraron mayor demanda fueron automóviles (5.4%), televisores (5.5%), medicamentos para consumo humano (3.1%), motocicletas con motor de cilindrada menor a 50 centímetros cúbicos (2.6%) y arroz semiblanqueado o blanqueado, incluso pulido o glaseado (11.5%), combinación de refrigerador y congelador

con puertas separadas (19.5%), entre otros. Por otro lado, el INEI informó que el volumen importado de bienes de capital y materiales de construcción se contrajo en 6.6%, en comparación con el año 2015. Entre los productos que presentaron menor demanda estuvieron las computadoras (-15%), turbinas de gas de potencia superior a 5 000 kW (-19.6%) y máquinas cuya superestructura pueda girar 360° (-55.4%), entre otros. El volumen total importado aumentó en 0.9%. En el año 2016, el volumen de importación FOB creció en 0.9% explicado por el aumento en las compras de materias primas y productos intermedios (6.4%) y bienes de consumo (0.9%); en tanto, la adquisición de los bienes de capital y materiales de construcción disminuyeron en 6.6%. Los principales países de origen de las importaciones fueron China con 21.7%, EE.UU. con 20.7%, Brasil con 5.6%, México con 4.6% y Ecuador con 4.4% del valor total de las importaciones.

En diciembre de 2016, el volumen total exportado de bienes creció en 9.9% respecto de diciembre de 2015, explicado por los mayores envíos de productos tradicionales (11.3%) y no tradicionales (6.6%). Este resultado se debió al mayor volumen exportado de productos tradicionales como harina de pescado (279.9%), derivados de petróleo (104.6%) y gas natural (125.8%). Entre los no tradicionales, destacaron los embarques de arándanos rojos (62.2%); plátano, incluido el tipo Cavendish (2.2%); polo y camisetas de punto de otro material textil (33.5%); colas de langostinos con caparazón (6%); zinc sin alear (0.2%), entre otros. Por otro lado, el volumen total de las importaciones FOB creció en 2.4%, reflejado por las mayores compras de bienes de consumo (10%), así como materias primas y productos intermedios (6.9%). En cambio, disminuyeron los bienes de capital y materiales de construcción (-8.2%). Entre los bienes de consumo no duradero (4.1%), destacaron el jurel congelado (27.7%), los azúcares de caña (118.9%) y las preparaciones alimenticias no comprendidas en otra parte (26.7%). Entre los bienes de consumo duradero (16.8%), figuraron principalmente vehículos gasolineros ensamblados con cilindrada 1,000 cc (34.6%) y los demás juegos activados con

monedas, fichas o demás artículos similares (41.4%). En lo que respecta a la compra de materias primas y productos intermedios, figuraron maíz amarillo duro (35.5%), polietileno de alta densidad (35.2%) y polipropileno en formas primarias (37.9%), entre otros. Los índices de precios de los bienes de importación FOB mantuvieron su tendencia a la baja en 0.29%, mientras que el índice de precios de exportaciones creció en 14.06%, en comparación con el año 2015. El índice de precios de los productos tradicionales aumentó en 20.4% por la tendencia al alza de los minerales como el zinc (88.5%), estaño (54.8%), hierro (55.7%) y cobre (23%), entre otros. Igualmente, el índice de precios de productos no tradicionales creció en 2.8%, explicado por el alza en el precio del ácido sulfúrico (28.1%), alambre de cobre refinado (15.2%), calamar, jibia y pota (11.8%), espárragos (7.7%), uvas (7.6%) y libros, folletos e impresos similares (5.5%). Por el contrario, disminuyó el precio de la concha de abanico (-19.4%), cebollas y chalotes (-14.7%), carmín de cochinilla (-13.6%) y lacas colorantes (-12%). Por otro lado, la evolución negativa del índice de precios de las importaciones fue explicada por los menores precios de los bienes de capital y materiales de construcción (-2.4%), principalmente, los bienes de capital para la industria, tales como las topadoras frontales y angulares (-12.8%) y teléfonos móviles (-1.4%). Otros bienes que también registraron disminución en los índices de precios fueron nitrato de amonio para uso minero (-28.1%), abono mineral o químico nitrogenado (-21.9%), medicamentos para uso humano (-16.4%) y productos laminados de hierro o acero (-10.4%), entre otros. En cambio, aumentaron los precios del petróleo crudo (44.3%), baldosas de cerámica barnizada o esmaltada (17.9%), azúcar en bruto (13.7%), gas propano (10.4%), residuos sólidos de la extracción de aceite de soya (9.4%), así como leche y nata concentrada en polvo (5.9%). Asimismo, en febrero de 2017, el INEI informó que, en diciembre de 2016, el saldo comercial fue superavitario, en valores reales de 2007 totalizó en USD 979'300,000 y en valores nominales fue USD 996'000,000.

Tecnológico e Infraestructura. La red vial del Perú está compuesta por más de 137,000 km de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. Estas conectan a todas las capitales de departamento y la mayoría de las capitales de provincia, y permiten que cualquier ciudadano se pueda movilizar con su vehículo hacia los principales centros urbanos del país, adonde llega también un gran número de líneas de buses interprovinciales.

El transporte ferroviario es limitado y básicamente utilizado para transportar minerales que se trasladan desde los centros de producción hasta los centros de exportación ubicados en diferentes puertos. En la ciudad de Lima, se encuentra una antigua estación de ferrocarril llamada Estación de Desamparados, cuyo uso es exclusivamente administrativo, aunque eventualmente ofrece servicios de carga y transporte de pasajeros desde Lima hacia la sierra central. Asimismo, desde el año 2010, el transporte ferroviario metropolitano de pasajeros viene tomando una gran relevancia con la construcción del Metro de Lima, el cual cuenta con una línea completada y una segunda en etapa de construcción. Se tiene planificada la construcción de una red de seis líneas.

Además del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, hay otros once terminales aéreas funcionando: el Aeropuerto Rodríguez Ballón en Arequipa, el Aeropuerto José A. Quiñones en Chiclayo, el Aeropuerto Alejandro Velasco Astete en Cusco, el Aeropuerto Francisco Secada Vignetta en Iquitos, el Aeropuerto Inca Manco Cápac en Juliaca, el Aeropuerto Guillermo Concha Iberico en Piura, el Aeropuerto David Abensur Rengifo en Pucallpa, el Aeropuerto Padre Aldamiz en Puerto Maldonado, el Aeropuerto Carlos Ciriani Santa Rosa en Tacna, el Aeropuerto Víctor Montes Arias en Talara y el Aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos en Trujillo.

En el país, existen varios puertos localizados a lo largo de sus 3,070.5 km de costa en el Océano Pacífico, en el lago Titicaca y en la cuenca amazónica que por naturaleza propia

cuenta con ríos navegables que hacen posible el transporte fluvial de carga y de pasajeros. Los puertos del país se clasifican según el tipo de categoría: los puertos mayores, utilizados para el comercio nacional e internacional; los puertos menores, que se utilizan solo para exportar; y la caleta, que es el lugar habilitado u ocasional de embarque y desembarque de mercadería. El Callao es el principal puerto marítimo del país y concentra el 90% del transporte marítimo tanto mercante como militar, ya que, en su territorio, se extiende el terminal marítimo y la Base Naval de la Marina de Guerra del Perú. Según la guía de orientación al usuario de transporte marítimo y de los servicios portuarios, publicada en la página web del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2005), los principales servicios marítimos portuarios que se prestan para contenedores de carga completa son los siguientes: manipuleo del contenedor vacío, transporte del contenedor vacío, llenado del contenedor, manipuleo del contenedor lleno en zonas de almacenamiento del terminal portuario, manipuleo del contenedor lleno en el terminal de almacenamiento extra-portuario, transferencia del contenedor lleno, transporte del contenedor lleno, manipuleo del contenedor lleno en el muelle y embarque/estiba del contenedor lleno en el buque. Si bien el transporte civil marítimo no ofrece servicios comerciales con regularidad, varios cruceros anclan en el Callao periódicamente. En Lima, también se encuentra un pequeño puerto en el distrito de Lurín cuyo tránsito sobre todo se debe a los barcos petroleros de la refinería de Conchán que se encuentra cerca. Otros principales puertos marítimos son Paita, Salaverry, Chimbote, Pisco, Matarani e Ilo.

En cuanto al transporte de carga terrestre, se cuenta con la carretera Panamericana con 2,640 km. Esta es una carretera longitudinal que recorre todo el largo de la costa, desde Tumbes hasta Tacna, así como la carretera Central que conecta al país a través de las tres regiones naturales. El tránsito de las mercancías entre Lima y el centro del país evidencia una

dependencia mutua entre ambas zonas debido a que producen y demandan mercancías distintas.

Histórico/psicológico y sociológico. El antiguo Perú fue una región de sucesivas civilizaciones desde el surgimiento de Caral-Supe en el 3,200 A.C. El Imperio incaico fue el último Estado autóctono o indígena, que dominó gran parte del occidente sudamericano hacia el siglo XV. Con el siguiente siglo, se produjo la conquista del imperio incaico, tras la cual el territorio se configuró como un virreinato del Imperio español articulado en torno a la explotación de plata y oro con trabajo forzado de indígenas y de esclavos africanos en minas y haciendas. Las reformas borbónicas del siglo XVIII suscitaron diversos levantamientos contra la autoridad colonial, cuyo máximo exponente fue la rebelión de Túpac Amaru II.

Con la ocupación de España y la promulgación de la Constitución de 1812, se difundieron ideas de autonomía política en la América española. La Independencia se proclamó formalmente en 1821 y fue sellada en la batalla de Ayacucho tres años después. El país se mantuvo en recesión y bajo el caudillismo militar hasta la bonanza y declive de la Era del Guano, que culminó poco antes de la Guerra del Pacífico. En la posguerra, se cimentó una política oligárquica que prevaleció hasta el fin del Oncenio. Los sucesivos gobiernos democráticos fueron constantemente interrumpidos por golpes de Estado.

En 1968, se impuso una dictadura militar que introdujo diversas y profundas reformas de corte nacionalista. El gobierno democrático y representativo fue restablecido en 1980, así también se dio inicio a un sangriento conflicto armado entre los grupos terroristas de Sendero Luminoso y el MRTA y el Estado en la sierra sur, así como la crisis inflacionaria de fines de la década. En los años 1990, se implementó un modelo neoliberal, cuyas bases continúan vigentes. A inicios del siglo XXI, el país experimentó un importante crecimiento económico y reducción de la pobreza, aun soportando una fuerte desigualdad y una renta *per cápita* por debajo de la media mundial. Es considerado un país en vías de desarrollo. Entre sus

principales actividades económicas se incluyen la agricultura, la minería, la pesca, la construcción y el comercio.

La cultura peruana es diversa como resultado del intenso mestizaje originado en la colonia, a ello se une la posterior influencia de migraciones decimonónicas procedentes de China, Japón y Europa. El idioma principal y más hablado es el español, aunque un número significativo de peruanos habla diversas lenguas nativas, siendo la más extendida el quechua. Políticamente, el país está organizado como una república presidencialista con un sistema multipartidista estructurado bajo los principios de separación de poderes y descentralización. Administrativamente, se divide en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao.

Cabe resaltar que es importante considerar la diversidad étnica y sociológica del país en la industria cosmética para adaptar su producción, venta, y mercadeo a la idiosincrasia de cada segmento, no solo de manera efectiva sino también eficiente. Las variables de cantidad, precio y tipo de material son algunos de los componentes que se podrían modular para dicha efectividad en el mercado.

Organizacional/Administrativo. El Perú es una república presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidista. El Estado se estructura según el principio de separación de poderes, lo que origina el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. Además, la Constitución Política del Estado (1993) establece diez organismos denominados «constitucionalmente autónomos», de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado, los cuales son el Tribunal Constitucional; el Ministerio Público; la Defensoría del Pueblo; la Contraloría General de la República; el Consejo Nacional de la Magistratura; la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; el Jurado Nacional de Elecciones; la Oficina Nacional de Procesos Electorales; el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil; y el Banco Central de Reserva. El gobierno peruano es elegido por voto popular, el cual es obligatorio para todos los ciudadanos entre los 18 y 70 años. El

territorio peruano está subdividido en departamentos, provincias, distritos y centros poblados para organizar al Estado y al gobierno en nivel nacional, regional y local respectivamente.

Cada región de gobierno tiene autonomía o el derecho de normar, regular y administrar los asuntos públicos de su competencia. Dicha autonomía puede ser política para adoptar y concordar políticas, aprobar y expedir normas, decidir a través de sus órganos de gobierno y desarrollar sus funciones; y la autonomía administrativa se refiere a la facultad de organizarse además de reglamentar y determinar los servicios públicos.

Finalmente, la autonomía económica es la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios, así como aprobar sus presupuestos institucionales. Esto debe ser conforme a las Leyes de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto. Su ejercicio supone reconocer el derecho a percibir los recursos que les asigne el Estado para el cumplimiento de sus funciones y competencias. Según el actual ordenamiento jurídico, los departamentos son circunscripciones que cuentan con un Gobierno Regional.

Militar. La defensa del país está a cargo de las Fuerzas Armadas de la República del Perú, las cuales, según el artículo 165 de la Constitución Política del Estado, tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Las fuerzas armadas se hallan bajo la autoridad del Presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa y coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

El Comando Conjunto tiene subordinados a los Comandos Operacionales y Comandos Especiales, con los cuales realiza las operaciones militares que se requieran para la defensa y el cumplimiento de las tareas que disponga el poder ejecutivo. Las Fuerzas Armadas están compuestas por la Fuerza Aérea, el Ejército y la Marina de Guerra. Estos dos últimos son los componentes más antiguos de las Fuerzas Armadas.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2016), los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Existe una alta dependencia de la economía del Perú a las economías de las potencias como Estados Unidos, la Comunidad Europea, Japón, y China. Este último es el principal puerto de destino de las exportaciones de los productos tradicionales peruanos y el tercer puerto para los productos no tradicionales. Por eso, ejerce una influencia importante. Por otro lado, Venezuela, Argentina, Ecuador y Bolivia vienen con corrientes socialistas que también pueden influir en los líderes de la región o en los términos comerciales que se firmen con las potencias económicas.

Lazos pasados y presentes. Este principio declara que el pasado siempre está conectado con el presente y el futuro, y tiende a repetirse. Por ejemplo, los conflictos con Chile han motivado una carga generacional negativa, que se manifiesta en temor a las fuertes inversiones e intereses chilenos en territorio peruano, o en la polémica que se genera por la usurpación del origen de productos tradicionales peruanos por Chile. Otro ejemplo es la especial relación que mantiene Perú con España, no solo comercial, sino también como principal receptor de apoyo e inversión de España en Sudamérica (Embajada del Perú en España, 2017).

Contrabalance de los intereses. Este principio analiza el balance de intereses entre el Perú y otros países. Uno de los últimos diferendos entre Perú y Chile fue el causado por el diferendo marítimo que se resolvió a través de una línea equidistante sobre el área en conflicto en la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Lo anterior cursa en paralelo con

un interés por parte de Bolivia por salir al mar, lo que ejerció presión política para lograr dicho fin.

Conservación de los enemigos. Mantener un equilibrio de enemigos del país es importante. No es bueno tener demasiados enemigos, pero podría ser tan malo o peor perderlos todos. Para el año 2012, se considera a Chile como un potencial enemigo y el interés que muestra por los recursos peruanos representa un potencial peligro. Sin embargo, en la región, Chile tiene poderío bélico y cuenta con el aval de Inglaterra para potenciar su armamento, lo que deja a Perú en inferioridad de condiciones.

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Cosméticos

Los factores e intereses nacionales externos descritos en este análisis pueden influir en los resultados de la industria del cosmético, ya que permiten identificar las oportunidades a capitalizar y las amenazas a enfrentar, como potencial nacional. El Perú ha registrado en la última década un crecimiento económico mayor al resto de los países de la región, y está dirigido actualmente por un gobierno responsable que busca potenciar la nación. Esto crea confianza, credibilidad comercial y un ambiente favorable para un crecimiento sostenido de la industria. Las influencias de terceras partes fomentan la prosperidad de la industria y también harían incrementar la demanda de productos. Asimismo, se busca que el sector crezca y que salga a competir con otros sectores a nivel mundial, para lo cual se requieren contar con las condiciones necesarias para lograrlo.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

En términos de competitividad mundial para producir, el Perú ha subido dos posiciones en el Ranking Mundial elaborado por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum* o WEF), de conformidad con el Reporte Global de Competitividad (*The Global Competitiveness Report* o GCR) elaborado para los años 2016 – 2017. Según dicho reporte, Perú se ubica en el puesto 67 a nivel mundial, tercero a nivel Sudamérica y sexto en

Latinoamérica y Caribe. Según dicho Reporte, se han presentado mejoras considerables en los pilares: Instituciones, Salud y Educación Básica, Educación Superior y Capacitación, Eficiencia del Mercado Laboral, Sofisticación de los mercados financieros, Preparación Tecnológica y Sofisticación Empresarial. Sin embargo, dicho reporte también advierte que el Perú ha retrocedido en Eficiencia en el Mercado de Bienes y en Innovación. Es importante señalar que el Perú se ha mantenido al frente de todos los países que se encontraban en una posición inferior al Perú según el reporte anterior. Respecto a los demás países de la región, el primer lugar lo ocupa Chile, seguido de Colombia, luego Perú, Uruguay y Brasil en el quinto puesto. La Tabla 10 muestra la evolución del Perú en este ranking:

Tabla 10

Posición del Perú en el Índice Global de Competitividad

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	83	78	73	67	61	61	65	69	67

Nota: Elaborado sobre la base de los Reportes de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (World Economic Forum) de los años 2008 al 2016.

Lo anterior se encuentra relacionado con información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), cuyo Informe Técnico de Producción Nacional de marzo 2017 establece que la producción nacional ha presentado un incremento continuo en los últimos 90 meses. Así, en enero de 2017, el crecimiento fue de 4.81% con relación al mismo mes del año anterior, mientras que los sectores que más crecieron en el mismo período fueron Pesca (42.17%) Minería e hidrocarburos (14.75%), Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información (9.68%) y Electricidad, Gas y Agua (5.76%).

Asimismo, el Perú cuenta con una serie de tratados internacionales, que le permiten realizar intercambios comerciales importantes que refuerzan su competitividad a nivel global. Los acuerdos comerciales que actualmente tiene el Perú en vigencia se encuentran listados en la Tabla 11.

Tabla 11

Tratados y Acuerdos Comerciales que actualmente tiene el Perú

Acuerdos vigentes
Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio
Acuerdo de libre comercio entre el Perú - Comunidad Andina
Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los estados parte del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay)
Acuerdo de complementación económica entre Perú y Cuba
Foro de Cooperación económica Asia Pacífico
Acuerdo de promoción comercial con Estados Unidos,
Tratado de libre comercio con Canadá
Acuerdo de libre comercio con Singapur
Tratado de libre comercio con China
Acuerdo de libre comercio entre el Perú y Corea del Sur
Acuerdo de libre comercio entre Perú y los estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)
Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia
Acuerdo de integración comercial con México
Acuerdo de asociación económica entre Perú y el Japón
Tratado de libre comercio Perú – Panamá
Acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea
Acuerdo de libre comercio Perú - Costa Rica
Acuerdo de alcance parcial de naturaleza comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela
Tratado de libre comercio Perú - Honduras
Alianza del Pacífico
Acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile

Nota. Elaborado sobre la base de los acuerdos comerciales vigentes firmados por el Perú hasta el 2017 y publicados en el *Portal Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

En los siguientes acápite, se analizará las fortalezas que, según Porter (2009), resultan determinantes para evidenciar el poder de un país en términos de competitividad.

3.2.1. Condiciones de los factores

Perú es un país con abundancia de recursos naturales; sin embargo, ello no lo convierte *per se* en un país competitivo, en la medida que no se logre utilizar dichos recursos para la producción de bienes y servicios. En efecto, según el último Informe Técnico de

Exportaciones e Importaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), las exportaciones de bienes tradicionales, entendidos como aquellos que se obtienen directamente de la naturaleza, representan el 83% de las exportaciones, mientras que las exportaciones de bienes no tradicionales, entendidos como aquellos que han sufrido alguna transformación, representan únicamente el 17%.

Por otro lado, en Perú, existe un importante volumen de mano de obra disponible, dada la tasa de desempleo reportada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) y, siguiendo el estudio mencionado líneas arriba realizado por el Foro Económico Mundial (WEF), el Perú ha presentado mejoras en Educación Superior y Capacitación, Eficiencia del Mercado Laboral, así como en Preparación Tecnológica y Sofisticación Empresarial. Esto representa una importante palanca para mejorar la producción nacional.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el Reporte de Inflación correspondiente al año 2016 elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú, se estima un crecimiento positivo en la demanda interna para los años 2017 y 2018 de 4%, mientras que, en el caso específico de la demanda interna de consumo privado, se estima un crecimiento de 3.5% y 4% para los años 2017 y 2018 respectivamente.

Un aspecto relevante en el crecimiento del consumo está determinado por el crecimiento de centros comerciales. En efecto, desde fines de los años noventa se empezó la construcción de nuevos centros comerciales y nuevos formatos para los mismos; desde al año 2008, se ha empezado a construir centros comerciales modernos también en provincias. Así, en la primera mitad de la década pasada, el crecimiento fue de dos centros comerciales por año, cuatro por año en la segunda mitad y alrededor de ocho centros comerciales por año en la presente década (Lampadía, 2016).

El crecimiento en el consumo ha generado un nuevo estilo de consumidor peruano, más exigente respecto de la calidad de los productos toda vez que cuenta con un nivel de información superior, dada la expansión de redes de comunicación. Esta exigencia del consumidor incluye, además, el cuidado al nivel de responsabilidad social en la cadena de producción del agente económico que adquiere productos o servicios, principalmente, para generaciones más jóvenes de segmentos urbanos.

Respecto de la demanda externa, es importante precisar que el valor de la exportación peruana ha crecido en 46% en febrero de 2017 en comparación con el mismo período del año anterior, según información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Si bien el crecimiento antes mencionado se genera principalmente por la exportación de productos tradicionales (es decir, bienes naturales sin producción o manufactura), también ha crecido la exportación de bienes no tradicionales, en particular los referidos a bienes de consumo, así como materias primas y productos intermedios.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De conformidad con el esquema de Economía Social de Mercado que rige el modelo económico peruano (Constitución Política del Perú, 1993), es importante asegurar que las empresas o agentes económicos se comporten de acuerdo con las reglas del libre comercio, y no existan prácticas que lo falseen, como podrían ser los casos de competencia desleal o infracción a la libre competencia. La custodia y supervisión del adecuado funcionamiento de las reglas del esquema de mercado se encuentra a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2017), cuyo rol, según su portal web, es “promocionar el mercado y la protección de los consumidores, además de fomentar en la economía peruana una cultura leal y honesta de competencia, reguardando todas las formas de propiedad intelectual”. Cabe añadir que Indecopi se encuentra adscrito a la Presidencia del

Consejo de Ministros, por lo que cuenta con autonomía para el ejercicio de sus roles (Decreto Legislativo 1033).

De acuerdo con las reglas de libre competencia, se encuentran prohibidas determinadas prácticas como abuso de posición de dominio y prácticas colusorias horizontales o verticales. Las prácticas colusorias verticales son acuerdos o prácticas realizadas entre agentes de una cadena de producción, como podría ser el caso de un competidor que llegue a un acuerdo con sus proveedores para que no abastezcan a otros competidos. En cambio, las prácticas colusorias horizontales son acuerdos o prácticas realizadas entre agentes competidores, como podría ser el caso de concertación de precios o niveles de servicio.

Por otro lado, algunas estrategias de las grandes marcas que ya se encuentran posicionadas en el Perú, se orientan a colocar tiendas de venta directa en algunos concurridos centros comerciales, colocando en ellas expertas vendedoras y ofreciendo promociones especiales para impulsar la venta o el ingreso de nuevos productos (ProChile, 2011). Ello supone una fuerte inversión que las grandes empresas pueden manejar; sin embargo, las pymes deben recurrir a la venta directa para poder ofrecer sus productos.

La mayoría de las empresas del sector cosméticos en el Perú se encuentran agrupadas bajo el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, los cuales representan al 2017 un número de 65 asociados, siendo las más importantes: (a) Unique S.A., (b) Belcorp, (c) Starbrands, (d) Intradevco y (e) Cidasa.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

- Empresas de Transporte, en especial Terrestre y Marítimo, tanto para importación de materias primas cuanto para exportación de productos terminados. Según se menciona en publicación de Guzmán (2015), una red vial adecuada del país permite satisfacer las necesidades básicas de educación, trabajo, alimentación y

salud de su población; el Perú tiene deficiencias en infraestructura vial que no le permiten cubrir las necesidades esenciales por lo que es poco probable que sus ciudadanos tengan mejoras económicas y que reduzcan los índices de pobreza.

- Sector Industriales de insumos, tanto de insumos para la fabricación de cosméticos (como alcohol industrial) como para la fabricación de envases (plásticos, vidrio, entre otros).
- Canales de Comunicación e Información. Una palanca importante son las tendencias mundiales (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017), que son conocidas por los consumidores gracias a los medios de comunicación e información. Esto hace que los consumidores se vuelvan más exigentes con los productores pues quieren ver sus necesidades satisfechas y esto requiere, a su vez, capacidad de innovación.

3.2.5. Influencia del análisis en el Sector Cosméticos

En cuanto a la producción nacional, si bien el rubro manufactura ha venido presentado un crecimiento continuo, es importante precisar que el caso específico de cosméticos e higiene personal no ha tenido el mismo comportamiento, dado que su nivel de decrecimiento ha sido -32% en el último año (COPECOH, 2016).

Respecto de los factores de producción, para la industria de cosméticos se cuenta con una importante variedad de insumos o materias primas; sin embargo, un porcentaje importante del costo proviene del envase de los productos, el cual puede alcanzar hasta el 95% del costo total de producción (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), los cuales, en su mayoría, no son producidos en el Perú. De manera adicional, el costo del envase varía según la categoría de producto y, a la vez, según el producto específico o final. Por ejemplo, la categoría de Fragancias se subdivide principalmente en perfumes, colonias y agua de colonia, y en cada una se presentan diversos costos, principalmente por las

características y material de los envases utilizados. Así, el costo del envase para perfumes oscila entre 50% y 70% del costo del producto (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

Respecto de la demanda, el crecimiento del consumo en el Perú es una buena oportunidad para la industria de cosméticos, específicamente en lo relacionado al cuidado personal, el cual ha crecido 1.6% en el año 2015 (CCR, 2015) y 2% en el año 2016 (CCR, 2016). Dicha oportunidad podría permitir a la industria de cosméticos peruana incrementar el consumo *per cápita* de manera que supere el nivel de otras regiones latinoamericanas y globales.

Del mismo modo, la expansión de redes de comunicación (redes sociales, *smartphone*, internet) y el acceso a la información por parte de los consumidores permiten a esta industria tener un mayor desarrollo y crecimiento, dado el impacto que genera en ella los cambios en tendencias. En efecto, las nuevas tendencias y los cambios en la moda son una variable crítica que incrementan el consumo del sector cosméticos (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017); incluso las tendencias y la calidad son más relevantes en esta industria que el precio de los productos (ProChile, 2011). Con relación a las tendencias, en la actualidad se presenta una marcada preferencia hacia los cosméticos fabricados en base a insumos naturales (Quintana, 2015), los cuales el Perú posee en abundancia. Asimismo, existe una preferencia por los productos cosméticos relacionados al cuidado personal (como los anti edad o bloqueadores solares) más que por los productos vinculados al maquillaje (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

Finalmente, de conformidad con la información levantada, en el Perú, se presenta un *fair play* entre las empresas que integran la industria de cosméticos; se cuenta con la Cámara de Comercio de Lima, la cual tiene como misión “promover el desarrollo de la libre empresa haciendo respetar sus legítimos derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindándole

asistencia y servicios e impulsando su competitividad” (Cámara de Comercio de Lima, 2017) así como el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene, cuya misión es promover el desarrollo de la industria cosmética peruana, mediante el impulso de la libre competencia y la defensa de los intereses de sus asociados (COPECOH, 2017). La existencia de un gremio fuerte y consolidado permite realizar gestiones de manera conjunta para contrarrestar las barreras que impiden el crecimiento de la industria de cosméticos peruana.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En los últimos años, el Perú ha atravesado una estabilidad democrática y económica, lo cual le ha permitido tener una posición expectante en la región, sostenida por reformas regulatorias y políticas de “mercado abierto”. Según The Heritage Foundation (2016), la gestión macroeconómica y monetaria peruana ha sido relativamente prudente, con una norma fiscal estructural que mantiene el nivel de deuda pública entre los más bajos de la región; por lo cual el Perú se encuentra en el puesto 49 de 179 países de libertad económica con un puntaje de 67.4, por encima del promedio de la región Latinoamérica de 59.9 y por encima del promedio mundial de 60.7.

Estabilidad política. Luego de finalizado el gobierno de Ollanta Humala, y los primeros meses de gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, el Perú atraviesa por una etapa de estabilidad política desde el ejecutivo, el cual basa su política de gobierno en cuatro ejes fundamentales: (a) Oportunidades e inversión social; (b) Seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción; (c) Empleo, formalización y reactivación de la economía; y (d) acercar el estado al ciudadano. Según el artículo “Congreso aprobó dar facultades legislativas” (2016), lo más resaltante en los últimos meses, fue las facultades legislativas aprobadas por el congreso para el Ejecutivo en cinco materias: reactivación económica, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, agua y saneamiento; y la reorganización de Petroperú. No

obstante, no se puede dejar de lado el impacto político de la censura al Ministro de Educación Jaime Saavedra, por parte del congreso del Perú. Como se informó en *The Economist* (2016), la censura del mejor ministro del gobierno es un desafío frontal al presidente Kuczynski, a menos de cinco meses de asumir el poder, demostrando la debilidad de su mandato. Si bien es cierto, es un gobierno que recién se inicia, es un obstáculo que se debe sobrellevar a la brevedad a fin de no evidenciar las dificultades de las políticas sostenibles en las democracias latinoamericanas.

Por otro lado, en el informe anual *Doing Business* realizada por el Banco mundial y la corporación Financiera Internacional (RPP, 2016) en la cual se evaluaron 190 economías, El Perú se ubicó en el puesto 54, por encima de Chile (57), Costa Rica (62), Panamá (70), Uruguay (90), Paraguay (106), Argentina (116) y Brasil (123). Entre los reconocimientos al Perú para hacer negocios destaca la reforma tributaria asociada a un pago de impuestos menos costoso a favor de las empresas. Sin embargo, aún hay tareas pendientes en temas como el tiempo para apertura de un negocio, obtención de electricidad, obtención de crédito, protección de inversionistas minoritarios y cumplimiento de contratos.

Respecto a la reactivación de la economía, el 7 de enero de 2017 el Ejecutivo promulgó los Decretos Ley 1344 y 1345 con la finalidad de optimizar los servicios brindados en Ley de los Productos Farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios, en tanto el segundo complementa y optimiza el marco normativo para los productos cosméticos, productos de higiene doméstica y productos químicos especializados; por su parte, la Ministra de Salud, Patricia García, se pronunció al respecto indicando que dicha leyes flexibilizarían los registros y agilizarían los trámites que actualmente son supervisados por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Droga (DIGEMID) y que se contemplaba pasarían a ser supervisados por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para que de esta manera se pueda reducir la recarga en expedientes con lo que se podría bajar los

precios y evitar concertaciones dado que los productos estarían más rápidamente en el mercado (Chávez, 2017). Sin embargo; según artículo publicado por Andina (2017), la Comisión de Constitución derogó los decretos legislativos antes mencionados; el jefe del Gabinete Ministerial Fernando Zavala indicó que espera que los decretos en mención sean revisados en el Pleno del Congreso en un futuro próximo ya que han sido diseñados con profundidad para el beneficio de todos los ciudadanos.

Política monetaria. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) lleva a cabo políticas flexibles monetarias con el propósito de mantener los niveles de inflación en el rango meta. En los últimos meses del año 2016, la inflación en el Perú fue de 3.3%. Esto lo ubicó ligeramente por encima del límite superior del rango meta (1%-3%), y refleja los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles y combustibles. Las expectativas de inflación a 12 meses se mantienen dentro del rango meta y se espera que continúen reduciéndose en el horizonte de proyección.

El Directorio del BCRP acordó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 4.25 por ciento para finales del 2016, manteniéndose en dicho nivel desde marzo del mismo año y luego de tres ajustes en diciembre de 2015, enero y febrero de 2016 (BCRP, 2016). Lo anterior es consistente con la proyección de inflación, tal como se muestra en la Figura 5, la cual se aproxima al 2% para fines de 2017, considerando que (a) las expectativas de inflación a 12 meses se han incrementado ligeramente, pero mantienen una senda decreciente dentro del rango meta para los siguientes dos años; (b) el déficit hídrico generado por factores climáticos adversos viene afectando a la inflación de manera transitoria; (c) se espera que la actividad económica en los próximos trimestres crezca a una tasa similar a su potencial; y (d) la economía mundial registra señales de recuperación y menor volatilidad en los mercados financieros.

Este cambio en el ritmo de convergencia de la inflación refleja principalmente aumentos inesperados en los precios de alimentos y energía en los últimos dos meses y, por ende, expectativas de inflación que han disminuido más lentamente. La convergencia de la inflación es consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda, la caída de las expectativas de inflación durante el horizonte de proyección y la ausencia de nuevos choques de oferta sobre los precios.

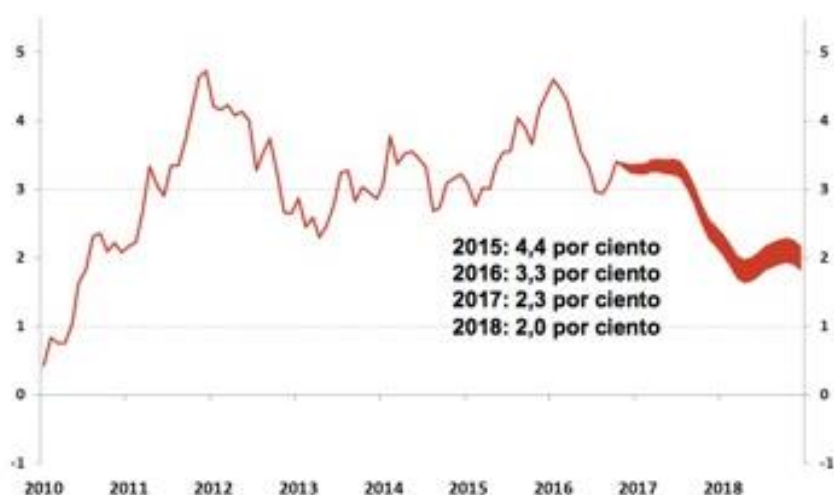


Figura 5. Proyección de inflación Perú 2010 – 2018.

Tomado de *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2016 - 2018*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016, p. 29. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>.

Según el BCRP (2016), el tipo de cambio mantiene una tendencia estable desde marzo de 2016, como se muestra en la Figura 6, coincidiendo con el período de reversión de la caída de los precios de los *commodities*.

Al cierre de noviembre de 2016, el tipo de cambio se ubicó en S/ 3.414 por Dólar americano, nivel similar al observado a fines de 2015. Lo anterior se produjo tras la apreciación que mostró el Sol en el primer semestre del año, la cual estuvo acorde con las expectativas de política monetaria acomodaticia en las economías desarrolladas y con el alza en los precios de los *commodities*. Posteriormente, el tipo de cambio mostró una ligera tendencia al alza, ante la evolución negativa de los precios de los *commodities*, y las

expectativas de una reversión más rápida de la posición de estímulo monetario de la FED (Federal Reserve System, es el sistema bancario central de Estados Unidos), luego del resultado de las elecciones en los EE.UU.

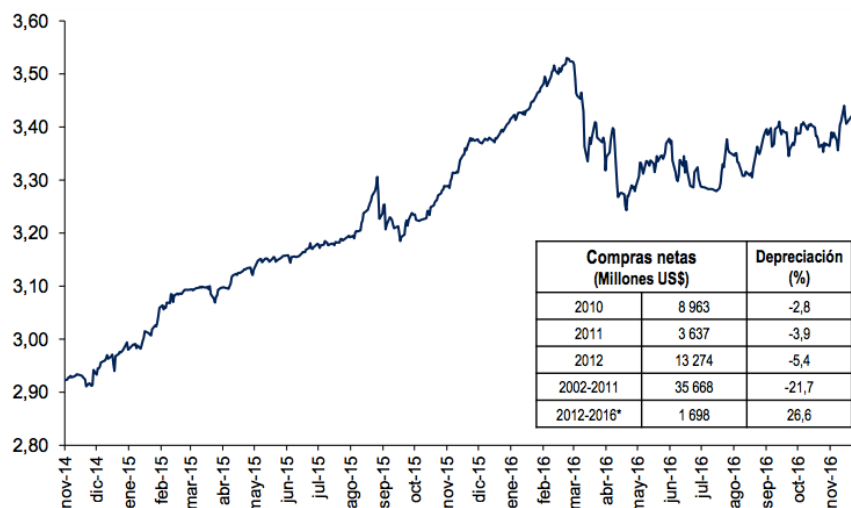


Figura 6. Tipo de cambio soles por dólar 2015 – 2016.

Tomado *Reporte de inflación diciembre 2016*, elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016, p. 35. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>

Política Fiscal. Las proyecciones fiscales del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado (MEF, 2016) disponen una reducción más gradual del déficit fiscal. Así, se establece una trayectoria del déficit fiscal estructural que va desde 3.9% del PBI en el 2016 hasta 1% del PBI en el 2021. Ello permite no superar el límite legal de endeudamiento público de 30% del PBI y se mantiene el ratio de deuda pública sobre el PBI por debajo de países con similar calificación crediticia (BBB+, A3). Además, permite evitar un retiro abrupto del impulso fiscal en el 2017, que hubiese impactado adversamente en la recuperación del PBI, en un contexto de lento dinamismo de la demanda interna y múltiples riesgos externos. De haberse mantenido la trayectoria fiscal anterior, el crecimiento del PBI 2017 hubiese sido menor en aproximadamente 0.5 puntos porcentuales respecto de la proyección. Cabe señalar que el espacio fiscal acumulado por la economía peruana en los años previos permite que se implemente una consolidación fiscal gradual en el tiempo, a

diferencia del resto de economías de la región que ya han venido acomodando rápidamente sus marcos macro fiscales al nuevo contexto internacional (incluso, desde el año 2015).

Asimismo, esta consolidación fiscal gradual permitirá apuntalar las reformas estructurales necesarias para sostener un crecimiento de 5% en el mediano plazo.

Todo ello permitirá realizar reformas estructurales en materia de formalización, capital humano e infraestructura, lo que incidiría en el crecimiento potencial. Dichas reformas estructurales iniciarán un círculo virtuoso que incrementará el potencial de la economía, generará nuevos empleos, ampliará la base tributaria e incrementará los ingresos fiscales necesarios para continuar con la consolidación fiscal en el mediano plazo sin comprometer la expansión del gasto público ni el crecimiento económico.

De igual manera, el gobierno peruano en su Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019 (MEF, 2016) identifica seis lineamientos muy importantes: (a) Asegurar el compromiso con la sostenibilidad fiscal; (b) Minimizar el sesgo pro-cíclico del gasto público, fortaleciendo la simplicidad y transparencia de las finanzas públicas; (c) Incrementar los ingresos fiscales permanentes para asegurar el proceso de consolidación fiscal; (d) Fortalecer la gestión de activos y pasivos públicos dentro de un análisis integral que contemple los riesgos fiscales subyacentes; (e) Sostener un alto nivel de inversión pública, eficiente y con adecuado mantenimiento y equipamiento; y (f) Mayor asistencia técnica a los gobiernos regionales y locales.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Mundial (2016), el Perú en la última década ha destacado como una economía de rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento anual promedio de 5,9 por ciento. Se ha desenvuelto, además, en un escenario de baja inflación (con un promedio de 2,9 por ciento), lo que, sumado a un conjunto de políticas macroeconómicas

prudentes y reformas estructurales en diversos sectores, ha permitido que el país goce de una estabilidad económica en la región.

El reporte de competitividad económica global de 2016-2017 indicó que Perú se encuentra en el puesto 67 del ranking global, por lo que ha subido dos posiciones respecto del informe anterior. Se mantiene en la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

El país mejoró en 6 de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), Sofisticación empresarial (81 a 78). Entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos y desastres naturales. En el presente año, el país se ha visto afectado por el fenómeno “El Niño Costero”, lo que ha reducido 0.8% al crecimiento del PBI en el primer trimestre del año 2017, sin embargo, este impacto negativo se da en un entorno internacional más favorable para el Perú, debido al crecimiento de nuestros socios comerciales, la mejora en los precios de las materias primas. De esta manera la economía mundial vuelve a ser positiva para el crecimiento de la economía peruana.

El gobierno actual contempla tres ejes principales: i) política fiscal expansiva; ii) impulso productivo a sectores claves; y, iii) promoción de inversiones, cuyo objetivo central es asegurar rápidamente la recuperación económica durante este año y consolidarla el 2018; a estas estrategias, se ha sumado la atención al desastre natural, la experiencia de episodios pasados post-desastre natural permite vislumbrar una recuperación de la actividad económica a partir del segundo semestre. Esto permitirá que el PBI se acelere desde un crecimiento

alrededor de 1,5% en el primer semestre del año 2017 a uno por encima del 4,0% en el segundo semestre del año mencionado. En el 2018, la economía se acelerará y crecerá 4,5%, esto debido al proceso de reconstrucción y el crecimiento de la inversión privada. Asimismo, La ejecución de los proyectos paralizados por sus vínculos con empresas brasileñas aportará al crecimiento a la economía peruana; el 2018 a su vez, se caracterizará por una mejora en la inversión minera como consecuencia del contexto internacional. Finalmente, el proceso de reconstrucción y las medidas orientadas a dinamizar la vivienda social y los segmentos MYPE y agrario, permitirán dinamizar la inversión privada; con todo esto, la inversión privada crecerá 5,0% en el 2018 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

A continuación, se analizarán las variables económicas más relevantes para el país.

Evolución del PBI nacional. La economía peruana creció 4.1% en la primera mitad del año 2016, impulsada por una mayor oferta minera, como se observa en la Figura 7. Esta dinámica de crecimiento es inestable, ya que está sostenida por un motor temporal y sin una clara recuperación de la inversión privada.

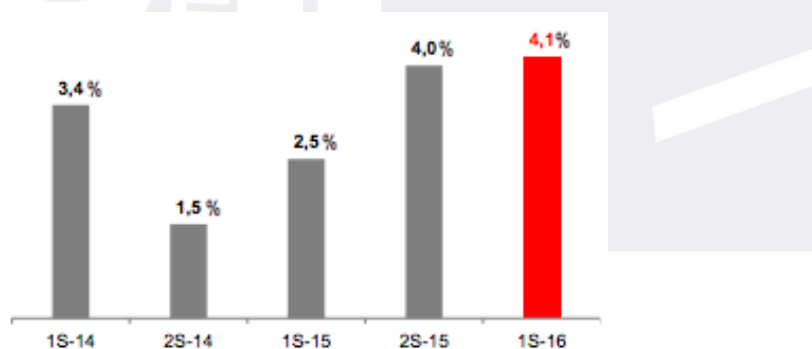


Figura 7. PBI semestral del Perú 2014 - 2016.

Variación del porcentaje real anual. Tomado de *Marco Macroeconómico multianual 2017-2019 Revisado*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p. 34. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

En los próximos años, como se muestra en la Figura 8, la economía peruana convergerá a una tasa de crecimiento cercana al 4% apoyado por la aceleración de la demanda interna privada, en un contexto de bajo impulso de los sectores primarios.

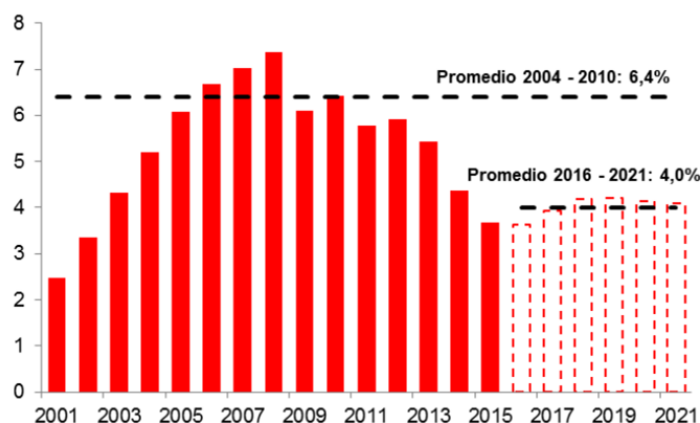


Figura 8. PBI potencial.

Tomado de *Marco Macroeconómico multianual 2017-2019 Revisado*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p. 35. Recuperado de:

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

De igual manera, el sector comercio (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016), sobre el cual se desenvuelve el sector de cosméticos en el Perú, se estima un crecimiento mínimo, tal como se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12

PBI por Sectores (Variación porcentual real)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agropecuario	5.9	1.5	3.5	4.4	4.2	4.2
Pesca	-32.2	18.1	3.5	4.2	4.5	5.0
Minería e hidrocarburos	2.8	4.3	6.2	12.8	10.8	6.4
Manufactura	1.5	4.9	4.5	4.5	4.8	4.8
Electricidad y agua	5.8	5.5	5.7	5.8	6.0	6.0
Construcción	15.8	8.4	7.5	7.8	7.8	7.8
Comercio	7.2	5.9	6.0	6.0	6.1	6.1
Servicios	7.4	6.2	6.0	6.1	6.2	6.2
Valor Agregado Bruto	5.9	5.7	5.8	6.7	6.6	6.1
Impuestos y derechos de importación	6.9	4.5	4.5	4.8	4.8	4.8
Producto Bruto Interno	6.0	5.6	5.7	6.5	6.5	6.0

Nota: Tomado de *Proyecciones Macroeconómicas*, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas. 2017. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/Portal_de_Transparencia/Proyecciones_Macroeconomicas/cuadro3.xls

El sector de cosméticos, en los últimos años no ha sido un gran aporte en la evolución del PBI nacional ya que se vio afectado por la desaceleración de algunos indicadores económicos; sin embargo, en los próximos años debería ser un impulsor para el crecimiento, a través de la generación de empleo, la inversión tanto pública como privada, el incremento en el consumo y el crecimiento en las exportaciones.

Evolución del Poder adquisitivo del consumidor. El PBI *per cápita* es un buen resumen de la productividad media laboral, es decir, la capacidad de generar riqueza y bienestar material de las poblaciones. Para las comparaciones entre países, se utiliza un dólar de paridad de compra, es decir, una canasta de consumo similar. Así, se toma en cuenta los diferentes niveles de precios existentes en cada país. En el periodo 2000-2015, el PBI *per cápita* en el Perú avanzó a un ritmo de 5.9%, el más alto entre los siete países más grandes de la región, como se aprecia en la Figura 9.

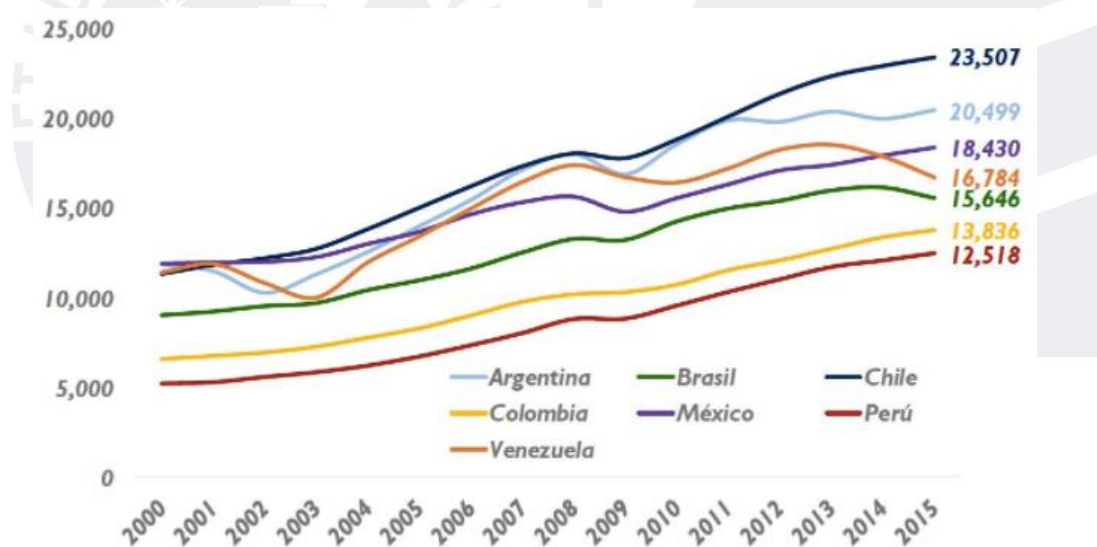


Figura 9. PBI *per cápita* en América Latina (en USD)

Tomado de PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región?, 2016. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/pbicomoo-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>

Según un artículo publicado en el diario El Comercio, Arellano Marketing expresa la importancia de aprovechar el cambio en los consumidores peruanos e indicó que existen

grupos que no están siendo adecuadamente atendidos y existe dificultad para llegar a ellos (Inga, 2017). Uno de ellos son las nuevas consumidoras peruanas, con un estilo de vida diferente, acceso a la tecnología y con mucho más poder en el mercado. Son consumidoras exigentes y con mayor poder adquisitivo, a quienes aún no se llega con una oferta adecuada.

Así también sucede con los “nuevos ricos” que es un segmento que se vuelve cada vez más importante. No solo están presentes en las zonas periféricas sino también en los distritos tradicionales. Solo en el último año, el número de personas con este perfil creció en 36.8% hasta junio, de acuerdo con un reporte de Credit Suisse. Para Arellano, aún hace falta conocer bien a este grupo de consumidores –que es diferente al estereotipo de aquella persona con alto poder adquisitivo del sector tradicional– para venderles los productos de una manera adecuada y acorde a sus necesidades.

Los jóvenes, por su parte, son otro grupo poco atendido y, muchas veces, dejados de lado por su bajo poder adquisitivo. Hoy en día, eso está cambiando, los jóvenes empiezan a trabajar antes, por lo que tienen ingresos. Esta es una tendencia que seguirá por al menos unos 13 años. Las empresas están descubriendo que es un segmento interesante y afilan sus estrategias hacia ellos.

Sobre el consumo *per cápita*, como se mencionó en el capítulo 1, el primer país con mayor consumo *per cápita* de cosméticos a nivel mundial es China, específicamente, Hong Kong con USD 305.2; mientras que, en Latinoamérica, la lista es liderada por Chile con USD 158.4 *per cápita*.

Para el sector cosmético peruano, la evolución del poder adquisitivo del consumidor representa una variable importante e influyente en el crecimiento del consumo *per cápita* nacional. Ello supone un incremento en la demanda de productos el cual permitiría que las empresas consideren producir en el país, de tal manera que se pueda satisfacer esta futura demanda; y de esa manera contribuir con el incremento del PBI nacional.

Inversión privada. El crecimiento de la economía peruana estará apoyado en el mayor dinamismo de la inversión privada que iniciará su proceso de recuperación a fines de 2016 y se intensificará a partir de 2017 (Andina, 2016). Así, la inversión privada pasará de caer 1.7% en el año 2016, y acumulando tres años de caídas consecutivas, a crecer 5% en el año 2017 y 5.7% en promedio en el periodo 2018-2019.

Existen algunos factores que explican la aceleración esperada de la inversión privada. Primero, hay una recuperación importante y rápida de la confianza empresarial. El indicador de expectativas para invertir, difundido por el Ministerio de Economía y Finanzas (2016), se ha recuperado pasando de menos cinco puntos en el cuarto trimestre del año 2015 a 27 puntos en agosto del mismo año, alcanzando niveles no vistos desde marzo de 2013, tal y como se puede apreciar en la Figura 10. Este indicador es útil porque adelanta en uno o dos trimestres los movimientos futuros de la inversión privada. En efecto, existe una correlación de 0.8 entre el crecimiento de la inversión privada y el indicador de expectativas para invertir rezagado en dos trimestres.

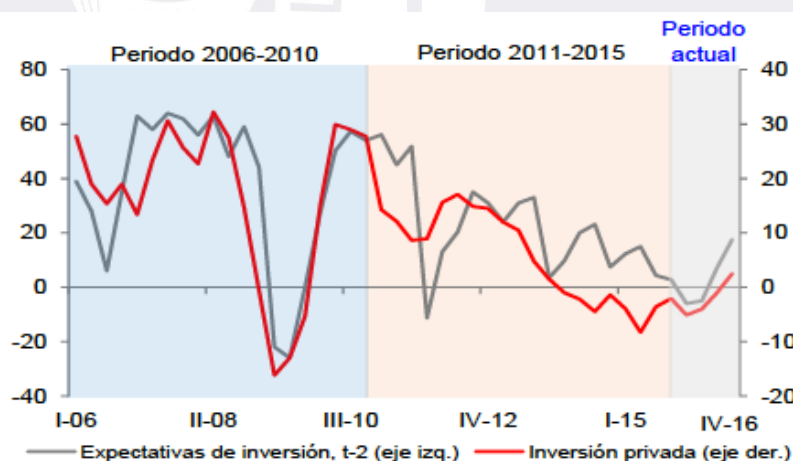


Figura 10. Inversión privada y expectativas de inversión.

Porcentaje de empresas que esperan acelerar su inversión menos los que esperan reducirla en los próximos seis meses. Tomado de *Marco Macroeconómico multianual 2017-2019 Revisado*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p. 11. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Un segundo factor es el repunte de la confianza empresarial en lo que va del año que se explica, principalmente, por factores locales. En el segundo trimestre del 2016, el

componente local del indicador de expectativas de inversión alcanzó su nivel más alto en catorce trimestres, después de haberse mantenido en terreno negativo entre el segundo trimestre del 2014 y el cuarto trimestre 2015, como se muestra en la Figura 11. Así, el componente local explica el 85% de la mejora de las expectativas para invertir entre el segundo trimestre del 2016 y los tres trimestres previos, en un escenario en que las empresas perciben un entorno local más favorable y sin incertidumbre política.



Figura 11. Indicador de expectativas de inversión: total y factores externos. Tomado de *Marco Macroeconómico multianual 2017-2019 Revisado*, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, p. 11. Recuperado de: http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

La inversión en el sector cosméticos es una variable importante para su crecimiento, especialmente en lo que se refiere a la infraestructura para la distribución de productos y la instalación de nuevas plantas de fabricación y distribución, a fin de poder elevar los niveles de producción. Ello va acompañado además de inversión en medios de transporte, lo cual permita el incremento de las exportaciones.

Sobre la rentabilidad de la industria de cosméticos en el Perú, esta actualmente tiene un ROE entre 16% y 20% (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). En este punto se debe señalar que la empresa de mayor participación de mercado local tiene un ROE de 16% (Euromoney Institutional Investor Company, 2016).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tasa de crecimiento. Como se puede apreciar en la Tabla 13, el número de habitantes del Perú ha ido en un constante aumento (INEI, 2017), incluso en una proporción equivalente entre hombres y mujeres a nivel nacional. Ello permite identificar un mercado interesante para el sector, tanto en un futuro incremento del consumo *per cápita* nacional, como en la disponibilidad de profesionales y técnicos que soporten el diseño, producción y distribución de los productos.

Tabla 13

Población Estimada y Proyectada por Tasa de Crecimiento y Género

Años	Población			
	Total	Var %	Hombres	Mujeres
2012	30,135,875	1.1%	15,103,003	15,032,872
2013	30,475,144	1.1%	15,271,062	15,204,082
2014	30,814,175	1.1%	15,438,887	15,375,288
2015	31,151,643	1.1%	15,605,814	15,545,829
2016	31,488,625	1.1%	15,772,385	15,716,240
2017	31,826,018	1.0%	15,939,059	15,886,959
2018	32,162,184	1.0%	16,105,008	16,057,176
2019	32,495,510	1.0%	16,269,416	16,226,094
2020	32,824,358	1.0%	16,431,465	16,392,893
2021	33,149,016	1.0%	16,591,315	16,557,701
2022	33,470,569	0.9%	16,749,517	16,721,052
2023	33,788,589	0.9%	16,905,832	16,882,757
2024	34,102,668	0.9%	17,060,003	17,042,665
2025	34,412,393	0.9%	17,211,808	17,200,585
2026	34,718,378	0.9%	17,361,555	17,356,823
2027	35,020,909	0.8%	17,509,419	17,511,490

Nota: Tomado de *Estadísticas de Población y vivienda*, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Empleo en el Perú. A pesar del buen desempeño macroeconómico, la economía peruana se caracteriza por tener una baja proporción de trabajadores en la formalidad. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), en el año 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada fue de 15'919,000 personas, de las cuales el 73.2% tiene empleo informal. Asimismo, la informalidad también es relevante desde la perspectiva de la producción y contribuye con cerca de 19% del PBI, según estimados del INEI (2017) para el

año 2015. Desde 2007 hasta 2015, la proporción de trabajadores informales se ha reducido en 6.7 puntos porcentuales, en un contexto de alto crecimiento económico (5.7%). Incluso, en el 2015, la informalidad subió en 0.4 puntos porcentuales.

La informalidad constituye una limitante para el crecimiento económico a través de los siguientes canales: i) estancamiento del tamaño de las empresas; ii) limitado acceso al sector externo; iii) mayor congestión de infraestructura y servicios de uso público; iv) promueve la ineficiencia en la distribución de los factores de producción y restringe el grado de competencia en la economía; y v) fomenta empleos de baja productividad, no incentiva la capacitación laboral e incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores ante choques adversos.

Sin embargo, la mayor concentración sigue estando en la ciudad de Lima. En el último trimestre del año 2016, se registró en Lima Metropolitana 7'539,000 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), que constituyen la población potencialmente demandante de empleo. La PET está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68.9% (5'198,100 personas) y por la Población Económicamente No activa (No PEA) que representa el 31.1% (2'340,900 personas), que agrupa a las personas que no participan en la actividad económica como ocupados ni desocupados. En la Figura 12, se puede visualizar la Población en edad de trabajar según condición de actividad.

Es una entrevista realizada a Hans Werner, vicepresidente de la Cámara Peruana de Venta Directa y publicado en el artículo “Venta directa: ¿Cuántos peruanos laboran en este sector y cuánto dinero mueve” (2016), la venta directa es un medio que se encuentra aún en crecimiento debido a que propicia la inclusión y un desarrollo sostenido, no solo para las empresas que ofertan los productos, sino también para aquellos empresarios independientes, que representan una pieza clave para llegar al consumidor final. Según Werner, al cierre del tercer trimestre del 2016, esta agrupación tenía registrados a más de 670,000 empresarios

independientes, conocidos también como consultores. Asimismo, manifestó que la venta directa es un modelo de negocio la cual ofrece oportunidades para comercializar productos y servicios de manera independiente y por lo general fuera de un establecimiento comercial fijo, a través de la venta uno-a-uno, y con demostraciones de productos en el hogar.

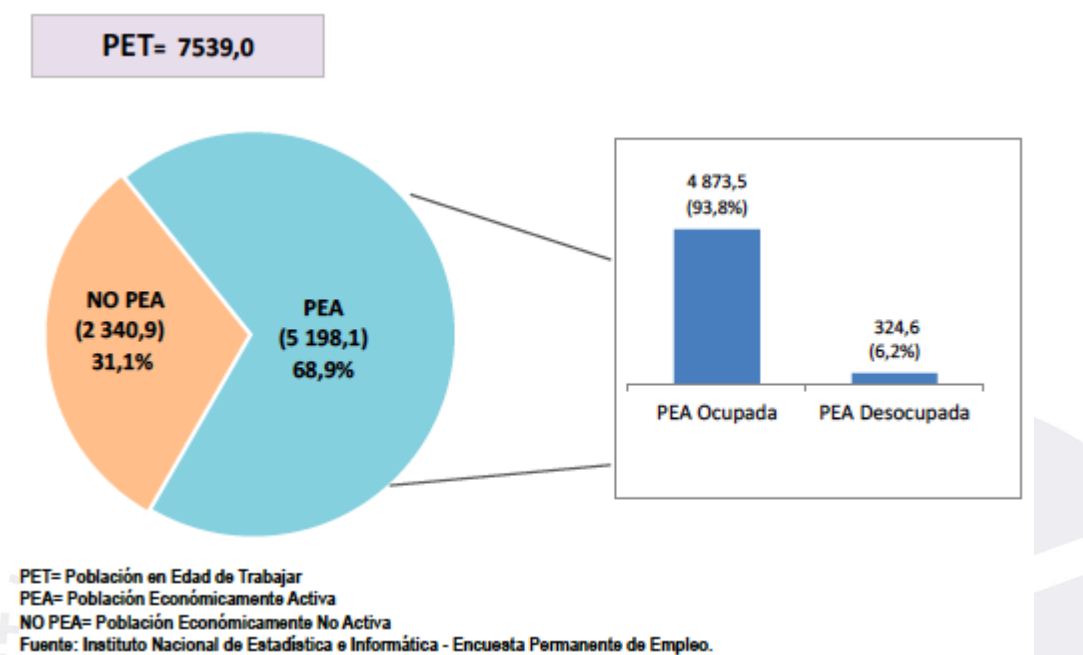


Figura 12. Población en edad de trabajar según condición de actividad. Tomado de *Reporte de Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, 2017*, p.1. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2016.pdf

Justamente, uno de los factores de empleabilidad del sector cosméticos peruano es el de venta directa, el cual representa un 46% de las ventas del sector (COPECOH, 2016) los cuales se realizan a través del reclutamiento de consultoras. Como se mencionó anteriormente, no forman parte directamente de las planillas de las empresas comercializadoras de cosméticos, representan una fuerza laboral importante para el sector.

Tasa de desempleo y subempleo. Como se puede observar en la Tabla 14, la tasa de desempleo en el Perú ha disminuido en los últimos años, debido a las distintas políticas del

Ejecutivo en materia de generación de empleos. No obstante, la informalidad es un tema pendiente por revisar.

Tabla 14

Tasa de Desempleo Urbano en el Perú

Principales características / Región natural	2010	2011	2012	2013	2014
Total	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5
Género					
Hombre	4.6	4.8	4.0	4.1	4.2
Mujer	6.0	5.5	5.5	5.6	5.0
Grupo de edad					
14 a 24 años	13.0	13.0	12.3	11.1	13.1
25 a 44 años	3.5	3.3	3.1	3.9	3.1
45 a 64 años	2.7	2.3	2.0	1.9	1.4
65 y más	1.7	3.0	1.6	2.6	2.1

Nota: Tomado de *Estadísticas de Empleo, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro18_1.xlsx

Educación en el Perú. Según la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (INEI, 2014), del total de egresados universitarios que forman parte de la población económicamente activa, el 15,2% permanecen en la condición de egresado, el 39,6% están en condición de bachiller y el 45,1% han obtenido el título profesional o licenciatura. Asimismo, en la encuesta se identifica que el 12,5% de egresados universitarios se encuentran en condición de desocupados. Del total de egresados universitarios mujeres, el 14,5% se encuentran desocupadas, mientras que el total de egresados universitarios hombres, el 9,9% están desocupados.

Por otro lado, según cifras del portal Grupo Educación al Futuro (2013) cada año egresan de secundaria más de 400 mil jóvenes en todo el Perú. El 75% de ellos proviene de la educación pública, mientras que el resto de la educación privada. Un hecho significativo es

que una amplia mayoría de ellos anhela estudiar una carrera en la universidad. De este grupo, la universidad recibió cerca de 300 mil nuevos estudiantes y los institutos solo 138 mil. El Grupo identificó además que, en comparación con el 2005, la población universitaria creció en 54%, mientras que la cantidad de estudiantes de institutos se redujo en 2%. Por otro lado, el crecimiento la población en la universidad pública fue moderada, mientras que la población de estudiantes de la universidad privada va camino a triplicarse en el mismo periodo.

Finalmente, las consecuencias que el Grupo Educación al Futuro (2013) identificó son las siguientes:

- Muchos de los profesionales formados en universidades egresan de carreras que el mercado no requiere y, en consecuencia, están desempleados.
- Al haber una enorme escasez de técnicos calificados, sus sueldos se han incrementado, de lo que resulta que muchos de ellos ganan más que los profesionales universitarios.
- Hay necesidad de importar profesionales y técnicos en tecnología e ingeniería vinculados a los sectores productivos donde la demanda de profesionales es amplia.
- Pérdida de competitividad del país y riesgo de frenar el crecimiento de ciertos sectores nacionales debido a la falta de ejecutivos, profesionales y técnicos especializados, ya que las empresas multinacionales se fijan en estos ratios antes de realizar sus inversiones.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en países de América Latina se invierte en promedio 1.75%. Sin embargo, para el año 2016 se propone incrementar esto a 0.7% del PBI.

Muestra de ello es que, en una reciente encuesta realizada en agosto de 2015, acerca del índice de innovación a Nivel mundial, realizada por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) la innovación en Latinoamérica es liderada en primer lugar por Chile, Costa Rica y México. El Perú a nivel mundial ocupa el puesto 71; y a nivel de Latinoamérica, el puesto ocho.

Como se puede apreciar, es claro que hay todo un trabajo por realizar y el acceso a internet resulta ser un medio muy importante para poder estar “conectado” con el mundo. En la Tabla 15, se puede observar las estadísticas de acceso que tiene actualmente el Perú.

Tabla 15

Tasa de Población que Accede a Internet

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2	40.9
Lima Metropolitana	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0	59.4
Resto País	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0	32.2
Área de residencia						
Urbana	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6
Rural	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5	12.0
Región natural						
Costa	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2
Sierra	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3
Selva	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4

Nota: Tomado de *Estadísticas de Tecnologías de la Información y Comunicación, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-9.xlsx

En una entrevista a Lourdes Pinillos, gerente general de DeluxeBox (Rosado, 2014) a nivel mundial la venta online de cosméticos representa más o menos un 4% del total de ventas del sector belleza y cuidado personal. Para el caso del Perú, aproximadamente el 1% de las transacciones de cosméticos se pueden hacer mediante Internet, y se podría generar un mercado potencial de USD 22 millones en el Perú. Pinillos manifiesta además que este nivel es una proyección conservadora. Las estadísticas del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) señalan que, aproximadamente, USD 2,200 millones al año se vende en Perú en

artículos de belleza y cuidado personal. Ese monto actualmente está separado entre 55% mediante venta directa y 45% a través de *retail*.

De esta manera, el comercio electrónico de cosméticos en principio vendría a ocupar un espacio en el *retail*, convirtiéndose así en un canal electrónico. Pinillos manifiesta además que las marcas tradicionales que ofrecen sus productos vía venta directa empezarán a adoptar nuevos canales de acceso a las consumidoras, entonces el comercio electrónico de cosméticos podría también tomar una parte de ventas en este segmento.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente, en muchos países se habla de la cosmética natural y ecológica. Si bien tales conceptos parecen indicar lo mismo, se trata de dos ámbitos diferentes. Por un lado, la cosmética natural son aquellos productos que utilizan solamente ingredientes orgánicos o de cultivo biológico y se aparta de aquellas sustancias químicas más agresivas, que se utilizan en los productos comunes. Por otro lado, la cosmética ecológica cumple la principal característica de la cosmética natural y, además, propone el uso óptimo y responsable de los recursos naturales sin emplear productos químicos de síntesis u organismos genéticamente modificados.

Según la consultora Euromonitor International (2017) se revela que la industria de cosméticos naturales mueve USD 443,893'800,000 y que el 25% de esa cifra responde a la venta de la llamada cosmética natural, la cual se distribuye en tres categorías: cuidado de rostro, que representa el 70% de su facturación; cuidado del cabello, con el 20% de su facturación; y cuidado del cuerpo, con el 10%. Lo anterior representa un mercado y una oportunidad muy importante para la industria de cosméticos, así como el uso eficiente de los recursos naturales para su producción.

Una encuesta realizada en el 2016 por el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), difundida por el diario El Comercio, destaca que el 96% de consultados

afirmaron que reemplazarían sus productos cosméticos y de higiene personal tradicionales por los orgánicos y naturales (Cruz, 2015), como se aprecia en la Figura 13.

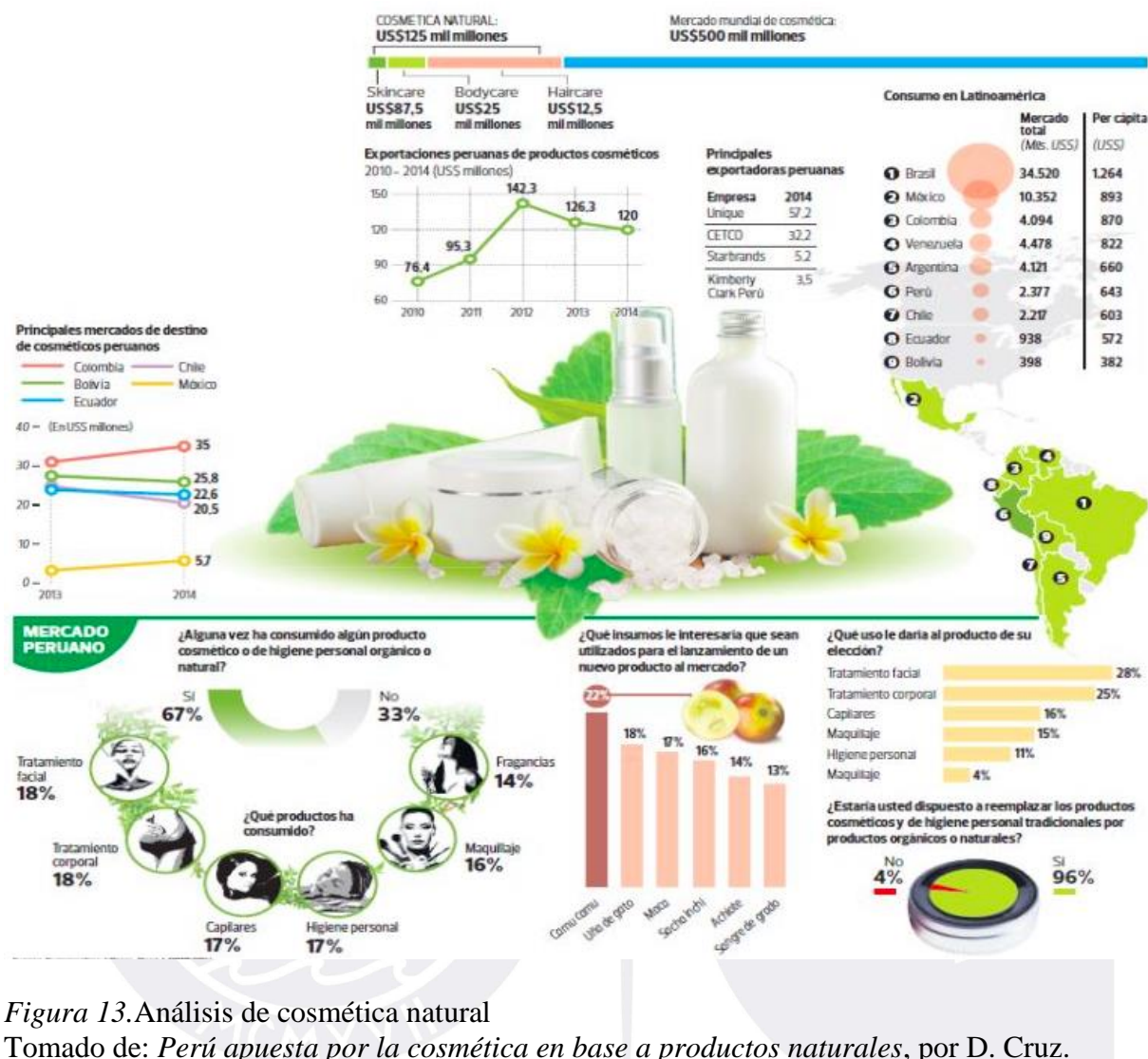


Figura 13. Análisis de cosmética natural

Tomado de: *Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales*, por D. Cruz. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-apuesta-cosmetica-base-producto>

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 16, se muestra la matriz EFE elaborada para la industria de cosméticos y cuenta con 13 factores determinantes de éxito, las cuales se dividen en nueve oportunidades y siete amenazas. El valor obtenido de 2.35 indica que la respuesta del sector es prácticamente el promedio en respuesta al entorno, con lo cual ayuda a potenciar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por tanto, de acuerdo con la evaluación realizada, se puede indicar que se puede mejorar la respuesta de la industria a los factores externos. Se debe señalar, además,

que, dentro de las amenazas importantes encontradas, se encuentra la presencia de grandes competidores consolidados a nivel regional y marcas ya posicionadas en el rubro. Esto resulta en una fuerte barrera de entrada para las nuevas empresas que se puedan crear en el país.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Incremento del consumo <i>per cápita</i> en cosméticos a nivel mundial.	0.08	2	0.16
2. Facilidad de acceso al comercio debido a Tratados Internacionales.	0.05	2	0.10
3. Presencia de insumos naturales propios del país idóneos para fabricar cosméticos.	0.10	4	0.40
4. Condiciones políticas y económicas del país favorables para la producción.	0.07	2	0.14
5. Mano de obra y fuerza de ventas disponible.	0.10	2	0.20
6. Bajo consumo <i>per cápita</i> de cosméticos en el país.	0.08	2	0.16
7. Tendencia mundial al uso de cosméticos elaborados en base a productos naturales.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.55		1.37
Amenazas			
1. Altos costos en traslado de materias primas.	0.09	2	0.18
2. Marcas de cosméticos posicionadas en el rubro.	0.08	2	0.16
3. Baja penetración del comercio electrónico.	0.08	3	0.24
4. Grandes competidores consolidados a nivel regional.	0.09	2	0.18
5. La reglamentación para cosméticos tiene la misma rigidez de medicamentos.	0.05	2	0.10
6. Limitada educación superior y técnica impide un nivel de especialización adecuado.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.45		0.98
Total	1.00		2.35

Nota. Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal

Entre las oportunidades de mayor impacto, se identifican el incremento del consumo *per cápita* a nivel mundial y el fácil acceso al comercio internacional debido a los tratados internacionales. Ambos factores sumados al hecho de que en el país existen las condiciones políticas y económicas favorables para la producción y posterior exportación de productos hacen que la industria continúe su desarrollo y se vuelva un sector atractivo para los nuevos inversionistas.

Tabla 17

Matriz de Análisis de la Atractividad de la Industria de Cosméticos

Factor	Impulsor	Puntaje 0-10
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	6
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	3
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, decrecimiento	4
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	2
5. Concentración	Número de jugadores	7
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	6
8. Identificación de marca	Facilidad	4
9. Distribución	Canales, soporte requerido	4
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	8
11. Posición de costos	Competitividad, bajo costo, alto costo	4
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	6
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	3
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	3
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
		73

En este punto, es importante precisar que la industria de cosméticos se encuentra concentrada en grandes fabricantes a nivel internacional, quienes comercializan productos a través de un único nombre comercial o utilizando distintos nombres comerciales, básicamente por definiciones propias de segmentación. Del mismo modo, ambas categorías de proveedores (insumos y envases) corresponden a grandes empresas a nivel mundial. Por eso, la negociación entre las empresas productoras de cosméticos y sus proveedores es alta, y no existe relación de asimetría de poder entre estas (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017).

Se desarrollan Ferias de proveedores, siendo las más importantes las patrocinadas por la Asociación Peruana de Química Cosmética, el cual reúne a proveedores de materia prima, fragancias, envases y tecnología (APQC, 2017). Entre las empresas participantes más importantes se tienen: (a) Ciplast, (b) Cosphatech Perú (b) Croda, (c) Heinz-Glas Perú y (d) Hexaquímica, entre otros.

En un artículo sobre los mejores proveedores del sector cosméticos (Cueva, 2016), existen empresas ganadoras del VIP Award 2016, premio patrocinado por Yanbal Unique, la

principal exportadora de cosméticos en el Perú, son reconocidas por su excelencia en la fabricación de componentes de alta calidad para las categorías de fragancias, tratamiento y maquillaje. Estas empresas son: Pochet (Francia) y Heinz Glas (Alemania-Perú) por envases de vidrio, Pieriplast (Perú) y Simex (Colombia) por envases plásticos, Qualipac (Francia) por envases de plásticos y de metal, Tuboplast (España) por tubos colapsibles, Alvilla (Colombia) y Cimagraf (Perú) por cajas plegadizas y Kuresa (Perú) por etiquetas adhesivas.

Se puede observar que la mayoría de los proveedores provienen del extranjero, lo cual hace que el poder negociación con los proveedores, para el caso de empresas nacionales sea baja. No obstante, las grandes multinacionales, si podrían tener una fuerza de negociación sobre estos proveedores internacionales.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores de cosméticos en el mundo son los consumidores finales, que tienen un bajo poder de negociación con las empresas fabricantes. Sin embargo, existen diversas formas de adquirir los cosméticos del fabricante e importarlos hacia distintos mercados para abastecer a los consumidores finales, las cuales se detallan más adelante. En cada una de estas formas, existen diferencias en términos del poder de negociación (ProChile, 2011).

Por un lado, existe la denominada auto importación, según la cual la misma empresa fabricante tiene una sucursal en cada país de destino, quien adquiere los productos y los introduce en el mercado. Como es de apreciar, en esta modalidad de compra venta, no existe negociación, pues toda la operación obedece al diseño de negocio estructurado por la casa matriz, con ciertas limitaciones regulatorias como es el caso de los precios de transferencia.

Por otro lado, también existe la modalidad de importación por terceros, los cuales tienen el rol de comercializadores mayoristas. En esta modalidad, el poder de negociación depende de la envergadura del comercializador, quien puede ser una gran cadena de tiendas

por departamento o de venta *retail* (ambas a nivel internacional). En este caso, se presenta una importante negociación pues tanto el fabricante como el importador tienen un alto poder de negociación; es decir, ninguno de las dos partes podrá imponer a la otra sus condiciones de manera unilateral sin pasar por una exhaustiva negociación, con horizontes de hacer negocios a largo plazo.

Finalmente, también pueden presentarse importadores o distribuidores de menor tamaño en comparación con la empresa fabricante, situación en la cual esta última tendrá un alto poder de negociación. La existencia de grandes o pequeños importadores dependerá bastante de la presencia de los mismos en el lugar de origen; por ello, es válido afirmar que en los países con mayor consumo existirá importadores de mayor tamaño.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La tendencia en el uso de artículos de la categoría de cosméticos ha evolucionado bastante en los últimos años, pasando de ser un producto suntuoso a formar parte de la canasta básica familiar (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). En consecuencia, se ha reducido de manera significativa la posibilidad de encontrar un producto sustituto de otra categoría o industria. Sin embargo, los sustitutos de los productos que conforman la industria de cosméticos se encuentran al interior de la misma industria, toda vez que los consumidores permanentemente se encuentran en la búsqueda de nuevos productos. Esto convierte la innovación en un factor crítico de éxito. En efecto, un tercio de las ventas de cosméticos en Perú corresponden a productos nuevos (COPECOH, 2017).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La industria de cosméticos funciona en Latinoamérica a modo de hub de distribución; es decir, las empresas fabricantes buscan concentrar su producción en un país específico, o región particular, y desde este distribuir sus productos a los demás países de la región, sea a modo de auto importación o a través de comerciantes. Según declaraciones de un funcionario

de la empresa de la industria de cosméticos con mayor participación de mercado en Perú (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017), dicha empresa únicamente produce en Perú aquello que no es costo eficiente importar. En la Tabla 18 se identifican las empresas y sus respectivas ventas, provenientes de los productos exportados.

Tabla 18

Empresas y Ventas Provenientes de su Exportación (en miles de S/)

Empresas	%	S/.
Unique S.A.	54%	53,917
Belcorp. S.A.	24%	23,963
Starbrands	8%	7,988
Intradevco	8%	7,988
Cidasa	4%	3,994
Otros	2%	1,997

Nota: El dato es una estimación del volumen de exportaciones elaborada sobre la base de la información del primer semestre del 2016. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

En el caso de Latinoamérica, los principales exportadores de cosméticos (considerando cifras del año 2016) son México, Argentina, Brasil, Panamá y Colombia (Intracen, 2017). En este contexto, Perú se encuentra en el sexto lugar del ranking regional. Por tanto, dada la concentración en la fabricación de cosméticos, es difícil mover la producción de los países antes mencionados a un país distinto. El reto para la industria peruana es justamente traer dicha producción al Perú. En la Tabla 19 se identifican las empresas y sus respectivas ventas, provenientes de los productos importados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Como se ha mencionado líneas arriba, los fabricantes de productos cosméticos son principalmente grandes empresas con presencia a nivel internacional. La estrategia de estos fabricantes es implementar sus fábricas en un país que les permita distribuir productos a otros países de la región. Para seleccionar el lugar en el que se desarrollará su fábrica se consideran distintos criterios, como disponibilidad de materias primas, ubicación geográfica para efectos

de distribución, condiciones macroeconómicas, entre otras. Es la casa matriz la que decide la permanencia o traslado de dicha fábrica a otro país. Por tanto, la competitividad del país se convertirá en un aliciente crítico para que la casa matriz decida mover una planta de un país a otro. Cabe añadir que la industria de cosméticos no se desarrolló solo pensando en abastecer el consumo local, sino que se busca distribuir también productos a otras regiones.

Tabla 19

Empresas y Ventas Provenientes de su Importación (en miles de S/)

Empresas	%	S/
Procter & Gamble Perú S.R.L.	15.8%	229,593
Colgate-Palmolive Perú. S.A.	7.7%	111,890
Unilever Andina Perú S.A.	7.6%	110,437
Natura Cosméticos S.A.	7.2%	104,625
Productos Avon S.A.	6.7%	97,359
Quala	6.0%	87,187
Johnson & Johnson del Perú S.A.	3.4%	49,406
Cetco S.A.	3.3%	47,953
L'Oreal Perú S.A.	3.3%	47,953
Unique S.A.	3.1%	45,047
Perfumerías Unidas S.A.	3.0%	43,594
Puig Perú S.A.	3.0%	43,594
Kimberly-Clark Perú S.R.L.	1.7%	24,703
Otros	23.1%	409,780

Nota: El dato es una estimación del volumen de exportaciones elaborada sobre la base de la información del primer semestre del 2016. Adaptado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

El hub de distribución mencionado en el párrafo precedente, permite asegurar un importante volumen de ventas, así como brindar empleo a una importante cantidad de personas en toda la cadena del proceso productivo. Además, permite contar con una estructura eficiente, pues se optimizan los costos de materias primas y envases, al centralizar un volumen importante de estos. Por otro lado, para asegurar que este importante volumen de producción se traduzca en ventas efectivas, se requiere que el producto ofrecido a los

consumidores sea de calidad y a precios competitivos, pues de lo contrario otras industrias ocuparán dicha posición en el mercado.

Para asegurar la calidad de los productos, se requiere permanente innovación, lo que, a su vez, requiere conocimiento del consumidor y de la capacidad tecnológica suficiente para afrontarla. En este punto, es importante considerar que una de las palancas importantes que mueve la industria de cosméticos son las tendencias del mercado y el propio consumidor (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017). Por ello, no es suficiente innovar para ser más eficientes y productivos, sino también para tener capacidad de respuesta rápida a las necesidades del mercado. Así, es importante considerar que un tercio de los productos vendidos corresponden a productos nuevos, y como afirma A. Acevedo (comunicación personal 17 de marzo de 2017) en caso no exista innovación, no existirá mercado.

De acuerdo con la información levantada, Colombia y Chile llevan varios años tratando de entender el mercado peruano para traer productos de su fabricación. En este punto, es importante tener presente que, si bien la economía peruana ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años, en el caso puntual de la industria de cosméticos dicho crecimiento se ha visto reflejado principalmente en importaciones, las cuales han ganado participación de manera importante frente a la producción nacional (COPECOH, 2017). Así, las industrias de cosméticos de la región buscan traer productos al Perú y reducir en lo posible la producción peruana, lo que viene reduciendo de manera significativa la producción nacional pese al crecimiento del mercado de cosméticos.

En el canal *retail* han ingresado marcas de distintas categorías y tiendas especializadas en belleza, como es el caso de Sally Beauty, el cual tiene un plan de expansión a nivel nacional. Otras cadenas de tiendas que acaban de ingresar al mercado son Victoria Secret y Bath & Body Works. En el canal de venta directa, durante el 2017, según lo último publicado

en distintos diarios, ingresará Mary Kay a competir. Definitivamente la competencia se ha vuelto más dinámica y eso seguirá en los próximos años en el sector.

Por otro lado, A. Acevedo (comunicación personal 17 de marzo de 2017) indicó que, a diferencia de otras industrias como la farmacéutica, se ha logrado juntar fabricantes, importadores, distribuidores, mayoristas, minoristas, venta directa, *retail*, grandes superficies (Saga y Ripley), cadenas de farmacias, en aspectos que le son comunes, como los problemas ante la DIGEMID y otros. Esto los ha unido.

3.6. La industria de Cosméticos y sus Referentes

El principal referente para la industria de cosméticos peruana es la industria francesa. Según el informe del mercado de productos cosméticos en Francia (ICEX, 2012), después de la significativa caída del sector entre 2007 y 2009, a partir de 2010 la producción y el consumo de productos cosméticos se recuperaron y mostraron cifras de crecimiento positivas. Así, la cifra de negocios del sector, que se redujo alrededor de un 8% en 2009, creció un 11% en 2010 y más de un 5% en 2011. Para el año 2012 representó € 455'000,000; es decir, creció un 7% y la proyección de crecimiento para el 2013 fue de 5.8%.

Las ventas de cosméticos en Francia han aumentado en los últimos años, particularmente gracias a los productos de aseo y de cuidado corporal, entre los que se encuentran los productos anti edad. El maquillaje y la perfumería experimentan una recuperación más lenta por ser sectores más sensibles en momentos de crisis. Pese a ello, los perfumes siguen siendo los cosméticos más vendidos en el país galo (específicamente, 46% de la facturación del sector). Los principales agentes del relanzamiento de las ventas de cosméticos fueron la expansión del parque francés de perfumerías selectivas y grandes superficies, y el lanzamiento de nuevos productos al mercado. La producción francesa de cosméticos registró un fuerte crecimiento, de más del 20% en 2010, a pesar de que el sector del perfume disminuyó un 7%.

El crecimiento de la producción también proviene de la demanda de mercados extranjeros, donde el “made in France” en cosméticos tiene gran aceptación. Las exportaciones francesas de cosméticos crecieron desde 2010. La principal causa de esta variación reside en el dinamismo de la demanda internacional y, en especial, de la demanda procedente de Asia, Latinoamérica y Medio Oriente. El grueso de la exportación se compone de productos de belleza, que concentran aproximadamente la mitad de la cuota; y de perfumes, con más de un tercio de la exportación. Según datos de ProEcuador (2015), el mercado francés de productos naturales de cuidado personal se ubicará en € 883'000,000 en el año 2019 según las proyecciones de Euromonitor. Esto representará el 7.5% del total del mercado de productos de cuidado personal en Francia.

Otro referente para el Perú es el sector cosmético de EE.UU. Según un estudio del mercado de cosméticos en los EEUU (ProChile, 2014), si bien la innovación en productos y la expansión del mercado condujo a los cosméticos, fragancias y productos de cuidado personal a un rápido crecimiento durante el año 2007, la industria no fue inmune a la recesión que llevó a una débil confianza en los consumidores. Después de dos años de robusto crecimiento, los ingresos cayeron en un 0.7% en el año 2008 y volvieron a declinar los ingresos durante el año 2009. Sin embargo, 2010 marcó un cambio en la tendencia de la industria, puesto que se vio una leve recuperación. Según estimación de IbisWorld publicados en el reporte de ProChile, durante el 2012 los ingresos de la industria continuaron con su trayectoria ascendente de crecimiento de un 1.7% lo que significa un total de USD 13000,'000,000.

Con todos los altos y bajos presentados se estimó que la industria creció en promedio un 2.3% anual durante el periodo 2009-2014. Mientras los pronósticos de crecimiento de la industria por parte de IbisWorld durante los próximos años serán de una tasa promedio anual de 4% y alcanzaría ingresos de USD 15,800'000,000 hasta el año 2017. Este crecimiento en

gran parte se verá reflejado por la proliferación de nuevos mercados a través de la demanda por productos naturales.

Otro aspecto a tener en cuenta de la industria de EE.UU. es que la globalización de la industria de cosméticos en dicho país es baja, aunque presenta una tendencia al alza. Su baja globalización se debe a que gran parte de los productores de la industria de cosméticos son productores locales, pero esto ha ido cambiando levemente y se ha incrementado paulatinamente su nivel de globalización. Por ejemplo, hoy en día, se puede encontrar L’Oreal con 23 marcas globales que son vendidas en Estados Unidos y el mundo. Marcas que abarcan todos los tipos de productos y rangos de precios que existen en la industria de cosméticos.

Según el informe de Deloitte denominado “Consumer 2020, Reading de signs” (ProChile, 2014), los consumidores son cada vez más conscientes de los temas relacionados con la sostenibilidad. Por ejemplo, en dicho informe, se indica que el 95% de los estadounidenses estarían dispuestos a comprar productos ecológicos, el 44% señaló que ya los compra y más de un tercio indicó su preferencia por adquirir productos sostenibles. También, revela que hoy los consumidores desean participar activamente en compartir experiencias del producto, a través de las redes sociales. Asimismo, estos consumidores son muy importantes a la hora de ayudar al desarrollo de un nuevo producto, particularmente con empresas a las que sienten lealtad. Los actuales consumidores, perfil del comprador de productos de origen natural, forman sus decisiones de compra y consumo tomando en cuenta ciertos límites, como el uso de energías en su elaboración, buenas prácticas laborales (comercio justo), y las certificaciones que lo acreditan como natural y orgánico.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Se identificaron siete claves de éxito, los cuales se analizan en la tabla 20. Para realizar el análisis de competitividad se consideró a las

industrias de cosméticos de Argentina, Chile y Colombia. En el caso de la industria de cosméticos argentina, ésta ha presentado el mayor nivel de crecimiento entre sus similares de Latinoamérica. En efecto, en los últimos cinco años, la industria de cosméticos argentina ha crecido 30% anual, en promedio, en los últimos cinco años (Euromonitor International, 2017). Chile es el segundo país con mayor nivel de crecimiento en Latinoamérica, mientras que Colombia tiene un nivel de crecimiento similar al peruano, por lo cual se le considera un sustituto en atractividad en términos de crecimiento de la industria de cosméticos.

Tabla 20

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves del Éxito	Peso	Industria de cosméticos Perú		Industria de cosméticos Argentina		Industria de cosméticos Chile		Industria de cosméticos Colombia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Capacidad de adaptación al mercado	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2. Recurso humanos calificados	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Penetración del canal de Venta Directa	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00	3	0.75
4. Productos de calidad	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Desarrollo constante de nuevos productos	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80
6. Capacidad de negociación a través de acuerdos comerciales	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7. Diversidad de materias primas	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	4	0.64
Total			3.04		3.64		3.72		3.48

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Se identificaron siete claves de éxito, los cuales se analizan en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves del Éxito	Peso	Industria de cosméticos Perú		Industria de cosméticos Francia		Industria de cosméticos EEUU	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Capacidad de adaptación al mercado	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2. Recurso humanos calificados	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Penetración del canal de Venta Directa	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00
4. Productos de calidad	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Desarrollo constante de nuevos productos	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
6. Capacidad de negociación a través de acuerdos comerciales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Diversidad de materias primas	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Total			3.28		4.00		4.00

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

3.8. Conclusiones

El Perú cuenta con los recursos naturales necesarios para el desarrollo industrial, así como con importante capacidad de mano de obra. Sin embargo, requiere de un mayor desarrollo tecnológico e infraestructura para poder competir a la altura de los grandes mercados internacionales. Lo anterior se puede acreditar del análisis de exportaciones realizada por el Perú, la cual proviene principalmente de materias primas (productos tradicionales) y no de manufactura local (productos no tradicionales).

Del mismo modo, si bien se ha presentado un incremento en Educación Superior, se requiere mayor preparación en especialización técnica para afrontar el crecimiento necesario para el nivel de competitividad deseada. Un reto importante en este aspecto es que la mejora en especialización técnica conlleve un incremento relevante en puestos de trabajo formal, con sueldos competitivos que hagan atractiva la industria de cosméticos.

Es importante considerar en relación con la industria de cosméticos que tanto Chile como Colombia tienen visiones similares de expansión. Por tanto, el reto para la industria de cosméticos peruana no solo es superar las grandes industrias de la región, sino que además tiene a dos competidores con la misma visión, pero con una ventaja de años de trabajo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es elevar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2008). A su vez, la principal causa de las crisis en las organizaciones está en la gerencia, es decir, la gerencia es clave para el éxito de la organización. Actualmente, la industria de cosméticos dispone de un Comité Peruano de Cosméticos e Higiene Personal (COPECOH), la cual es una asociación sin fines de lucro compuesto por empresas del sector privado, fabricantes, importadores, distribuidores, licenciatarios, mayoristas y titulares de marca de productos cosméticos e higiene personal. Este gremio agrupa al 99% de las empresas de venta directa del sector, y está bajo la supervisión de la Cámara de Comercio de Lima. A su vez, el gremio participa activamente con cámaras e instituciones cosméticas similares a nivel Latinoamericano y mundial y está adscrito al Consejo de Asociaciones de la Industria del Cosméticos de Latinoamérica (CASIC) y al Consejo Empresarial Andino de la Industria Cosmética (CEANIC). A fines del año 2016, ingresaron al mercado peruano dos nuevos agentes, Victoria Secret y Bath and Body Works, de las cuales solo la primera de las mencionadas se encuentra agremiada a COPECOH (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017).

Se resalta la capacidad de gerencia para poder organizarse y establecer acuerdos para utilizar esta asociación como herramienta que impulse sus intereses en conjunto. Esta fortaleza del sector es importante, porque les permite orientar sus esfuerzos en otros aspectos dentro de su cadena de valor. Se trata de un gremio consolidado que, en palabras de A. Acevedo (comunicación personal 17 de marzo de 2017), a diferencia de otras industrias como la farmacéutica, ha logrado juntar a fabricantes, importadores, distribuidores, mayoristas,

minoristas, venta directa, *retail*, grandes superficies, cadenas de farmacias, en aspectos que les son comunes, como los problemas ante la DIGEMID y otros. “Esto los ha unido”.

COPECOH es un gremio que mantiene buenas relaciones con entidades del gobierno y, al mismo tiempo, el 95% de sus agremiados tiene capacidad de negociación local y regional (COPECOH, 2016).

La misión principal de COPECOH, según información proporcionada por su página web, es promover el desarrollo de la Industria Cosmética del Perú mediante el impulso de la libre empresa y la defensa de los legítimos intereses de sus asociados (COPECOH, 2017). Sus objetivos son fortalecer el marco económico, comercial y regulatorio que facilite el desarrollo del sector; promover actividades con el sector gubernamental, propiciando la eliminación de los obstáculos técnicos al comercio; y defender a sus asociados. Además, sus actividades se orientan hacia temas comerciales, marcarios, legislativos, sanitarios, tributarios, laborales y aduaneros. De esta manera, este gremio permite la existencia de planes conjuntos entre los subsectores o la elaboración de planes coordinados con los asociados de la industria para su consecuente desarrollo.

La industria del cosmético en el Perú, al tener la tercera compañía más grande en Latinoamérica en el rubro de la belleza, ha ganado una reputación de alta dirección y gerencia. El sector cuenta, además, con un ícono: el señor Eduardo Belmont, quien entró por primera vez en la lista de multimillonarios de Forbes en 2013 (Fowks, 2015). Belmont es considerado como pionero, y con un estilo de liderazgo con visión y proyectado al crecimiento a nivel Latinoamericano al encontrarse actualmente en 16 países. Hace unos años, Belcorp se ubicó en quinta posición entre las mejores multinacionales para trabajar en el continente, según el Instituto *Great Place to Work* (2014), mostrando de esta manera una imagen y prestigio de la organización reconocida por sus empleados. Este caso es un ejemplo que debe ser tomado como referente por toda la industria cosmética del Perú.

Pese al enfriamiento de la economía en la mayoría de países de América Latina en el año 2014, en el artículo “Belcorp, la empresa peruana que se expande” (2015) se consideró que el Perú "es una de las regiones de más rápido crecimiento en la industria cosmética y seguirá aumentando a buen ritmo, incluso más rápido que otros segmentos de consumo". Esta afirmación fue respaldada a través de un empleo efectivo de los sistemas de toma de decisiones y control.

Sus competidores son la brasileña Natura y la estadounidense Avon, que también distribuyen sus productos por venta directa y mediante catálogos que fijan precios mensualmente. Esto forma parte, a su vez, del buen aprovechamiento de la gestión de la red de distribución y contactos. Cabe señalar que otra fortaleza del sector es la gestión de su cartera morosa, dado que el mayor porcentaje de sus ingresos es a través del canal de venta directa, lo cual incrementa el riesgo de retorno. Sin embargo, cuentan con un mercado que se ha adaptado a su sistema de venta que le genera los ingresos adecuados a pesar de no contar con garantías por parte de sus clientes a crédito.

Entre los líderes representantes de la industria, se encuentran Eduardo Belmont con su hermano Fernando Belmont de Yanbal, que es una empresa familiar de venta directa de cosméticos fundada en 1967, pero en 1988 se convirtieron en competidores (Fowks, 2015). El máximo jefe de Belcorp se formó en la Escuela de Negocios de Harvard y Wharton, y mantiene un perfil público bajo, como la mayoría de los empresarios más ricos de Perú. En el artículo “Belcorp, la empresa peruana que se expande en toda América” (2015) se indicó que las compañías de venta directa perciben como amenaza una presencia minorista cada vez más agresiva y que ello los obliga a ser mucho más innovadores al competir con grandes marcas cada vez más accesibles.

Si bien no tienen un plan estratégico coordinado cuentan con técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones que les han permitido ingresar a más de 16 países,

incluido EEUU, aunque las operaciones principales se enfocan en Perú, México (opera desde 1995), Colombia (1997) y Brasil (2012).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El sector de cosméticos peruano se conforma por más de 20 empresas, sin embargo, cuatro de ellas concentran más del 50% del mercado: Belcorp (18.2%), Unique (15.4%), Unilever (10.5%) y Procter & Gamble (10.2%). Según se mostró en la Tabla 1, en los últimos años se ha presentado una tendencia sostenida a incrementar las importaciones, las cuales conforman el 76% del mercado, mientras que solo el 24% proviene de producción nacional (COPECOH, 2016). Las cifras antes mencionadas corresponden al primer semestre del 2016; sin embargo, en el segundo semestre del año pasado Belcorp, la segunda mayor productora del Perú, ha trasladado un importante porcentaje de su producción a Colombia (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017) pues han implementado una gran fábrica en dicho país (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017), y su objetivo es buscar que los productos comercializados en Perú sean importados desde Colombia (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017).

El sector de cosméticos está conformado por seis categorías: fragancias, higiene personal, capilares, maquillaje, tratamiento facial y tratamiento corporal. Tal y como se mostró en la Figura 3, las categorías de fragancias, higiene personal y capilares concentran aproximadamente el 75% del sector. En la industria de cosméticos, el principal criterio para elegir un producto es la calidad del mismo, seguido por la marca, promoción, origen y, en quinto lugar, el precio (ProChile, 2011). Según un estudio realizado por COPECOH en el año 2015 (Cruz, 2015), el 96% de los encuestados estaría dispuesto a reemplazar productos cosméticos y de higiene personal tradicionales por productos orgánicos o naturales. Del mismo modo, la referida encuesta revela que los insumos de mayor preferencia por los encuestados son camu camu, uña de gato, maca, sachá inchi, entre otros. Como se ha

mencionado en el capítulo 3 de este documento, el Perú es un importante productor de los insumos antes señalados, con lo cual hay una fuerte oportunidad para utilizar estos insumos en mayor volumen para la producción de cosméticos. Todo lo antes señalado es consistente con las tendencias analizadas por Euromonitor Internacional, según el cual en Norte y Sudamérica existe preferencia por artículos de belleza y cuidado personal elaborados en base a ingredientes naturales (Euromonitor, 2014). La preferencia por el uso de cosméticos elaborados en base a ingredientes naturales radica en que la piel puede absorber hasta el 60% de los productos cosméticos que se aplican sobre ella (Quintana, 2015).

Según el documento Estudio de Mercado Cosméticos en Perú, elaborado por el ProChile (2011), institución del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos (ProChile, 2017), el mercado de cosméticos peruano tiene una estructura basada principalmente en la importación de productos, en tres modalidades:

- Auto-importación: las empresas que cuentan con filiales instaladas en el país importan sus productos directamente, como es el caso de CETCO, L’Oreal, Natura y AVON.
- Importación por grandes y medianas empresas comercializados, como Perfumerías Unidad o Cencosud (Supermercados Wong y Metro).
- Importador – Distribuidor.

En la industria de cosméticos peruana existen tres canales de distribución o comercialización: *retail*, venta directa y comercio electrónico, con una participación de 52%, 47% y 1%, respectivamente. La selección de los canales de comercialización a utilizar depende del sector económico al cual estén dirigidas las ventas (ProChile, 2011). Específicamente, tienen una mayor participación la venta directa, la comercialización a través de cadenas de *retail* (como tiendas por departamento y supermercados) y tiendas

especializadas, mientras que el comercio electrónico tiene una participación mínima en esta industria y alcanza únicamente el 1% de las ventas totales (COPECOH, 2016). En efecto, si bien la industria de cosméticos peruana comercializa productos a través del canal comercio electrónico desde hace cuatro años, este no ha logrado incrementar su participación en las ventas del sector. A pesar de lo anterior, la comercialización de cosméticos es la cuarta categoría de comercio electrónico en Perú; flores es la primera, seguida por ropa y equipos electrónicos (COPECOH, 2016).

La segmentación antes mencionada para definir el canal de comercialización también es aplicable a los productos, los envases y las categorías. Por ejemplo, en los sectores C y D y en el interior del país, en la categoría de capilares (tanto para champús como para acondicionadores) se utiliza la presentación de pequeños *sachets* de bajo costo (ProChile, 2011). Del mismo modo, en la misma categoría de capilares, se pueden encontrar presentaciones familiares y presentaciones con características particulares, como podría ser tipo de cabello, (seco, graso, teñido, para prevención de caída), género (hombres, mujeres), entre otros. Sin embargo, dado que se trata de una industria en que se privilegia la calidad frente a la cantidad (ProChile, 2011), las presentaciones familiares vienen perdiendo participación. Por otro lado, en las categorías de tratamiento facial y tratamiento corporal se pueden encontrar productos en envases modernos y de mayor costo dirigidos a segmentos altos, mientras que los segmentos bajos prefieren envases menos especializados. Lo mencionado en el presente párrafo muestra que en la industria de cosméticos existe un abanico de productos destinado a satisfacer distintos segmentos, con un precio diferenciado para cada uno.

El canal de venta directa cuenta con más de 400,000 vendedores (COPECOH, 2016) los cuales no son trabajadores exclusivos de una sola empresa (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). En el modelo de venta directa existen dos esquemas (F.

Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017). El primer esquema es Bi Nivel, como el caso utilizado por Belcorp. Este esquema plantea una estructura basada en socias y consultoras. Es importante precisar que las consultoras son personas naturales, principalmente mujeres, que venden a través de catálogos. El segundo nivel, en este esquema, lo conforman las denominadas socias, quienes funcionan como nexo entre Belcorp y las consultoras. El segundo esquema es Multinivel, utilizado por Unique. Mediante este modelo se obtiene ganancias a través de una combinación de ventas y atracción de fuerza de ventas. Es decir, el esquema multinivel busca que una persona (un vendedor o vendedora) incluya en la cadena de ventas a otras personas (nuevos vendedores o vendedoras). De esta manera, recibe ingresos por las ventas que dicha persona ha realizado, así como también por las ventas que han realizado las personas a las cual este incluyó en la cadena de ventas. Es importante diferenciar entre un esquema de venta multinivel y el modelo denominado “estafa piramidal” (Reyes, 2016), pues este último no se centra en la venta sino principalmente en la captación de personas y, en especial, en que las personas aporten una cantidad de dinero. Por este motivo, una estafa piramidal es una forma ilegal de captación de fondos y se encuentra regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

Las categorías de cosméticos difieren en cuanto al canal de distribución. En las categorías de fragancias, maquillaje, tratamiento facial y tratamiento corporal el canal de distribución más utilizado es el de venta directa (con participación de 82%, 83%, 69% y 70% respectivamente), mientras que en las categorías de higiene personal y capilares el canal de distribución más utilizado es *retail* (con participación de 88% y 93%, respectivamente) (COPECOH, 2016).

En el caso del canal *retail*, las modalidades utilizadas más relevantes son grandes centros comerciales (conocidos como grandes superficies) y bodegas, con una participación

de 21% y 23% respectivamente. A dichos canales se le suman boticas y farmacias, salones y spas, y tiendas especializadas, con participaciones de 4%, 3% y 1% respectivamente.

Respecto de la inversión publicitaria en Perú, ésta ha presentado una tendencia a reducirse en los últimos años y en el 2015 tuvo una caída de 4.7% (COPECOH, 2016); en el caso de la industria de cosméticos los medios tradicionales como radio y diarios vienen reduciéndose mientras que la inversión publicitaria en internet ha tomado una mayor relevancia. En este punto, debe mencionarse que la inversión publicitaria por medios digitales en Perú es bastante menor que en otros países de la región (Perú invirtió en promedio USD 30 por persona durante el 2017, mientras que Argentina, Brasil y Chile realizan inversiones de USD 179, USD 119 y USD 71 por persona respectivamente). De manera adicional, los eventos como exposiciones, eventos de moda o belleza, así como activaciones especiales son muy efectivas para incentivar el consumo de estos productos (ProChile, 2011). También, se organizan eventos específicos en determinadas temporadas para auspiciar marcas o productos. Es importante considerar que las temporadas de fuertes ventas son Navidad, día de la madre y día del padre; sin embargo, según información brindada por Belcorp (F. Holgado, comunicación personal, 24 de enero de 2017), en la industria de cosméticos, se realizan 18 campañas de marketing al año de un espacio aproximado de tres semanas cada una. El elemento que distingue una campaña de otra es la rotación de productos (por ejemplo, emisión de un nuevo catálogo para venta directa).

A pesar de todo lo antes mencionado, el consumo *per cápita* de cosméticos en Perú es bastante bajo en comparación con otros países de la región. En efecto, según información de Euromonitor, el consumo *per cápita* en Perú es USD 66.8, mientras que en otros países de la región como Chile, Uruguay o Brasil es USD 158.4, USD 150.1 y USD 139.9 respectivamente. A nivel global, los países con mayor consumo *per cápita* en cosméticos son

Hong Kong, Suiza y Japón, con USD 305.2, USD 302.5 y USD 293.2 respectivamente (Euromonitor, 2017).

Las ocho principales empresas de cosméticos en el Perú son: (a) Belcorp, (b) Uniqe, (c) Unilever, (d) Procter & Gamble, (e) Avon, (f) Natura, (g) Colgate; y (h) L'Oreal. En el caso de las marcas, las siete principales ocho marcas son: (a) Uniqe, (b) Esika (Belcorp), (c) Unilever, (d) Procter & Gamble, (e) Avon, (f) Natura, (g) Cizone (Belcorp); y (h) Colgate.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los productos cosméticos provienen en un 76% de importaciones (COPECOH, 2016).

La Tabla 22 muestra los principales importadores de cosméticos y la Tabla 23 muestra los principales exportadores.

Tabla 22

Principales Empresas Importadoras

Empresas	2015-1	2016-1
Procter & Gamble Perú S.R.L.	17.0%	15.8%
Colgate-Palmolive Perú. S.A.	8.4%	7.7%
Unilever Andina Perú S.A.	7.3%	7.6%
Natura Cosméticos S.A.	5.2%	7.2%
Productos Avon S.A.	6.0%	6.7%
Quala	3.4%	6.0%
Johnson & Johnson del Perú S.A.	3.6%	3.4%
Cetco S.A.	3.7%	3.3%
L'Oreal Perú S.A.	3.2%	3.3%
Uniqe S.A.	9.0%	3.1%
Perfumerías Unidas S.A.	3.8%	3.0%
Puig Perú S.A.	2.7%	3.0%
Kimberly-Clark Perú S.R.L.	2.5%	1.7%
Otros	24.2%	23.1%

Nota: Tomado de Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016

El volumen de importaciones indica que un proceso crítico consiste en los procesos de desaduanaje, nacionalización, almacenamiento y distribución de los productos cosméticos.

Para ello, se requiere de una infraestructura adecuada de los almacenes por el volumen a

importar, teniendo en cuenta la temperatura y condiciones necesarias para no cambiar su composición físico química y así afectar la calidad del producto. Asimismo, dichas especificaciones de almacenamiento deben de considerarse también para el transporte. Este hecho indica que aún es insuficiente la capacidad tecnológica del país para realizar producción a gran escala. Tanto para la importación como distribución y comercialización de los cosméticos se debe tener en cuenta la normativa aplicada para cada uno de los procesos, incluyendo los permisos solicitados por el Estado peruano.

Tabla 23

Principales Empresas Exportadoras

Empresas	2015-1	2016-1
Unique S.A.	49%	54%
Belcorp. S.A.	32%	24%
Starbrands	6%	8%
Intradevco	4%	8%
Cidasa	3%	4%
Otros	6%	2%

Nota: Tomado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016

Actualmente, se cuenta con una serie de requisitos que se deben cumplir para importar productos cosméticos hacia el país (DIGEMID, 2017). Entre ellos, cabe mencionar los siguientes: (a) Contar con un químico farmacéutico (QF) para el establecimiento; (b) La verificación del almacén, para lo cual el Director Técnico (DT) debe adecuar la bodega y otorgar conformidad en un documento, luego se recibe la visita de un inspector de DIGEMID que supervisa y también otorga un sello de conformidad; (c) Una vez obtenidas ambas conformidades se inician los trámites de obtención del Registro Sanitario y se otorga una carta poder al tramitador que, muchas veces, es el mismo Químico Farmacéutico colegiado; (d) La ley establece que el Químico Farmacéutico colegiado es el responsable por el producto a venderse (figura su nombre y número de colegiado en el empaque); y (e) Este trámite tiene

una duración de entre tres y cuatro meses y cada Registro Sanitario otorgado tiene una vigencia de cinco años (DIGEMID, 2017). Un aspecto relevante a considerar en el proceso de importación es la falta de capacidad del puerto del Callao para atender los embarques, lo cual encarece los costos debido a demoras generadas en dicho proceso (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

El país también tiene una producción de cosméticos interna. Yobel es una de las principales empresas de manufactura de cosméticos (entre otros productos) y tiene a su cargo la producción en Perú de Belcorp, Colgate, Johnson&Johnson, Kimberly-Clark, L'Oreal, Procter&Gamble, entre otras (Yobel, 2014). Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, en el caso de Belcorp, una de los principales agentes en la industria, en el segundo semestre del 2016 trasladó la mayoría de su producción a su fábrica ubicada en Colombia, por lo cual, Yobel tiene capacidad instalada disponible. La empresa que, en la actualidad, produce un mayor volumen de cosméticos en Perú es Unique, la cual cuenta con tres plantas ubicadas en Lurín, Chorrillos y Puente Piedra (Unique, 2017).

Como se publicó en el artículo “Sepa cómo se elaboran los cosméticos” (2014), Yobel explicó que el flujo de producción se inicia con la recepción de la materia prima, que pueden ser alcoholes, resinas, colorantes, ceras y pigmentos. Luego, se procede a almacenarlos y clasificarlos, de tal modo que cuando llegue una orden de producción puedan fraccionar (tomar las medidas necesarias para fabricar una determinada cantidad de productos) los ingredientes para comenzar con la producción. Este proceso, contempla, además, que, para salvaguardar la calidad e inocuidad del producto final, la materia prima debe pasar por una determinada cantidad de análisis en laboratorio y hasta cinco días en cuarentena. Luego de que los productos pasan la cuarentena, el conteo y el pesaje y, ante una orden de producción, se comienza a trasladar todos los insumos desde el almacén a las fábricas en las cuales se procesan lápices de labios, talcos, cremas, entre otros. Finalmente, después de que los

productos han sido preparados y envasados, se procede al etiquetado y empaquetado por lotes en el almacén, donde esperan el visto bueno del área de control de calidad para ser despachados a los distintos puntos de venta. En el Perú, se fabrica presentaciones de champús, cremas y otros productos en sachet, porque es uno de los principales países de la región que demanda este tipo de presentación.

Debido a que la producción nacional no es relevante actualmente en términos de volumen, los procesos de producción no se encuentran del todo automatizados. En la Figura 15 se muestra el proceso de envasado y embalaje utilizado por Yobel aplicable a las categorías de fragancias, capilares, tratamiento corporal y tratamiento facial, el cual involucra alrededor de nueve operarios, los cuales podrían envasar y embalar 2,500 productos en aproximadamente dos horas (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

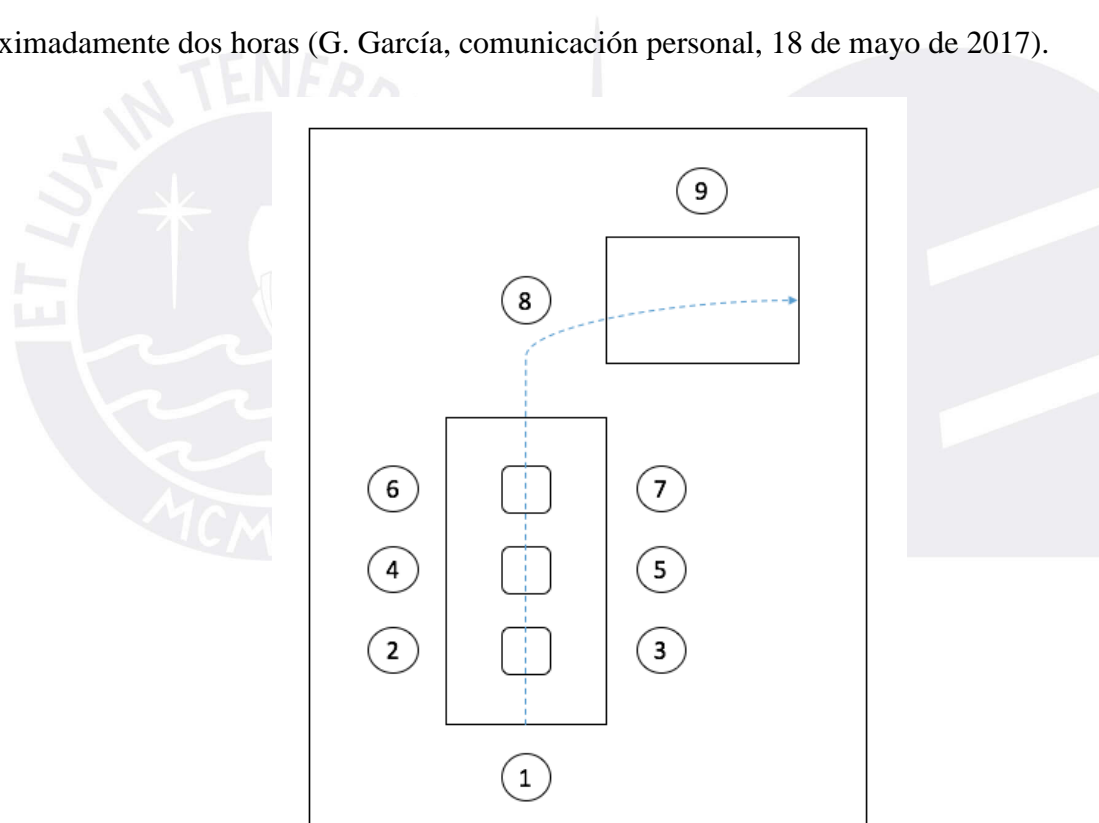


Figura 15. Proceso de envasado y embalado de productos cosméticos.

Las funciones de cada uno de los operarios que participan en el proceso son: (1) llenado de frasco, (2) y (3) etiquetado, (4) y (5) colocación de seguridad, (6) y (7) colocación de celofán, (8) traslado a embalaje, (9) embalaje. Adaptado de G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017.

Respecto de los insumos o materias primas utilizados para la producción de cosméticos, estos varían según la categoría. Para el caso de fragancias (perfumes, colonias, aguas de colonia), se requiere fragancia, alcohol, agua y fijadores (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017). El porcentaje del insumo fragancia varía según el tipo de productos. Para el caso de perfumes, la cantidad de fragancia utilizada puede ser de un 15% al 25%, para el caso de Colonias de 2% a 8%, y para el caso de agua de colonia puede ser menor a 2%. El porcentaje de fragancia utilizado impacta en el costo de fabricación del producto. En todo caso, existe la tendencia de utilizar productos naturales para la fabricación de cosméticos.

La abundancia de estos recursos ha convertido al Perú en el quinto país a nivel mundial en exportación de cosméticos fabricados en base a productos naturales, mientras que el primer puesto lo ocupa Francia. En el año 2014, las empresas peruanas productoras Unique, Starbrands y GB Corp fueron premiadas por el uso de productos naturales de origen peruano (COPECOH, 2015).

Es importante señalar que para el segundo semestre del 2017 la empresa GB Corp realizará el primer envío de cosméticos peruanos elaborados en base a productos naturales a 23 países de la región Asia Pacífico, y los primeros destinos serán Hong Kong, China y Japón. Los productos que se exportarán serán capilares (champú y acondicionador) fabricados en base a insumos como quinua (en diversas variedades como roja, negra y amarilla), camu camu, maca y maíz morado, los cuales provienen de Cusco, Junín y Piura. Tales productos serán comercializados bajo la marca Qéira, que significa “Piel de Oro” en quechua (Cruz, 2016).

La industria de cosméticos requiere una adecuada gestión de calidad, para así obtener resultados óptimos en su proceso y, así, asegurar la calidad de los productos brindados para obtener una satisfacción continua de sus clientes. Para esto, la industria de cosméticos

peruana se podría basar en la implementación de la norma ISO 9001:20, la cual está dirigida a otorgar al cliente productos que satisfagan sus expectativas. Para dicho efecto, la norma 9001: 2015 establece que “la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información” (Norma Internacional ISO 9001:2015, p. 17).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La industria del cosmético está asociada a la industria de consumo masivo; por ello, su crecimiento se encuentra directamente relacionado con el crecimiento general de la economía y del consumo privado. A nivel mundial, esta industria ha venido creciendo de manera sostenida (Euromonitor, 2017), conforme se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 24

Tamaño del Mercado de la industria de Cosméticos a Nivel Mundial

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mundial	350,580.9	368,801.1	386,616.1	404,783.5	423,555.2	443,893.8
Crecimiento		5.2%	4.8%	4.7%	4.6%	4.8%

Nota: Cifras en millones de Dólares Americanos.

Adaptado de *Tamaño de Mercado de Cosméticos, 2011 – 2016*, por Euromonitor International.

En el caso del mercado peruano, la facturación de la industria de cosméticos peruana ha venido decreciendo, tal y como se mostró en la Figura 1 del Capítulo 1. En efecto, mientras que en los años 2011 y 2012 se presentó un crecimiento de ventas de 17% y 23%, respectivamente, en el año 2015 la reducción en ventas alcanzó el -10% (COPECOH, 2016). Es pertinente precisar que las cifras antes indicadas corresponden a un análisis realizado en Dólares Americanos, pues las cifras en moneda nacional presentan un comportamiento distinto por a razones de tipo de cambio. Las tres categorías de la industria con mayor participación (fragancias, capilares e higiene personal) presentan un crecimiento promedio de

5% en el primer semestre del 2016 en comparación con el primer semestre del 2015 (COPECOH, 2016).

La rentabilidad de la industria de cosméticos peruana, en promedio, oscila entre 16% y 20% (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), mientras que la empresa de mayor participación de mercado local tiene un ROE de 16% (Euromoney Institutional Investor Company, 2016). Como se puede apreciar, se trata de una industria de altos márgenes y de alta rentabilidad, dado que está destinada para un público objetivo que, como se ha señalado anteriormente, generalmente valora más la calidad del producto que el precio de este.

Es importante señalar que la utilidad de los productos cosméticos no es uniforme en todos los productos y eso depende de su estructura de costos (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017 y G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017). La estructura de costos de los cosméticos tiene tres componentes principales (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017): mano de obra, envase y el denominado “*bulk*”, que (en esta industria) corresponde al cosmético casi terminado y sin envasar. Tomando como ejemplo el caso de fragancias, que agrupan las subcategorías de perfumes, colonias y aguas de colonia, el *bulk* se elabora a partir de fragancia (esencia), alcohol, agua y fijadores. Sin embargo, las tres subcategorías antes indicadas presentan distinta utilidad considerando la cantidad de fragancia utilizada. Para el caso de perfumes, la cantidad de fragancia utilizada puede ser de un 15% al 25%, para el caso de Colonias de 2% a 8%, y para el caso de agua de colonia puede ser menor a 2%. Debido a que los perfumes contienen una mayor cantidad de fragancia, el costo de producción es mayor y su precio de venta también lo será.

Un segundo elemento de la estructura de costos es el envase, el cual tiene diversas características, tanto en lo relacionado al material de su fabricación como al diseño del mismo, todo lo cual incluye en su costo. El envase representa el costo más elevado en la

estructura de costos de los cosméticos (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), pudiendo alcanzar el 95% del mismo. Considerando nuevamente el ejemplo de la categoría de fragancias, el costo del envase oscila entre 50% y 70% para las subcategorías de perfumes y colonias, dependiendo de las características del envase utilizado (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

Para el caso de envases de vidrio, utilizado principalmente en perfumes y otros cosméticos de alto costo de venta, Perú no cuenta con una fábrica y requiere importar dichos envases (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). El último elemento de la estructura de costos de cosméticos es la mano de obra, la cual, por economías de escala, representa el menor costo en manufactura. En este punto es necesario precisar que, debido a la baja producción nacional, la producción de cosméticos en el Perú no se encuentra del todo automatizada, por lo cual aún existen varios procesos manuales (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017).

Un elemento adicional a considerar en la rentabilidad de la industria de cosméticos es la marca del producto final, la cual es un elemento importante en la decisión de compra de los consumidores (ProChile, 2011). Por ejemplo, los productos manufacturados para comercialización bajo la marca de una empresa *retail* (como un supermercado o una tienda no especializada o por departamento) tienen un alcance masivo y a un menor precio, por lo cual tienen una utilidad de aproximadamente 8% (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017), mientras que un producto de una marca de cosméticos de mayor valor podría alcanzar una utilidad cercana al 30%.

El sistema de venta directa a través de sus catálogos permite particularidades en términos de eficiencia en estructura de costos, ya que el cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos solicitados por lo que minimiza las mermas y los grandes inventarios. De manera adicional, las empresas cargan el costo de los catálogos y artículos de

merchandising a las consultoras de venta por catálogo, por lo cual no incurren en sobrecostos por acciones de publicidad (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). Un elemento adicional en este punto es el manejo de cartera morosa en el canal *retail*, la cual no supera el 5% del valor de venta.

Debido a lo anterior, las empresas realizan un balance entre el ahorro en costos en publicidad, distribución, y los demás antes mencionados, frente al gasto de 5% que en promedio tiene este canal de venta. El resultado obtenido es que las empresas obtienen una mayor utilidad en la comercialización de productos a través del canal venta directa en comparación con las ventas a través del canal *retail* (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Perú se caracteriza por tener capacidad de mano de obra operativa a un precio reducido, lo cual hace atractivo la creación o ampliación de empresas dedicadas al rubro. Se debe tener en cuenta que esta mano de obra es netamente operativa y no cuenta con un nivel de preparación medio o alto, lo cual se complica pues no existen centros técnicos especializados de enseñanza en el rubro de la producción cosmética; sin embargo, la mayor fuerza de trabajo en el sector cosmético en el Perú se produce en ventas, específicamente en el canal de venta directa.

En el artículo “Márgenes en venta de cosméticos por catálogo” (2011) señaló que la mayor venta de productos cosméticos se genera por la venta de catálogos, en la cual las mujeres son el mayor porcentaje de la fuerza de ventas. En años anteriores, la fuerza de ventas de una empresa de cosméticos estaba conformada por mujeres que bordeaban los 40 años de edad. Hoy en día, el 15% lo constituyen jóvenes de entre 18 y 25 años, y se considera que este segmento crecerá en los próximos años, ya que a través de esta modalidad de negocio ellas trabajan y estudian al mismo tiempo. Además, se debe comprender que, del

total de la fuerza de ventas de estas empresas, el 80% cuenta con un stock adicional de los productos que comercializa y logran alcanzar así una ganancia extra a la percibida por la venta de estos. Esta utilidad se ubica entre el 25% y 30% del precio final en el catálogo de venta.

El sector de cosméticos en el Perú, según cifras recientes de COPECOH, es una fuente importante de trabajo pues genera 550,000 puestos de empleo (COPECOH, 2016). Este número se incrementó en 100,000 en un espacio menor a dos años, pues en el 2015 la industria de cosméticos generó 450,000 puestos de trabajo, como se indicó en el artículo “Mercado de Cosméticos e Higiene en el país movió” (2015). Los 550,000 puestos de trabajo generados en el año 2016 se pueden dividir en dos grupos: el primer grupo se compone por personal de planta, administrativo, ventas en *retail* y otros que en su mayoría son personal directo de las empresas agremiadas a COPECOH, mientras que el segundo grupo corresponde a vendedores del canal venta directa (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), los cuales ascienden a 402,000 puestos de trabajo (COPECOH, 2016).

El incremento de empleo entre los años 2014 y 2016 corresponde exclusivamente a vendedores del canal venta directa, los cuales no son exclusivos de una empresa, sino que pueden trabajar con más de un agremiado en paralelo; en efecto, Belcorp hizo un intento por establecer exclusividad en los contratos con sus consultoras y el resultado fue que perdió a la mayoría de ellas (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017).

Es importante resaltar que en el Perú se está dando ayuda a las empresas de cosméticos peruanos hechos a partir de productos andinos. Como se indicó en el artículo “Países de Asia usarán cosméticos hechos a base de productos andinos” (2016), se busca que las empresas peruanas puedan exportar a los 23 países de Asia Pacífico, luego de firmar un contrato con la empresa Viss que los distribuirá en ese bloque. Esto ayudará a que la industria pueda generar mano de obra, ya que no solo se está enfocando el tema comercial sino

también en el impacto social, pues estos productos serán realizados con materia prima ubicada en las regiones de Cusco y Junín.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los cosméticos han experimentado un aumento de la popularidad en los últimos años y la industria se ha expandido más allá del mercado solamente de mujeres para incluir también a los hombres. Muchos productos han sido regulados debido a la preocupación por la salud y el rendimiento. Para ello, se necesita de sistemas de información que permitan comprobar la seguridad, la calidad, y el rendimiento de los productos y sistemas. En el mercado peruano, el acceso a diversos sistemas, tanto para la gestión propia de las propias empresas como para la conformidad de los productos cosméticos y de cuidado personal, según los requisitos de las regulaciones de cosméticos vigentes y demás normativa pertinente, incluyendo REACH, GMP, CRM, aerosoles, sustancias peligrosas, etc., es manejable por la industria. Así, las grandes empresas además de su software de gestión, ponen a disposición de su fuerza de ventas portales que permiten la gestión inmediata de sus operaciones, de manera que el acceso al cliente final se vuelve más cercano.

Sin embargo, en los últimos diez años, la brecha entre las marcas de catálogo y las de *retail* se ha ido acortando en nuestro país. Así, de acuerdo con cifras del Comité Peruano de Cosmético y Cuidado Personal (COPECOH) al 2016, la venta directa ha pasado a tener el 47% del mercado, frente al 52% del *retail* (COPECOH, 2016). El resto lo hace el comercio electrónico.

Según la consultora Invera (Paan, 2016), en la capital, el 43% de los consumidores compró por venta directa el 2015 en Lima, pero en provincias fue del 60%. Ello significa que hay aún una gran oportunidad en el sector comercio electrónico el cual puede ser aprovechado siempre y cuando las empresas inviertan más en el desarrollo de este canal. Todo depende de que el usuario final sienta la seguridad al momento de realizar su compra y

aquí hay un gran trabajo tanto en materia de comunicaciones como de sistemas de seguridad que permitan lograrlo.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A inicios de 2016, el incremento en el costo para la obtención de los registros de productos del sector cosmético, higiene personal y de limpieza, plasmado en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas, puso en alerta a las empresas del sector de cosméticos, las cuales aseguraban que este mayor costo no era favorable para el proceso de innovación, sino que podría restar rentabilidad a las empresas, ya que sería más costoso poner nuevos productos al mercado. Es importante velar por normativas que no frenen la innovación en el sector y que además le resten atractividad.

Por otro lado, el proceso de Investigación y desarrollo es una tarea pendiente a nivel nacional. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Información Tecnológica (CONCYTEC) desarrolló el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2021. A través de él, y junto con otras empresas privadas, promueven la interacción de los sectores privado, público y académico para contribuir a preparar los programas nacionales, regionales y especiales que se requieran para impulsar la ciencia y la tecnología en el Perú. Los programas nacionales sectoriales están orientados a las áreas prioritarias productivas, sociales y ambientales propias de los sectores en que se organiza el Estado.

Asimismo, CONCYTEC pone a disposición un programa de libre tributación para proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación, el cual otorga distintos beneficios. Por ejemplo, por un lado, facilita el pago de un menor impuesto a la renta a través de las deducciones que contempla la Ley 30309 y, por otro lado, les otorga el reconocimiento de organizaciones que apuestan por la investigación y desarrollo para ser más competitivas. Esto evidentemente les genera prestigio tanto al interior de la organización como con sus clientes.

Los Centros Especializados acreditados por CONCYTEC se encontrarán expeditos para que los clientes de estas organizaciones puedan acceder fácilmente al beneficio tributario a través de la inversión en proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para construir la matriz de evaluación de factores internos se ha analizado la capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas identificadas en el capítulo precedente. Adicionalmente, se consideró la posición de la industria de cosméticos peruana frente a los factores críticos de éxito indicados en el numeral 3.7.

Respecto de la respuesta de la industria de cosméticos a las oportunidades contenidas en la MEFE, se debe señalar que, si bien existe a nivel mundial un incremento en el consumo *per cápita*, en el Perú aún se presenta un bajo nivel de consumo. También, ante la facilidad de acceso al comercio internacional debido a Tratados Internacionales, la industria peruana de cosméticos no ha podido establecer alianzas estratégicas con proveedores claves. Adicionalmente, si bien el Perú presenta abundancia de recursos naturales, las condiciones geográficas encarecen el traslado de los mismos para la manufactura por parte de la industria de cosméticos. Cabe agregar que la calidad alcanzada por la Marca Perú a nivel internacional no ha sido aprovechada por la industria de cosméticos peruana. Asimismo, si bien el Perú cuenta actualmente con condiciones políticas y económicas para la producción, la industria de cosméticos cuenta con capacidad tecnológica insuficiente para afrontar crecimiento. Por otro lado, si bien se presenta una tendencia de evolucionar en nuevos canales de distribución de menor costo y mayor eficiencia, en el caso de la industria de cosméticos la penetración de comercio electrónico aún es limitada, a pesar de ser un canal de reducida estructura de costos. Finalmente, se cuenta con una cantidad importante de mano de obra disponible, lo cual genera una importante fuente de ingresos en fuerza de ventas. El análisis anterior nos permite afirmar que la industria de cosméticos peruana no cuenta con la capacidad de aprovechar la

mayoría de oportunidades detectadas, lo que evidencia sus debilidades. En efecto, la industria de cosméticos peruana únicamente responde de manera adecuada a la disponibilidad de mano de obra y esto la convierte en fuerza de ventas.

En cuanto a la respuesta de la industria de cosméticos a las amenazas contenidas en la MEFE, se debe señalar que las condiciones geográficas desfavorables sumadas a la falta de una red vial interna adecuada encarecen el traslado de materias primas. Del mismo modo, la industria de cosméticos peruana tiene un bajo reconocimiento para hacer frente a las marcas internacionales que ya se encuentran posicionadas en el rubro. Además, la existencia de grandes competidores consolidados a nivel regional, así como el bajo financiamiento para nuevas empresas no permiten a la industria de cosméticos peruana hacer frente a la concentración de producción en otros países. Y, por ello, el mercado de cosméticos en Perú proviene principalmente de importaciones. Cabe mencionar, también, que las limitaciones en educación superior y técnica en el país han generado una baja presencia de especialistas en fabricación y desarrollo de cosméticos.

Como se puede apreciar, los casos en los que la industria de cosméticos peruana no ha contado con la capacidad para hacer frente las amenazas detectadas evidencian sus debilidades. Sin embargo, ante otras amenazas, la industria de cosméticos ha sabido reaccionar de manera adecuada, lo que evidencia sus fortalezas. Así, si bien en el canal de ventas tradicionales (como es venta *retail*), se presentan elevados costos de marketing, la industria de cosméticos peruana se ha basado en un sistema de ventas directas con adecuados costos de transacción.

Finalmente, es importante analizar la posición de la industria de cosméticos peruana frente a los factores críticos de éxito indicados en el numeral 3.7. Con relación a la calidad del producto, la industria de cosméticos peruana produce productos de alta calidad. Respecto del conocimiento del consumidor, este ha permitido una amplitud de precios para abarcar

distintos segmentos. La respuesta a los dos factores antes mencionados corresponde a fortalezas de la industria de cosméticos peruana. Por otro lado, como se ha señalado líneas arriba, la industria de cosméticos peruana presenta debilidades en cuanto a su ubicación geográfica con relación al traslado de materias primas importadas, capacidad tecnológica, gestión de materias primas y de proveedores de envases.

Considerando los aspectos mencionados en los párrafos precedentes, se ha elaborado la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortaleza			
1. Elaboración de cosméticos con insumos naturales que responden a tendencia mundial.	0.15	4	0.60
2. Capacidad para adaptarse a la demanda de distintos segmentos.	0.09	3	0.27
3. Actualmente Perú es el quinto exportador mundial de cosméticos naturales.	0.08	4	0.32
4. Eficiente estructura de costos en el canal de venta directa.	0.12	4	0.48
5. Ha generado 550,000 puestos de trabajo y tiene posibilidad de seguir creciendo.	0.09	4	0.36
6. Gremio de cosméticos cohesionado y con capacidad de negociación.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.61		2.27
Debilidades			
1. Solo el 24% del mercado de cosméticos proviene de producción local.	0.12	2	0.24
2. Alta rotación del capital humano en la fuerza de venta.	0.08	1	0.08
3. Costos elevados debido a la importación de envases de vidrio.	0.10	1	0.10
4. No hay exclusividad en la fuerza de venta directa.	0.09	1	0.09
Subtotal	0.39		0.51
Total	1.00		2.78

Nota: Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

La matriz de evaluación de factores internos de la industria del cosmético en Perú cuenta con diez factores determinantes de éxito, seis fortalezas y cuatro debilidades. Los pesos fueron estimados luego de ordenar los factores en orden de importancia. El factor 2.78 muestra cierta fortaleza que merece un análisis para realizar acciones que mejoren el sector en estudio.

4.3. Conclusiones

La industria del cosmético deberá aprovechar las oportunidades que son innatas al territorio nacional, como son la abundancia de recursos naturales para la producción de cosméticos, la capacidad de generar empleo para incrementar su capacidad productiva y expandir sus canales de ventas y su ubicación geográfica para llegar a distintos puntos del mundo para exportar sus diversos productos.

Si bien actualmente la capacidad de producción no es elevada, se cuenta con condiciones idóneas a nivel político, económico y financiero. A su vez, la industria de cosméticos no cuenta con un gran reconocimiento a nivel mundial como lo tienen Colombia, Brasil o México; sin embargo, presenta un gran canal como es la Marca Perú, el cual tiene amplia difusión y buenas referencias a nivel mundial de que todos los productos peruanos exportados son de calidad y cumplen con los estándares internacionales.

Una de sus fortalezas en el mercado interno es que puede manejar un rango de precios que le permite abarcar distintos segmentos. Esto le permite a la industria aprovechar y fomentar a través de medios publicitarios la importancia de utilizar productos cosméticos, lo cual incidirá directamente en el aumento del consumo *per cápita* lo que resultará atractivo para empresas extranjeras para desarrollar su producción en el país.

La industria cuenta con experiencia en gestión de cartera en largos períodos de alto riesgo. El sector aprovecha en un gran porcentaje el canal de venta directa, el cual genera un mercado donde la referencia a través de consultoras les permite a los directivos tener una eficiente estructura de costos, ya que se concentran en un mercado potencial que se retroalimenta a través de sus vendedoras que comunican las necesidades de los clientes.

La industria cuenta con capital humano suficiente para un crecimiento sostenido del sector. Si bien es necesario mejorar en innovación y en la especialización de la mano de obra calificada, cuenta con amplia aceptación por parte de la sociedad para formar parte del canal

de ventas si es que lo requiriese. Dado que la industria presenta una alta rotación en sus canales de venta, se recomienda incrementar la formalidad de su canal de venta directa, ya que se contaría con personal más cualificado y generaría una industria más atractiva.



Capítulo V: Intereses del Sector Cosméticos y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Sector Cosméticos

El Sector de Cosméticos peruano busca incrementar de manera significativa el volumen de ventas, no solo a nivel local sino también a nivel internacional, lo que lo convertiría en un factor importante para el crecimiento del Producto Bruto Interno peruano. Para lograr dicho objetivo, el Sector de Cosméticos peruano requiere incrementar la producción nacional para abastecer un mayor volumen de consumo interno (en distintos segmentos), así como exportar a otros países, tanto a aquellos de elevado consumo como aquellos con potencial crecimiento. Para incrementar la producción nacional del Sector Cosméticos, se requiere del crecimiento de inversión tanto pública como privada, de manera que se concrete la visión establecida en el Capítulo II.

Para ser más atractivo, es importante señalar que el Sector Cosméticos peruano requiere incrementar su rentabilidad, de manera que más empresarios apuesten por producir en el Perú, incluso si ello implica mover la producción que actualmente tienen en otros países. Asimismo, este sector busca ser una fuente importante de trabajo; por tanto, busca impulsar la calidad de vida de aquellos que se vean favorecidos con los beneficios que su crecimiento pueda ofrecer.

5.2. Potencial del Sector Cosméticos

Demográfico: La distribución del consumo de cosméticos según los NSE a nivel nacional, corresponde a un 32% en el NSE A, 40% en el NSE B y 28% en el NSE C (COPECOH, 2016). Los datos antes mencionados corresponden a la Encuesta Nacional de Hogares realizada por APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) en el año 2016, a un total de 6'470,446 hogares, de los cuales el 2.9% pertenecen al NSE A, 15.3% al NSE B, 32.1% al NSE C, 29.7% al NSE D y 20% al NSE D.

Geográfico: La producción nacional se concentra actualmente en la ciudad de Lima. Sin embargo, las condiciones geográficas del país se convierten en una barrera importante, ya que encarecen los costos de traslado de materias primas y la posterior distribución a los diferentes departamentos. Con respecto al consumo, según una medición de la consultora Kantar Worldpanel (Web Perú Retail, 2016), por ubicación, la capital peruana, Lima, lidera el consumo con un crecimiento del 7.5% con respecto al año 2015. Por su parte, la región de provincias ha alcanzado un alza del 4.7% lo que ha elevado su consumo 8.3% en el sur, 2.8% en el norte y, finalmente, 1.8% en el centro – oriente.

Económico: Según información del Gremio de Cosmética e Higiene personal, existe un mercado potencial importante en todas las categorías que conforman el sector (COPECOH, 2016), según se muestra en la tabla 26. En la misma se puede observar una baja penetración en la mayoría de productos y un importante mercado potencial. Lo anterior se suma al bajo nivel de consumo *per cápita* de productos cosméticos en el Perú, en comparación con otros países de la región y del mundo, según información mostrada en las Tablas 3, 4 y 5 del Capítulo 1.

Tabla 26

Penetración del Mercado de Sector Cosméticos e Higiene Personal

Producto	Categoría	Mercado Real	Mercado Potencial	Penetración
Champú	Capilares	S/ 761	S/ 770	98%
Jabones	Higiene Personal	S/ 287	S/ 292	98%
Pasta Dental	Higiene Personal	S/ 269	S/ 289	93%
Fragancias Femeninas	Fragancias	S/ 742	S/ 1368	54%
Tintes	Capilares	S/ 178	S/ 373	47%
Maquillaje de ojos	Maquillaje	S/ 299	S/ 633	47%
Fragancias Masculinas	Fragancias	S/ 577	S/ 1285	44%
Desodorantes	Higiene Personal	S/ 368	S/ 824	44%
Maquillaje labios	Maquillaje	S/ 184	S/ 411	44%
Reacondicionador	Capilares	S/ 190	S/ 544	34%

Nota: Penetración de mercado de productos del sector Cosméticos e Higiene Personal. Adaptado del *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal*, abril 2013, elaborado por el Comité Peruano de Cosméticos e Higiene (COPECOH). Cifras en Millones de Soles.

Tecnológico: Las marcas premium promueven su tecnología e innovación como soporte a la calidad superior de sus productos. Estas marcas tienen precios unitarios bastantes altos y están dirigidas principalmente a los consumidores con altos ingresos. Esto les ha permitido invertir en investigación y desarrollo, de manera que puedan estar a la vanguardia de la innovación. Sin embargo, las marcas producidas para las masas no cuentan con una gran tecnología y, por tanto, son más asequibles y se venden, generalmente, a través de la venta directa. Estas marcas están dirigidas a los hogares de bajos ingresos y, también, ofrece diferentes rangos de calidad según sus componentes.

Por otro lado, existe un avance en las tecnologías de venta dentro de este sector, aunque se considera que en un futuro el trabajo podría pasar a ser mayormente tecnológico, en el cual, el comercio electrónico llegue a ser un canal importante. No obstante, aún el sector seguirá apostando por el trabajo de las consultoras como mediadoras para que el cliente conozca el producto.

Organizacional - administrativo: El Sector de Cosméticos peruano está compuesto por alrededor de 22 empresas, las cuales se encuentran asociadas al Gremio Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH), cuya misión (según información de su página web) es “promover el desarrollo de la industria cosmética”. De ellas, las principales empresas importadoras son: (a) Procter & Gamble Perú S.R.L., (b) Colgate-Palmolive Perú S.A., (c) Unilever Andina Perú S.A., (d) Natura Cosméticos S.A., y (e) Productos Avon S.A. Por otro lado, las dos principales empresas del sector poseen excelentes canales de distribución para llegar a sus clientes. Mientras Belcorp desarrolló “la gran transformación”, estrategia para crecer más rápido que sus competidores, basada en su oferta diversificada, Yanbal creó “la escalera del éxito”, una táctica enfocada a fidelizar a sus vendedoras (Gamarra, 2013). Ambos esquemas merecieron tesis universitarias, estudios de escuelas de negocios, como la de Harvard, y visitas de estudiantes de posgrado de universidades de EE.UU.

Histórico, sociológico. Las historias de éxito de empresas como Belcorp y Yanbal, propiedad de los hermanos Eduardo y Fernando Belmont Anderson, sirven como ejemplo para el desarrollo de nuevas empresas que salgan a competir al mercado tanto local como internacional. Ello, sumado al auge de la Marca Perú en los últimos años, puede servir de palanca para que nuevas empresas se constituyan y conviertan al sector en un mercado atractivo para empresas nacionales e internacionales.

5.3. Principios Cardinales del Sector Cosméticos

Influencia de terceras partes. Existen terceras partes que tienen una influencia en el sector de cosméticos, tanto en lo relacionado con el volumen de ventas como respecto de la rentabilidad del sector. En el caso de rentabilidad, hay sectores afines de importante impacto, principalmente aquellos relacionados con el envase del producto, como son vidrios y plásticos. En el caso del volumen de ventas, es importante mencionar a aquellas entidades que emiten normativa aplicable a la industria de cosméticos, especialmente DIGEMID -a nivel local- y del MINCETUR a nivel de los tratados internacionales, particularmente en la Alianza del Pacífico y en la CAN. Por otro lado, existe una gran tendencia mundial hacia los cosméticos naturales, que ya se están empezando a ser introducidos en el país.

Lazos pasados y presentes. El sector de cosméticos ha tenido un crecimiento importante respecto a años anteriores, así como también los canales de distribución. Hoy en día se tienen a la mano distintas formas de acceder a los productos y eso ha significado una bidireccionalidad en la información tanto para distribuidores como clientes. Asimismo, el incremento de los centros comerciales, tanto en Lima como en provincias, ha permitido que el sector esté presente en más lugares y sobre todo contribuyan al crecimiento del mercado

Contrabalance de los intereses. El sector de cosméticos ha tenido un crecimiento importante respecto de años anteriores, así como también los canales de distribución. Hoy en día, se tienen a la mano distintas formas de acceder a los productos y eso ha significado una

bidireccionalidad en la información tanto para distribuidores como clientes. Asimismo, el incremento de los centros comerciales, tanto en Lima como en provincias, ha permitido que el sector esté presente en más lugares y, sobre todo, contribuyan al crecimiento del mercado. Por otro lado, el comercio electrónico (el cual aún es relativamente bajo en Perú) abre las puertas a un medio de comercio con menores costos de transacción y publicidad, lo que es una oportunidad importante en esta industria.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Cosméticos (MIO)

Partiendo de la visión planteada para el sector cosméticos, se ha encontrado la necesidad de incrementar las ventas del sector, tanto de manera local como internacional. El objetivo es hacer atractivo el sector y lograr ser el primer país con crecimiento en ventas, lo cual se encuentra de la mano con un incremento de su rentabilidad.

Es importante resaltar que, de la información levantada, se encontró que el consumo *per cápita* de cosméticos por país es un indicador clave para analizar la atractividad del sector.

Tabla 27

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1. Incremento de las ventas de productos cosméticos	COPECOH, Industria del cosmético	ADEX, SNI.	Consumidor final
2. Generación de nuevos puestos de trabajo	Población peruana	MINTRA	
3. Incremento de la rentabilidad del sector	Industria del cosmético.	COPECOH, SUNAT	
4. Incremento del consumo <i>per cápita</i> a nivel nacional	Industria del cosmético, COPECOH	SUNAT, SNI.	Consumidor final.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se detallan los cuatro objetivos de largo plazo, a través de los cuales se plantea alcanzar la visión de la industria:

OLP 1: Para el año 2027, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 6,600'000,000; hoy es de USD 1,912'000,000.

Uno de los objetivos del sector de Cosméticos Peruano es el incremento de sus ventas de manera sostenida hasta el año 2027. Para ello, se ha tomado como base la proyección realizada por el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH, 2016) hasta el año 2020, la cual refleja un crecimiento de 8% para el año 2017, 9% para los años 2018 y 2019; y un 10% para el año 2020. Como se muestra en la Tabla 28, para los años 2021 al 2027, bajo una tendencia lineal, se ha calculado que el crecimiento llegará a 16.5% en el año 2027.

Tabla 28

Proyección de Crecimiento en Ventas de Cosméticos en Perú

Año	% crecimiento	Total de Ventas (USD)
2016		1,912,000
2017	8.0%	2,064,960
2018	9.0%	2,250,806
2019	9.0%	2,453,379
2020	10.0%	2,698,717
2021	11.1%	2,998,274
2022	12.0%	3,358,067
2023	12.9%	3,791,258
2024	13.8%	4,314,452
2025	14.7%	4,948,676
2026	15.6%	5,720,670
2027	16.5%	6,664,580

Nota: Proyecciones de ventas elaborado sobre la base de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

Este escenario optimista se sustenta en las iniciativas descritas en las OCP para este objetivo, así como en el crecimiento del canal de venta directa, el cual se convertirá en el principal impulsor.

OLP 2: Para el año 2027, el número de trabajadores del sector cosméticos peruano será de 750,000; hoy es de 550,000 trabajadores.

Como se ha mencionado al plantear el sustento para el OLP 1, el crecimiento de ventas en la industria de cosméticos peruana se concentrará, principalmente, en el canal venta directa (como se detallará más adelante), por lo cual será necesario crecer en el número de vendedores de dicho canal. Para este punto, se ha considerado que el crecimiento de ventas no será proporcional al crecimiento de vendedores pues, como se ha mencionado, en el modelo de venta directa los consultores no son exclusivos para una empresa. Para realizar la meta contenida en el segundo objetivo de largo plazo, se consideró que, entre los años 2014 y 2016, según información proporcionada por el presidente de COPECOH (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), la cantidad de consultores del canal venta directa se incrementó en aproximadamente 100,000 consultores; sin embargo, para el cálculo de crecimiento se ha considerado que el volumen de crecimiento de los últimos años no es una tendencia y por ello no será replicable en los siguientes años. En esa línea de ideas, se ha planteado un crecimiento meta para los siguientes 10 años de 200,000 puestos de trabajo.

Es importante precisar que el volumen de crecimiento de 200,000 puestos de trabajo en los siguientes diez años considera, aunque en menor volumen, que el crecimiento de ventas de la industria de cosméticos peruana requerirá la creación de puestos de trabajo para desafíos de innovación y conocimiento del consumidor, así como también para el crecimiento en producción.

OLP 3: Para el año 2027, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 18%; hoy es de 16% considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Se estima alcanzar el objetivo reduciendo costos sin afectar empleabilidad.

Un elemento importante del presente trabajo es incrementar la competitividad de la industria de cosméticos peruana, lo cual es un objetivo implícito del planteamiento

estratégico (D'Alessio, 2016). Para alcanzar dicho incremento en competitividad, se requiere hacer más atractiva la industria de cosméticos peruana, incrementando la rentabilidad de la misma. Para que los objetivos a largo plazo planteados sean consistentes entre sí, se estima incrementar la rentabilidad de la industria sin afectar el nivel de empleabilidad que ésta representa. En tal sentido, se propone trabajar en cuatro aspectos: (i) reducir el costo de los envases, los cuales representan el costo más elevado en la producción de cosméticos (G. García, comunicación personal, 18 de mayo de 2017 y A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017), (ii) incrementar las ventas a través del canal venta directa, pues este canal trae costos reducidos en comparación con el canal retail (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017). (iii) reducir el costo de materias primas a través de alianzas con proveedores, y (iv) reducir costos administrativos de traslado de productos terminados (tanto internos como exportación) a través de alianzas con operadores logísticos.

OLP 4: Para el año 2027, el consumo *per cápita* de cosméticos en el Perú será de USD 233; hoy es de USD 66.90.

Sobre este cuarto objetivo, si bien este se encuentra muy relacionado al primer OLP, dada la importancia que tiene el consumo *per cápita* para la industria de cosméticos, se decidió darle un nivel de visibilidad y considerarlo como un OLP específico

El crecimiento del consumo *per cápita* de cosméticos representa un objetivo de medición para el logro de la visión establecida en el presente planeamiento. Para ello, se ha tomado como base la proyección de ventas realizada por el Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) hasta el año 2020, partiendo del principio que el crecimiento de consumo, irá en línea con el crecimiento de las ventas del sector. Es por ello que se ha considerado los porcentajes de crecimiento proyectados hasta el año 2020 y, en adelante, se consideró la tendencia lineal calculada para el crecimiento de ventas hacia el año 2027.

Tabla 29

Proyección de Consumo Per Cápita en Perú

Año	% crecimiento	Consumo <i>per cápita</i> (USD)
2016		66.90
2017	8.0%	72.25
2018	9.0%	78.75
2019	9.0%	85.84
2020	10.0%	94.43
2021	11.1%	104.91
2022	12.0%	117.50
2023	12.9%	132.65
2024	13.8%	150.96
2025	14.7%	173.15
2026	15.6%	200.16
2027	16.5%	233.19

Nota: Proyecciones de consumo *per cápita* elaborado sobre la base de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal, Primer Semestre 2016*, por Gremio Peruano de Cosmética e Higiene COPECOH, setiembre 2016.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo trazados buscan incrementar la atractividad de la industria de cosméticos peruana, al generar un mayor volumen de ventas cuidando la rentabilidad financiera y siendo una importante fuente de empleabilidad. Del análisis realizado, se ha identificado que se puede crecer en categorías de fragancias, tanto para el mercado femenino como para el masculino.

En lo que se refiere a la categoría de capilares, se tienen dos grandes grupos donde crecer: tintes y reacondicionadores; el crecimiento interno de la industria podría girar en torno a estas categorías y/o productos. Es importante precisar que, si bien este estudio fue realizado con datos actualizados al año 2012, los bajos niveles de crecimiento de la industria desde dicha fecha mantienen la vigencia de los aprendizajes encontrados en el mencionado estudio, así como en el potencial evidenciado por este. Por otro lado, el mercado masculino tiene una baja penetración, siendo la categoría de fragancias, la que podría generar mayor rentabilidad.

En cuanto a los mercados internacionales, es importante considerar el incremento en el consumo *per cápita*, que ha sido sostenido en los últimos años. En este marco, el mercado asiático es el que mayor nivel de crecimiento ha presentado (según se mostró en la Tabla 4).

En ambos casos, mercado global y local, la inversión en tecnología surge como un factor clave para el logro de los intereses del sector. Por ello, se deben tomar las acciones necesarias que aseguren la disponibilidad de la tecnología y la información, de manera que la innovación, general valor agregado necesario para el surgimiento del sector.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego del análisis interno y situación externa del sector cosmético en el Perú, se identifican las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, a través de esta herramienta de planeación estratégica; las estrategias que se adopten surgen de desarrollar un minucioso análisis del entorno, de la competencia y de su situación interna. Estas estrategias serán principalmente estrategias externas específicas y eventualmente es permitirán estrategias internas, las mismas que requieren de un análisis intuitivo por parte de los analistas. Las decisiones que se tomen resultarán de haber desarrollado un análisis adecuado del sector tanto interno como externo; la importancia de desarrollar la matriz FODA es lograr una serie de estrategias las cuales podrán ser confirmadas o descartadas luego de utilizar otras matrices a continuación. Hay que considerar la importancia de expresar las estrategias con verbos de acción que permitan detectar una ejecución inmediata de la estrategia aceptada.

La matriz FODA se muestra en la Tabla 30 y se identifican las siguientes estrategias:

6.1.1 Estrategias FO

1. Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico.
2. Desarrollar productos capilares en base a quinua, camu camu, maca y maíz morado para exportarlos a otros mercados con alto consumo *per cápita*, como Estados Unidos, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros.
3. Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares.
4. Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil.

6.1.2 Estrategias DO

1. Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como *sachets*).
2. Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global.
3. Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios.
4. Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos.

6.1.3 Estrategias FA

1. Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)
2. Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet.
3. Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas.

6.1.4 Estrategias DA

1. Implementar una escuela de formación y capacitación técnica para captar talento para la producción de la industria cosmética.
2. Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje.
3. Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales.

Tabla 30

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Elaboración de cosméticos con insumos naturales que responden a tendencia mundial. 2. Capacidad para adaptarse a la demanda de distintos segmentos. 3. Actualmente Perú es el quinto exportador mundial de cosméticos naturales. 4. Eficiente estructura de costos en el canal de venta directa. 5. Ha generado 550,000 puestos de trabajo y tiene posibilidad de seguir creciendo. 6. Gremio de cosméticos cohesionado y con capacidad de negociación.	1. Solo el 24% del mercado de cosméticos proviene de producción local. 2. Alta rotación del capital humano en la fuerza de venta. 3. Costos elevados debido a la importación de envases de vidrio. 4. No hay exclusividad en la fuerza de venta directa.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Incremento del consumo <i>per cápita</i> en cosméticos a nivel mundial.	FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como <i>sachets</i>) (O3, O6, D1)
2. Facilidad de acceso al comercio debido a Tratados Internacionales.	FO2: Desarrollar productos capilares en base a quinua, camu camu, maca y maíz morado para exportarlos a otros mercados con alto consumo <i>per cápita</i> , como Estados Unidos, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros. (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)
3. Presencia de insumos naturales propios del país idóneos para fabricar cosméticos.	FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	DO3: Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios (O1, O7, D1).
4. Condiciones políticas y económicas del país favorables para la producción.	FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	DO4: Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos (O2, A2)
5. Mano de obra y fuerza de ventas disponible.		
6. Bajo consumo <i>per cápita</i> de cosméticos en el país.		
7. Tendencia mundial al uso de cosméticos elaborados en base a productos naturales.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Altos costos en traslado de materias primas.	FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	DA1: Implementar una escuela de formación y capacitación técnica para captar talento para la producción de la industria cosmética (A7, F5, F6)
2. Marcas de cosméticos posicionadas en el rubro.	FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	DA2: Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje. (A1, A3, D2, D4)
3. Baja penetración del comercio electrónico.	FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	DA3: Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales (A2, A4, D2, D4)
4. Grandes competidores consolidados a nivel regional.		
5. La reglamentación para cosméticos tiene la misma rigidez de medicamentos.		
6. Limitada educación superior y técnica impide un nivel de especialización adecuado.		

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

En base a las variables identificadas en la Tabla 31, se realizó una ponderación de las posiciones internas y externas de la industria de cosméticos peruana, cuyos resultados se reflejan en la Figura 16.

Tabla 31

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del Producto	3
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo de producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad / Utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio	4.1	Promedio -6	-2.9
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión.	5
2. Tasa de Inflación	5	2. Apalancamiento.	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez.	5
4. Rango de precios de los productos competitivos.	1	4. Capital requerido vs Capital disponible	4
5. Barrera de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / Presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado.	6
7. Elasticidad de precios de la demanda.	5	7. Riesgo involucrado en el negocio.	2
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios.	6
		9. Economía de escala y de experiencia.	6
Promedio -6	-3.4	Promedio	4.9

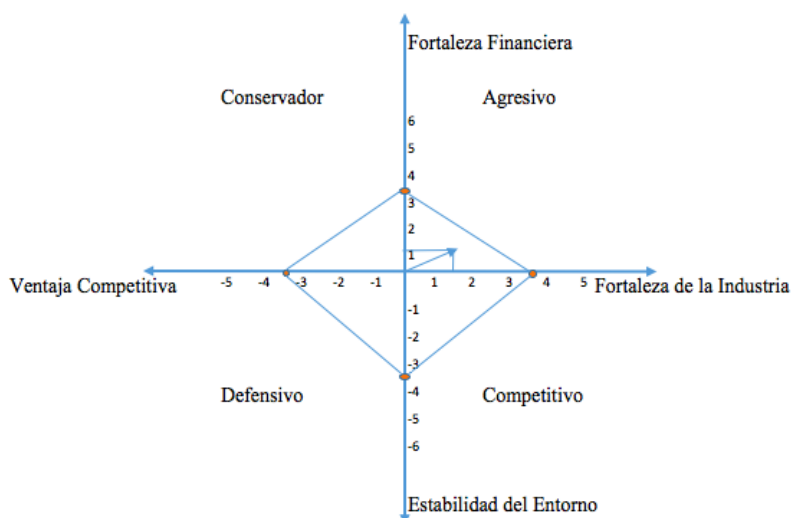


Figura 16. Matriz PEYEA

El sector se coloca en el primer cuadrante de la Matriz PEYEA, con una postura agresiva y con las siguientes estrategias específicas:

- Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil.
- Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global.
- Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios.
- Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos.
- Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet.
- Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Las Tablas 32, 33 y 34, fueron utilizadas para la generación de la Matriz BCG, cuyos datos se obtuvieron de información presentada en capítulos precedentes

Tabla 32

Ventas de Cosméticos por Categorías

Categoría	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Total
Fragancia	1,392	1,643	1,606	1,487	1,495	7,623
Higiene Personal	980	1,156	1,478	1,616	1,625	6,855
Capilares	1,135	1,278	1,349	1,422	1,365	6,549
Maquillaje	619	730	707	711	715	3,482
Tratamiento facial	567	730	707	647	715	3,366
Tratamiento corporal	464	548	578	582	585	2,757
Total General	5,157	6,085	6,425	6,465	6,500	30,632

Tabla 33

Participación de Mercado de los cosméticos por Categorías

Categorías	Competidor	Año 2014	Año 2015	Particip relat. mercado	Tasa de crecimiento
Fragancia	864.7	451	453	52%	1%
Higiene Personal	784.8	490	492	62%	1%
Capilares	628.9	431	414	69%	-4%
Maquillaje	380.4	215	217	57%	1%
Tratamiento facial	223.8	196	217	88%	11%
Tratamiento corporal	524.4	176	177	34%	1%

Tabla 34

Participación de Mercado y Tasa Anual de Crecimiento Continuo

Marca	PDM Relativa	TACC	Ventas
Fragancia	52%	1%	1,495
Higiene Personal	62%	1%	1,625
Capilares	69%	-4%	1,365
Maquillaje	57%	1%	715
Tratamiento facial	88%	11%	715
Tratamiento corporal	34%	1%	585

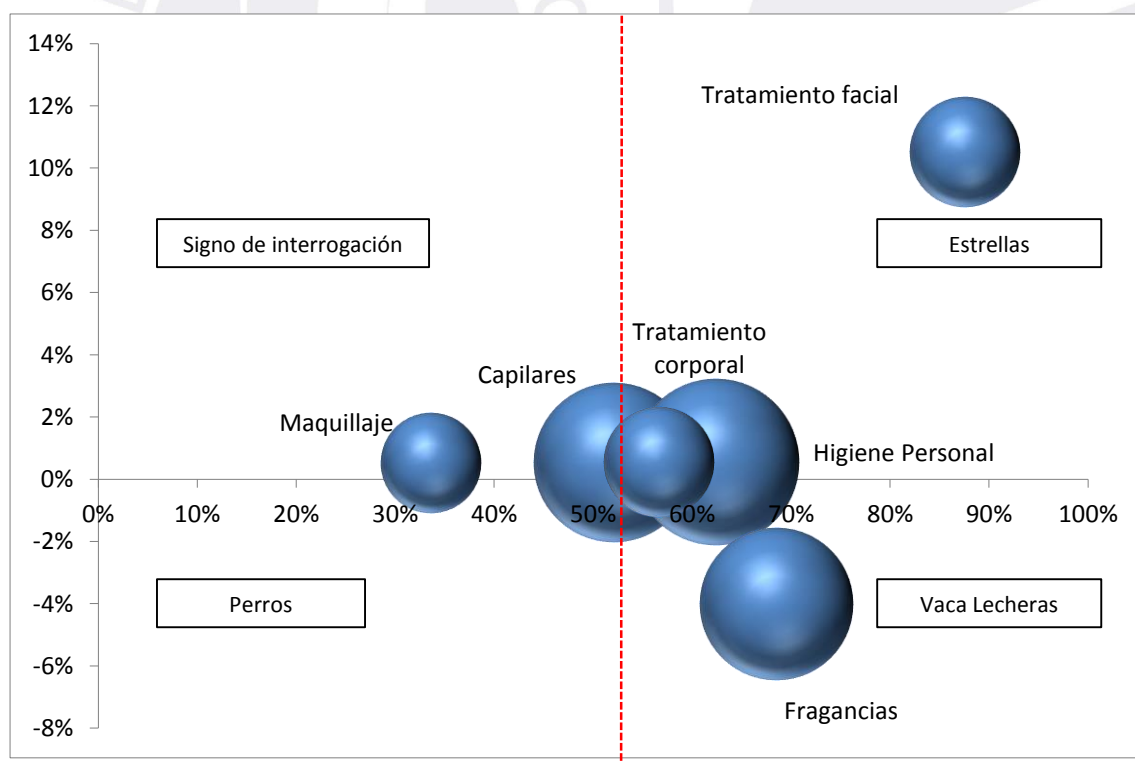


Figura 17. Matriz Boston Consulting Group para el sector de cosméticos del Perú

Estrategias específicas:

- Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Luego de cruzar los resultados de las ponderaciones de las matrices MEFE (2.35) y MEFI (2.78) y basado en las tres regiones en las que se divide la matriz MEFI; el sector de cosméticos peruano se encuentra ubicado en el sector II de la Matriz Interno - Externo, con estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, propias del cuadrante V, sobre las cuales se recomienda seguir estrategias orientadas a retener y mantener.

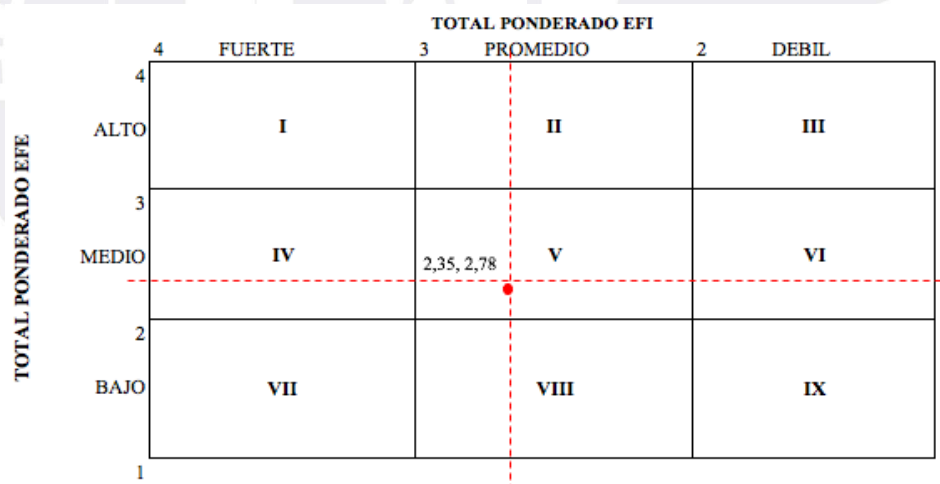


Figura 18. Matriz Interno – Externo

La matriz Interna Externa da lugar a las siguientes estrategias relacionadas:

- Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico.

- Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos.
- Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Cómo se refleja en la Figura 19, el sector de cosméticos se ubica en el Cuadrante II. Para llegar a esta conclusión, se consideró que la Industria de Cosméticos Peruana tiene características tanto del cuadrante I como del cuadrante II; sin embargo, se tomó la decisión de utilizar el cuadrante II con el objetivo de evidenciar la necesidad de evaluar la aproximación de la Industria al mercado.

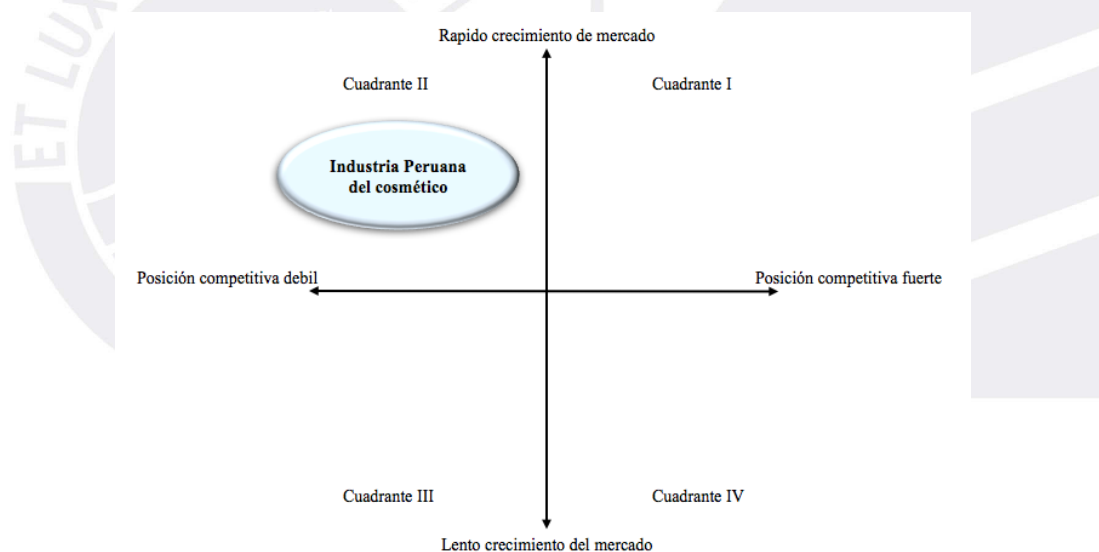


Figura 19. Matriz Gran Estrategia

La matriz Gran Estrategia da lugar a las siguientes estrategias relacionadas:

- Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico.

- Desarrollar productos capilares en base a quinua, camu camu, maca y maíz morado para exportarlos a otros mercados con alto consumo *per cápita*, como Estados Unidos, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil.
- Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como *sachets*).
- Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global.
- Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios.
- Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos.
- Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte.
- Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet.
- Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje.
- Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla a continuación se listan las Estrategias Específicas analizadas:

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	Desarrollo de Productos	X		X	X	X	4
2 FO2: Desarrollar productos capilares en base a quinua, camu camu, maca y maíz morado para exportarlos a otros mercados con alto consumo <i>per cápita</i> , como Estados Unidos, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros. (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	Desarrollo de Mercados	X				X	2
3 FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	Diversificación concéntrica	X	X	X		X	4
4 FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	Diversificación concéntrica	X	X	X		X	4
5 DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como <i>sachets</i>) (O3, O6, D1)	Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
6 DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
7 DO3: Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios (O1, O7, D1).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
8 DO4: Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos (O2, A2)	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
9 FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
10 FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3
11 FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	Aventura Conjunta	X					1
12 DA1: Implementar una escuela de formación y capacitación técnica para captar talento para la producción de la industria cosmética (A7, F5, F6)	Aventura Conjunta	X					1
13 DA2: Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje. (A1, A3, D2, D4)	Penetración de mercado	X			X	X	3
14 DA3: Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales (A2, A4, D2, D4)	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3

Luego de realizar la comparación entre las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se aprecia que las estrategias FO1, FO3, FO4, DO1, DO2, DO3, DO4, FA1, FA2, DA2 y DA3 son las que tienen puntajes mayores de dos, entonces son las que se considerará para la matriz cuantitativa planeamiento estratégico (MCPE), dejando a las otras como estrategias de contingencia. No obstante, a decisión de los estrategas, se incluye la estrategia FA3, debido a que permite otorgar fuerza a las marcas nacionales.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 36 se determina el atractivo relativo de las estrategias, las cuales provienen de los resultados del análisis de las matrices anteriores: FODA, PEYEA, IE, BCG, GE y DE. De la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se identifican las siguientes estrategias retenidas:

- Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares.
- Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil.
- Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global.
- Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte.
- Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet.
- Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas.

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)			FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)			FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)			DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)			DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)			DO3: Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios (O1, O7, D1).			DO4: Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos (O2, A2)			FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)			FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)			FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)			DA2: Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos, mediante plataformas interactivas que adelanten la experiencia del uso de maquillaje. (A1, A3, D2, D4)			DA3: Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales (A2, A4, D2, D4)		
	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación									
Oportunidades																																				
1. Incremento del consumo <i>per cápita</i> en cosméticos a nivel mundial.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08											
2. Facilidad de acceso al comercio debido a Tratados Internacionales.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05											
3. Presencia de insumos naturales propios del país idóneos para fabricar cosméticos.	0.10	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2											
4. Condiciones políticas y económicas del país favorables para la producción.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07											
5. Mano de obra y fuerza de ventas disponible.	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4											
6. Bajo consumo <i>per cápita</i> de cosméticos en el país.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24											
7. Tendencia mundial al uso de cosméticos elaborados en base a productos naturales.	0.07	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08											
Amenazas																																				
1. Altos costos en traslado de materias primas.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09											
2. Marcas de cosméticos posicionadas en el rubro.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32											
3. Baja penetración del comercio electrónico.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08											
4. Grandes competidores consolidados a nivel regional.	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36											
5. La reglamentación para cosméticos tiene la misma rigidez de medicamentos.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05											
6. Limitada educación superior y técnica impide un nivel de especialización adecuado.	0.06	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05											
Fortalezas																																				
1. Elaboración de cosméticos con insumos naturales que responden a tendencia mundial.	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3											
2. Capacidad para adaptarse a la demanda de distintos segmentos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18											
3. Actualmente Perú es el quinto exportador mundial de cosméticos naturales.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08											
4. Eficiente estructura de costos en el canal de venta directa.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48											
5. Ha generado 550,000 puestos de trabajo y tiene posibilidad de seguir creciendo.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36											
6. Gremio de cosméticos cohesionado y con capacidad de negociación.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16											
Debilidades																																				
1. Solo el 24% del mercado de cosméticos proviene de producción local.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48											
2. Alta rotación del capital humano en la fuerza de venta.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32											
3. Costos elevados debido a la importación de envases de vidrio.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1											
4. No hay exclusividad en la fuerza de venta directa.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36											
	2		5.94		5.38		5.38		6.14		6.55		4.12		4.29		5.94		5.63		5.81		4.31		4.89											

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 34 se evaluaron las estrategias en base a cuatro criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Las estrategias elegidas deberán pasar todos los criterios. Como vemos en la Tabla 37, todas las estrategias pasaron los filtros de Rumelt, dando así su factibilidad de aplicarlas.

Tabla 37

Matriz de Rumelt

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	SI	SI	SI	SI	SI

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 38 se validó que ninguna de las estrategias elegidas vulnera los derechos humanos o es perjudicial para los resultados estratégicos que persigue el sector de cosméticos, aceptando de esa manera todas las estrategias.

Tabla 38

Matriz de Ética

Estrategias Específicas	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sacha inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	N
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N

Nota. Derecho = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola: justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto: utilitarista = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis de las estrategias, en la Tabla 39 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia:

Tabla 39

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)
Estrategias de Contingencias
Primer Grupo
Segundo Grupo
DO3: Realizar alianzas con productores de ingredientes orgánicos para asegurar el precio de materias primas y evitar la volatilidad de precios (O1, O7, D1).
DO4: Desarrollar alianzas con proveedores de envases de vidrio para obtener mejores condiciones comerciales en costos (O2, A2)
DA2: Incrementar ventas a través del canal de e-commerce para el sector cosméticos. (A1, A3, D2, D4)
DA3: Desarrollar programas de fidelización de fuerza de venta, para convertirlos en embajadores de marcas locales (A2, A4, D2, D4)
Tercer Grupo
FO2: Desarrollar productos capilares en base a quinua, camu camu, maca y maíz morado para exportarlos a otros mercados con alto consumo <i>per cápita</i> , como Estados Unidos, Suiza, Suecia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros. (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)
DA1: Implementar una escuela de formación y capacitación técnica para captar talento para la producción de la industria cosmética (A7, F5, F6)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Como se aprecia en la Tabla 40, todas las estrategias se acoplan a los objetivos de largo plazo trazados en el presente planeamiento estratégico:

Tabla 40

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		Objetivos a Largo Plazo			
1. Incremento de las ventas de productos cosméticos	OLP 1: Para el año 2027, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 6,600'000,000; hoy es de USD 1,912'000,000.	OLP 2: Para el año 2027, el número de trabajadores del sector cosméticos peruano será de 750,000; hoy es de 550,000.	OLP 3: Para el año 2027, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 18%; hoy es de 16% considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Se estima alcanzar el objetivo reduciendo costos sin afectar empleabilidad.	OLP 4: Para el año 2027, el consumo <i>per cápita</i> de cosméticos será de USD 233.00; hoy es de USD 66.90.	
2. Generación de nuevos puestos de trabajo					
3. Incremento de la rentabilidad del sector					
4. Incremento del consumo <i>per cápita</i> a nivel nacional					
Estrategias Específicas					
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	X	X			X
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	X				X
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	X				X
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)	X	X			X
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)		X		X	
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	X			X	
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	X	X		X	X
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	X				X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Específicas	Posibilidades Colombia	Posibilidades Argentina	Posibilidades Chile
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	Reforzar la estrategia considerando que cuentan con productos propios como el cacay	Potenciar su estrategia de productos cosméticos naturales propios	Implementar la misma estrategia
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	No se relaciona	No se relaciona	No se relaciona
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales	Potenciar su industria de productos cosméticos naturales
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)	Potenciar su industria	Potenciar su industria	Implementar la misma estrategia
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	Participar de las alianzas a través de sus productos cosméticos naturales	Participar de las alianzas a través de sus productos cosméticos naturales	Buscar nuevos mercados
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)	No se relaciona	No se relaciona	No se relaciona
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	No se relaciona	No se relaciona	No se relaciona

6.13. Conclusiones

Del análisis realizado para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que presenta la industria de cosméticos peruana, considerando sus fortalezas y debilidades, así como los factores críticos de éxito necesarios para tener una industria de cosméticos

exitosa, se han desarrollado 14 estrategias, de las cuales, luego de trabajar las distintas matrices contenidas en el presente capítulo, se llegó a la conclusión que se deben trabajar 8 estrategias.

Luego de la revisión del caso, se decidió no utilizar ninguna de las estrategias de contingencia contenidas en la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia contenida en la Tabla 39.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Se definieron los objetivos a corto plazo (OCP), teniendo en cuenta los parámetros necesarios para llegar a cumplir los objetivos a largo plazo (OLP). Para D'Alessio (2016), los objetivos a corto plazo son los hitos por los cuales se alcanzan o cumplen las estrategias trazadas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo deben ser medibles, verificables y deben, de esta manera, facilitar la gestión de la organización.

OLP 1: Para el año 2027, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 6,600'000,000; hoy es de USD 1,912'000,000.

OCP 1.1: Para el año 2018, USD 580'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional. Este objetivo busca generar mayor capacidad productiva del país e inversión en plantas con condiciones necesarias para sostener dicho crecimiento.

OCP 1.2: Para el año 2019, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 188'000,000.

OCP 1.3: Para el año 2020, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 2,698'717,000. El crecimiento debe ser sostenible tanto en venta local como en exportaciones.

OCP 1.4: Para el año 2021, USD 1,088'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional. De manera consistente con el OCP anterior, el crecimiento de la producción local debe ser constante, creando nuevas empresas para producción, así como potenciar las actuales.

OCP 1.5: Para el año 2022, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 497'000,000. Se debe tener como meta el crecimiento de las exportaciones

tanto de los productos exportados actualmente, como la exportación de productos provenientes de nuevas empresas.

OCP 1.6: Para el año 2023, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 3,791'258,000.

OCP 1.7: Para el año 2024, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 4,314'452,000. Como se planteó anteriormente, las ventas totales de cosméticos deben crecer constantemente. Para ello, es necesaria la inversión privada.

OCP 1.8: Para el año 2025, USD 2,990'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional. Es necesario seguir creciendo en producción nacional, incentivando el uso de productos naturales, teniendo en cuenta que son tendencia de uso en la actualidad y que esta tendencia crecerá con el tiempo.

OCP 1.9: Para el año 2026, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 1,827'000,000. Este objetivo busca seguir creciendo en exportaciones constantemente hasta llegar al objetivo deseado.

OLP 2: Para el año 2027; el número de trabajadores del sector cosméticos peruano será de 750,000; hoy es de 550,000 trabajadores.

OCP 2.1: Para el año 2018, con el objetivo de afrontar el crecimiento de producción en cosméticos en Perú, se creará 2,000 puestos de trabajo formal. Para lograr el crecimiento del sector se hace necesario contar con más personal técnico-productivo para afrontar la producción de cosméticos.

OCP 2.2: Para el año 2019, se contratará 30,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. La fuerza de ventas directa es un modelo muy eficaz en el sector y otorga mejores márgenes financieros al sector.

OCP 2.3: Para el año 2020, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. El crecimiento constante de la industria hace necesario con mayor cantidad de recurso humano preparado, el cual pueda afrontar dicho crecimiento.

OCP 2.4: Para el año 2021, se habrá creado 1,000 puestos de trabajo formal adicionales para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú. Para sostener el crecimiento del sector es necesario innovar tanto en la producción de cosméticos como en la fuerza de ventas.

OCP 2.5: Para el año 2022, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. El crecimiento constante de la industria hace necesario con mayor cantidad de recurso humano preparado, el cual pueda afrontar dicho crecimiento.

OCP 2.6: Para el año 2023, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales para investigación sobre conocimiento del consumidor y fidelización de clientes. En consecuencia, con el crecimiento del sector, es necesario personal capacitado en innovación en nuevas técnicas de fidelización de los clientes.

OCP 2.7: Para el año 2024, se contratará 40,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. Como se mencionó anteriormente, el crecimiento constante en la producción va a llevar a requerir mayor mano de obra calificada.

OCP 2.8: Para el año 2025, se contratará con 50,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. El crecimiento del sector permitirá cumplir con el objetivo a largo plazo de generar mayor empleabilidad.

OCP 2.9: Para el año 2026, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú. La innovación será la constante para el crecimiento del sector, por lo que es necesario contar con mayor capacidad en innovación.

OCP 2.10: Para el año 2027, se habrá creado 3,000 puestos de trabajo formal adicionales, en sectores relacionados con la industria.

OLP 3: Para el año 2027, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será 18%; hoy es de 16% considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Se estima alcanzar el objetivo reduciendo costos sin afectar empleabilidad.

OCP 3.1: Para el año 2018 se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de envases en 1%. Como punto importante para el crecimiento del sector, es necesario realizar alianzas con proveedores de envases, ya que estos vienen a ser el 95% de los costos del producto en algunos casos.

OCP 3.2: Para el año 2019, el canal venta directa representará el 50% de las ventas locales.

OCP 3.3: Para el año 2020, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de estas en 1%. Así también se establecerán alianzas con proveedores de envases. Además, es necesario establecer alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de estas.

OCP 3.4: Para el año 2021, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos con el objetivo de reducir los costos de exportación en 1%. En particular, se establecerá alianzas con operadores logísticos con el fin de reducir los costos tanto de transporte como almacenamiento de los productos, además de facilitar el comercio interno y externo de los productos.

OCP 3.5: Para el año 2022, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 17%, considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Teniendo en cuenta la reducción de costos por las alianzas realizadas en el sector, es necesario obtener una mejor rentabilidad para el año 2022.

OCP 3.6: Para el año 2023, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 2%. Se busca incrementar las alianzas con los proveedores de envases para reducir más los costos sin perder la calidad del producto.

OCP 3.7: Para el año 2024, el canal venta directa representará el 55% de las ventas locales.

OCP 3.8: Para el año 2025, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de estas en 2%. Crecer en alianzas con proveedores de materias primas hará reducir más aún los costos de producción y, por lo tanto, beneficiará a la rentabilidad.

OCP 3.9: Para el año 2026, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir los costos de exportación en 2%.

OCP 3.10: Para el año 2027, el canal venta directa representará el 58% de las ventas locales.

OLP 4: Para el año 2027, el consumo *per cápita* de cosméticos en el Perú será de USD 233.00; hoy es de USD 66.90.

OCP 4.1: Para el año 2018, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 78.75.

OCP 4.2: Para el año 2019, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 85.84.

OCP 4.3: Para el año 2020, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 94.43.

OCP 4.4: Para el año 2021, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.

OCP 4.5: Para el año 2022, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 117.5.

OCP 4.6: Para el año 2023, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 132.65.

OCP 4.7: Para el año 2024, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 150.96.

OCP 4.8: Para el año 2025, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.

OCP 4.9: Para el año 2026, el consumo *per cápita* en el sector cosméticos será de USD 200.16.

OCP 4.10: Para el año 2027, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2016), los recursos son los insumos que ayudan a la organización a cumplir con las estrategias planteadas para llegar a la visión deseada. Por tanto, se ha asignado recursos a cada objetivo de corto plazo, los cuales llevarán a cumplir con las estrategias establecidas para llegar a la visión planteada para la industria de cosméticos e higiene personal.

Dentro de los recursos asignados, se plantea mayormente inversión del sector privado tanto del país como inversión de otros países, considerando también importante la inversión pública. La Tabla 42 muestra los recursos necesarios que se dividen en recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2016), las políticas son los límites que establece la organización para implementar cada estrategia; por tanto, se han establecido políticas que ayudarán a alinear las estrategias con los objetivos a largo plazo y la visión, según la Tabla 43.

Tabla 42

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Recursos				
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financiero	
OLP 1	Para el año 2027, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 6,600'000,000, hoy es de USD 1,912'000,000.					
	OCP 1.1 Para el año 2018, USD 580'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional.	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos.	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.2 Para el año 2019, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 188'000,000	Profesionales con capacidad de innovación y negociación.	Red vial.	Desarrollo del <i>comercio electrónico</i> .	Inversión pública y privada.	
	OCP 1.3 Para el año 2020, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 2,698'717,000	Profesionales con capacidad de negociación.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos, desarrollo del <i>comercio electrónico</i> .	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.4 Para el año 2021, USD 1,088'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos.	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.5 Para el año 2022, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de 497'000,000	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración y poder de negociación.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos, desarrollo del <i>comercio electrónico</i> .	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.6 Para el año 2023, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 3,791'258,000	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración y poder de negociación.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos.	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.7 Para el año 2024, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 4,314'452,000	Profesionales con capacidad de negociación.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos, desarrollo del <i>comercio electrónico</i> .	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.8 Para el año 2025, USD 2,990'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional.	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos.	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
	OCP 1.9 Para el año 2026, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de 1,827'000,000	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración y poder de negociación.	Maquinaria de última generación, red vial, implementación de plantas de producción.	Tecnología de última generación en producción de cosméticos.	Inversión privada interna y externa, inversión pública.	
OLP 2	Para el año 2027, el número de trabajadores del sector cosméticos peruano será de 750,000; hoy es de 550,000 trabajadores.					
	OCP 2.1 Para el año 2018, con el objetivo de afrontar el crecimiento de producción en cosméticos en Perú, se creará 2,000 puestos de trabajo formal.	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro y relacionadas.	Capacitación del personal en tecnología involucrada en el proceso productivo de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas escuelas técnicas del rubro de cosmético.	
	OCP 2.2 Para el año 2019, se contratará 30,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú.	Profesionales capacitados en ventas de cosméticos.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro.	Tecnología especializada en ventas.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas.	
	OCP 2.3 Para el año 2020, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú.	Profesionales capacitados en ventas de cosméticos.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro.	Tecnología especializada en ventas.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas.	
	OCP 2.4 Para el año 2021, se habrá creado 1,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú.	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro y relacionadas.	Capacitación del personal en tecnología involucrada en el proceso productivo de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas del rubro y relacionadas a esta.	
	OCP 2.5 Para el año 2022, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú.	Profesionales capacitados en procesos productivos de cosméticos y administración.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro y relacionadas.	Capacitación del personal en tecnología involucrada en el proceso productivo de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas escuelas técnicas del rubro de cosmético.	
	OCP 2.6 Para el año 2023, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para investigación sobre conocimiento del consumidor y fidelización de clientes.	Profesionales capacitados en investigación, innovación y fidelización hacia el cliente.	Crecimiento de las empresas en las áreas de innovación y captación del cliente.	Capacitación del personal en tecnología de innovación	Inversión privada interna y externa para el crecimiento de las empresas en el área de innovación.	
	OCP 2.7 Para el año 2024, se contratará 40,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú.	Profesionales capacitados en ventas de cosméticos.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro.	Tecnología especializada en ventas.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas.	
	OCP 2.8 Para el año 2025, se contratará 50,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú.	Profesionales capacitados en ventas de cosméticos.	Crecimiento de empresas del rubro, generación de nuevas empresas del rubro.	Tecnología especializada en ventas.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas.	
	OCP 2.9 Para el año 2026, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú.	Profesionales capacitados en investigación, innovación de productos cosméticos	Crecimiento de las empresas en las áreas de innovación e productos	Capacitación del personal en tecnología para la investigación e innovación de productos.	Inversión privada interna y externa para el crecimiento de las empresas en el área de innovación.	
	OCP 2.10 Para el año 2027, se habrá creado 3,000 puestos de trabajo formal adicionales, en sectores relacionados con la industria	Profesionales capacitados en servicios relacionados a la distribución y elaboración de empaques de cosméticos	Crecimiento de las empresas relacionadas al sector.	Capacitación en tecnología relacionada a distribución de productos.	Inversión privada interna y externa para el crecimiento de las empresas relacionadas al sector	
OLP 3	Para el año 2027, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 18%; hoy es de 16% considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Se estima alcanzar el objetivo reduciendo costos sin afectar empleabilidad.					
	OCP 3.1 Para el año 2018, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 1%.	Personal capacitado en administración, negociación, además de personal capacitado en producción de envases.	Infraestructura de plantas para la producción de envases	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción y ventas de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas de envases.	
	OCP 3.2 Para el año 2019, el canal venta directa representará el 50% de las ventas locales.	Personal capacitado en el canal venta directa.	Producción de cosméticos para atender la demanda	Sistema de gestión de venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> .	
	OCP 3.3 Para el año 2020, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 1%.	Personal capacitado en administración, negociación, además de personal capacitado en producción de materias primas.	Infraestructura de plantas para la producción de materias primas.	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción de materias primas.	Inversión privada interna y externa para la creación e implementación de plantas productoras de materia prima.	
	OCP 3.4 Para el año 2021, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 1%.	Mayor mano de obra calificada.	Mayor infraestructura de almacenes de tránsito	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción y ventas de cosméticos.	Costo de implementación de nuevos almacenes.	
	OCP 3.5 Para el año 2022, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 17%, considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú.	Personal capacitado en negociación y mano de obra adecuada para hacer atractivo el mercado.	Infraestructura en plantas de producción para el sector cosmético	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción y ventas de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas, inversión privada en publicidad de los productos cosméticos.	
	OCP 3.6 Para el año 2023, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 2%.	Personal capacitado en administración, negociación, además de personal capacitado en producción de envases.	Infraestructura de plantas para la producción de envases	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción y ventas de cosméticos.	Inversión privada interna y externa para la creación de nuevas empresas de envases.	
	OCP 3.7 Para el año 2024, el canal venta directa representará el 55% de las ventas locales.	Personal capacitado en el canal venta directa.	Producción de cosméticos para atender la demanda	Sistema de gestión de venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> .	
	OCP 3.8 Para el año 2025, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 2%.	Personal capacitado en administración, negociación, además de personal capacitado en producción de materias primas.	Infraestructura de plantas para la producción de materias primas.	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción de materias primas.	Inversión privada interna y externa para la creación e implementación de plantas productoras de materia prima.	
	OCP 3.9 Para el año 2026, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 2%.	Mayor mano de obra calificada.	Mayor infraestructura de almacenes de tránsito	Implementación de sistemas tecnológicos que ayuden a la producción y ventas de cosméticos.	Costo de implementación de nuevos almacenes.	
	OCP 3.10 Para el año 2027, el canal venta directa representará el 58% de las ventas locales.	Personal capacitado en el canal venta directa.	Producción de cosméticos para atender la demanda	Sistema de gestión de venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> .	
OLP 4	Para el año 2027, el consumo <i>per cápita</i> en el Perú será de USD 233.00; hoy es de USD 66.9.					
	OCP 4.1 Para el año 2018, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 78.75.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.2 Para el año 2019, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 85.84.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.3 Para el año 2020, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 94.43.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.4 Para el año 2021, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Mayor mano de obra calificada.	Infraestructura de las plantas de producción implementadas con altos estándares de calidad.	Desarrollo de sistemas de gestión de marketing.	Inversión privada interna y externa para implementar plantas de producción con altos estándares.	
	OCP 4.5 Para el año 2022, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 117.5.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.6 Para el año 2023, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 132.65.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.7 Para el año 2024, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 150.96.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.8 Para el año 2025, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Mayor mano de obra calificada.	Infraestructura de las plantas de producción implementadas con altos estándares de calidad.	Desarrollo de sistemas de gestión de marketing.	Inversión privada interna y externa para implementar plantas de producción con altos estándares.	
	OCP 4.9 Para el año 2026, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 200.16.	Mayor mano de obra y fuerza de ventas calificada.	Implementación de nuevas tiendas especializadas en cosméticos.	Desarrollo de sistemas de gestión para el canal venta directa.	Inversión privada interna y externa para la implementación del <i>comercio electrónico</i> , además de nuevas tiendas especializadas.	
	OCP 4.10 Para el año 2027, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Mayor mano de obra calificada.	Infraestructura de las plantas de producción implementadas con altos estándares de calidad.	Desarrollo de sistemas de gestión de marketing.	Inversión privada interna y externa para implementar plantas de producción con altos estándares.	

- Política 1: Establecer criterios de mejora continua para hacer sostenible el crecimiento de la industria.
- Política 2: Fomentar el desarrollo de nuevos canales de venta.
- Política 3: Promover la formalización de productores de productos cosméticos.
- Política 4: Garantizar el cumplimiento de altos estándares de calidad en los productos cosméticos.
- Política 5: Fomentar tratados de libre comercio con países claves para el crecimiento de la industria.
- Política 6: Promover el desarrollo de normativa aplicable al del sector.
- Política 7: Promover la creación de nuevas empresas del sector y asociados.
- Política 8: Promover la innovación en productos cosméticos.

7.4. Estructura Organizacional del Sector Cosméticos

La estructura organizacional es el soporte de toda la actividad relacionada con el proceso sistemático de la creación y venta de productos, por lo que necesario establecer una nueva estructura para llegar a la visión deseada.

La industria del sector cosmético ha facturado USD 1,912'000,000 el año 2016, de los cuales USD 458'880,000 corresponde a la producción nacional. El sector se subdivide en seis rubros: fragancias, capilares, higiene personal, tratamiento facial, tratamiento corporal, maquillaje. De estos tienen mayor participación de mercado principalmente las fragancias (25%), capilares (26%) e higiene personal (22%). Por lo tanto, se pretende crecer principalmente en estos tres rubros, para lo cual es necesario contar con mayor capacidad en infraestructura, personal y redes viales que soporten el crecimiento esperado.

COPECOH, que es el Comité Peruano de Cosméticos e Higiene, debe servir como apoyo para que las empresas se alineen para cumplir las estrategias propuestas y así llegar al objetivo deseado. En la Figura 20, se muestra la nueva estructura diseñada para COPECOH.

Tabla 43

Matriz de Políticas para cada Estrategia

Estrategias	Establecer criterios de mejora continua para hacer sostenible el crecimiento de la industria	Fomentar el desarrollo de nuevos canales de venta.	Promover la formalización de productores de productos cosméticos	Garantizar el cumplimiento de altos estándares de calidad en los productos cosméticos.	Fomentar tratados de libre comercio con países claves para el crecimiento de la industria	Promover el desarrollo de normativa aplicable al del sector.	Promover la creación de nuevas empresas del sector y asociados.	Promover la innovación en productos cosméticos.
FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacífico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6)	X		X	X	X	X	X	X
FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2)	X				X	X	X	X
FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2)	X				X	X	X	X
DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachá inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1)	X		X	X		X	X	X
DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3)	X	X	X	X	X	X	X	X
FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6)	X					X		
FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5)				X		X		
FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	X	X					X	X

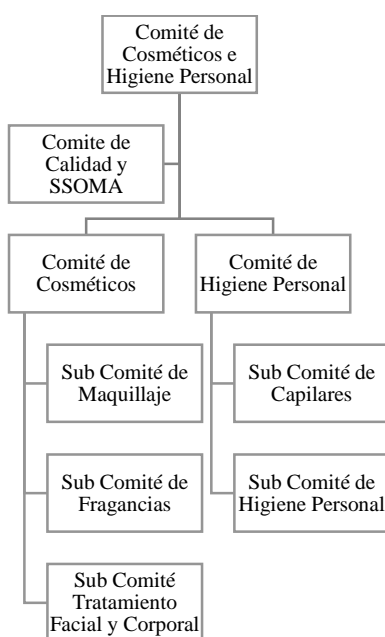


Figura 20. Nueva estructura propuesta para COPECOH

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2016), la responsabilidad social y manejo de medio ambiente implica el respeto al ciudadano y al uso de recursos ambientales, teniendo en cuenta la parte ética y moral que debe primar en toda persona.

El sector productivo de cosméticos local se encuentra compuesta, mayormente, por una gran empresa, esta es Unique – Yanbal, que cuenta con certificaciones ambientales para el mejor uso de los recursos naturales, como es la Huella de Carbono. Tiene en cuenta también el ahorro de energía y del consumo de agua. Además, cuenta con la certificación PEFC que controla el impacto por el uso de papel. En cuanto a responsabilidad social la empresa cuenta con un código de ética llamado CAPEVEDI, que garantiza los derechos de sus trabajadores en ventas directas. Esto como nuestra de lo que se tiene actualmente en el Perú.

Para poner en práctica el plan estratégico, debe ser primordial tener presente la gestión del impacto ambiental considerando:

1. Gestión de consumo de agua y energía: para ello es necesario el mantenimiento correctivo de las máquinas usadas para la producción, mantenimiento general de las plantas de producción, así como de los centros de distribución.
2. Gestión de vertimientos y residuos: las empresas que produzcan en el país deben de cumplir con la normativa nacional de cuidado del medio ambiente, la cual establece parámetros para los vertimientos, efluentes y clasifica los residuos y su disposición final. Se puede considerar que las empresas extranjeras que inviertan en el país cuenten con alguna certificación medio ambiental sin ser restrictivo siempre que cumplan con los estándares de la normativa.
3. Gestión de las emisiones: todas las empresas involucradas en el sector deben cumplir con los estándares y normativa del país referida a las emisiones según sector y plantas cumpliendo con los límites establecidos por estas y ayudando a minimizar emisión de gases tóxicos.
4. Protección de la biodiversidad: para incrementar el consumo de recursos naturales para la producción de cosméticos e incentivar el crecimiento de la producción de envases en el país, se debe tener un plan de reforestación de los campos usados para la producción, encaminando las empresas a que puedan obtener la certificación de Huella de Carbono.
5. Responsabilidad Social: las empresas del sector deben cumplir con las leyes del país para la protección de los empleados, además debe generar beneficios para las comunidades cercanas a las plantas de producción.

Las empresas del sector deben cumplir, además, con todo lo señalado anteriormente con establecer una gestión posterior al consumo de los productos. Para ello, pueden realizar campañas de reciclaje y de una correcta segregación de los residuos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La cantidad actual de fuerza laboral que existe en Perú en la industria de cosméticos es de 550,000 personas. De este total, 72% es netamente fuerza de ventas directa; es decir, 400,000 personas, en su mayoría mujeres, son vendedoras por catálogos del canal venta directa, lo cual hace que no estén identificadas netamente como parte de la fuerza laboral del sector, pues no cuentan con los beneficios de un trabajador en planilla. El 28% restante se descompone entre los operarios de producción, personal administrativo de las dos plantas más grandes actualmente en Perú y el personal de ventas en establecimientos como los *retail*, o tiendas netamente de cosméticos.

El recurso humano debe crecer en un 36% de la fuerza laboral actual. Esto quiere decir que para el año 2027 se debe tener 750,000 trabajadores dentro del sector para cubrir la necesidad por el crecimiento de la producción nacional. Además, la fuerza laboral que se requerirá son personas con preparación en innovación de productos cosméticos, personal técnico preparado tecnológicamente para que pueda explotar los recursos naturales del país. Otro punto que se ha considerado es incrementar la fuerza de ventas directas e incluso exportar la idea de negocio a otros países que no tengan este modelo.

7.7. Gestión del Cambio

Conforme señaló D'Alessio (2016), la gestión del cambio requiere del desarrollo de un conjunto de acciones que impacten en estructura y, algunas veces, en la cultura de la organización. En ese sentido, para el caso de la industria de cosméticos se requiere tomar las medidas que a continuación se detallan.

1. Desplegar la visión planteada en el presente planeamiento estratégico a todas las empresas que conforman la industria de cosméticos peruana, evidenciando la importancia y necesidad de su pronta ejecución, con el fin de lograr el compromiso de tales empresas para que se encuentren alineadas a dicha visión. En este aspecto, es

importante cuidar que el alineamiento a la visión del presente planeamiento incentive una sana competencia y no origine conductas anticompetitivas.

2. Es necesario realizar acciones permanentes de referenciación, con el objetivo de observar las nuevas tendencias y mejores prácticas mundiales, lo cual permitirá hacer los ajustes necesarios a los objetivos de corto plazo planteados en este documento, de modo que los objetivos de largo plazo se mantengan viables en el tiempo.
3. Las empresas que conforman la industria de cosméticos peruana, de manera integral, deben establecer políticas necesarias para asegurar su sostenibilidad y el incremento de su atractividad. Dichas políticas deben considerar el uso adecuado y responsable de recursos naturales, así como el cuidado del medio ambiente, el respeto de los derechos laborales de sus trabajadores y así como capacitación constante, la inversión en tecnología e innovación tanto para la producción como para la comercialización de los productos, una adecuada gestión con proveedores de materias primas, entre otros.
4. Se debe incentivar que cada una de las empresas que conforman la industria de cosméticos peruana tenga un programa de mejora continua, con el objetivo de tener mejores procesos, que permitan reducir costos sin que ello implique disminuir la calidad de los productos ofrecidos. En tal sentido, resulta necesario hacer esfuerzos permanentes para monitorear la calidad de los productos a través de la medición de la satisfacción de los clientes con los mismos.

Para el desarrollo del presente planteamiento estratégico, es necesaria la participación del gremio peruano de cosméticos e higiene personal, quien debe cuidar el alineamiento de todos sus agremiados a los objetivos planteados.

7.8. Conclusiones

Para el logro de los objetivos a largo plazo se establecieron objetivos a corto plazo. Estos se plantean como pasos previos necesarios desde distintas perspectivas (aprendizaje,

cliente, financiera y procesos internos). Para los objetivos a corto plazo se ha planteado una periodicidad anual por nueve años y se esperan alcanzar los objetivos a largo plazo en el décimo año.

Para aumentar las ventas en la industria de cosméticos peruana, es necesario empezar por potenciar el mercado local, incrementando el consumo *per cápita*, lo cual a su vez requiere un incremento de la producción nacional. Se requiere asegurar que la industria de cosméticos peruana provenga principalmente de producción nacional y no de importaciones (como es actualmente).

Para incrementar la empleabilidad de la industria de cosméticos peruana es necesario trabajar por incrementar su nivel de atractividad; para ello, se requiere personal dedicado a innovación, segmentación y fidelización de clientes. El incremento de producción nacional también generará un incremento en fuerza laboral de planta (tanto de fabricación como administrativa), así como fuerza de venta. El incremento laboral debe establecerse mediante un contrato de trabajo formal.

El incremento de la rentabilidad financiera del sector requiere de la reducción de costo, sin que ello implique reducir puestos de trabajo. Considerando que un costo importante en la producción de cosméticos es el envase, es importante generar alianzas con productores de dichos insumos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Para que la industria de cosméticos peruana llegue a la visión planteada es necesario establecer mediciones periódicas de sus indicadores para lo cual se elabora un cuadro de control. En este cuadro, se diferencian los indicadores según diferentes perspectivas. Así, conforme señaló D'Alessio (2016), el tablero de control ayuda a alinear las estrategias para lograr resultados satisfactorios tanto para los accionistas, clientes, empleados y mejores procesos. Para ello, se toman cuatro perspectivas que son el aprendizaje interno, los procesos, financiera y el cliente.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva se refiere a qué es lo que falta por aprender y mejorar dentro del sector para poder alcanzar la visión deseada. Para el caso de la industria de cosméticos se ha alineado los objetivos a corto plazo relacionados con el incremento de la mano de obra tanto técnica como para la producción, como de ventas y puestos estratégicos, los cuales exigen capacitación tanto del personal actual como de los futuros participantes del sector. Para ello, se está considerando estrategias de crecimiento basados en explotar toda la capacidad de mano de obra que se tiene en el país. Es importante realizar constante seguimiento de las mediciones de los objetivos para que no se desvíen de la meta final. Es de mucha importancia el constante aprendizaje y mejoras de las industrias involucradas dentro del sector para llegar a la gran visión deseada.

8.1.2. Procesos

Los procesos internos se enfocan a la satisfacción del cliente, lo que supone comprender y conocer los procesos internos relacionados con el sector de cosméticos para establecer cuáles deben mejorar hasta llegar al nivel de excelencia y, de este modo, satisfacer totalmente al cliente. Para el sector cosmético se ha establecido mejorar los procesos de

innovación para mejorar los productos existentes y crear nuevas líneas premium que puedan ser exportadas e incrementar las ventas internas y exportar los productos, además de incrementar las ventas de la producción nacional.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente ayuda a llegar a la visión del sector. De acuerdo con esta perspectiva, se debe tener la visión del cliente o cómo mirar a los clientes con la idea de llegar a la visión deseada satisfaciendo a los clientes.

Para la industria de cosméticos se estableció el crecimiento en las ventas por la satisfacción de cliente, ya que se busca crecer en la venta tanto interna como externa, ganando territorio a los competidores por la calidad de productos que se ofrecerán. Solo así se podrá ser competitivo dentro del mercado tanto interno como externo. Para lograrlo, además, es necesario establecer clústeres que ayuden a la exportación de los productos, así como llegar a ser un hub regional para la producción de cosméticos que sean de calidad e innovadores.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera es aquella que mide si el sector tiene éxito o no dentro de la industria, estableciendo cómo se mira a los accionistas de las empresas que están involucrados dentro del sector. Para ello, se debe tomar en cuenta los beneficios económicos que llevará a invertir en el país, pues mientras más atractivo se vuelva el Perú, se dará mayor inversión.

Para el sector cosméticos del Perú se estableció que la rentabilidad total del sector debe de subir en dos puntos porcentuales. Para ello, deben considerarse las mejoras en los otros indicadores, tanto de la calidad de los productos, así como de mejoras de los procesos, además de asociarse con los proveedores claves que ayudarán a hacer crecer la industria.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control es muy útil para las organizaciones, ya que es una herramienta de medición interna y permite así saber si llegarán a la visión deseada. Además, ofrece una visión integral de la industria teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo, así como las estrategias establecidas para llegar a cumplir las metas trazadas. Incluso, en caso se verifique alguna desviación, se puede llegar a modificar el tablero sin dejar de lado la visión a la cual se deseaba llegar. La Tabla 44 muestra el tablero de control balanceado de la industria de cosméticos del Perú.

8.3. Conclusiones

La evaluación estratégica se basa en la evaluación permanente de los objetivos especificados para la industria. Para ello, se define el tablero de control considerando las perspectivas correspondientes. Cabe agregar que para realizar el seguimiento al tablero de control balanceado es necesario implementar las estrategias planteadas en el planeamiento estratégico, teniendo en cuenta la capacitación del personal que permitirá hacer crecer la industria.

Es importante considerar que, durante la evaluación estratégica planteada con el tablero de control, se pueden detectar oportunidades de mejora. Por eso, corresponde hacer las precisiones que resulten necesarias para lograr alcanzar los objetivos a largo plazo establecidos.

Tabla 44

Tablero de Control (BSC)

Perspectiva	OLP's	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Iniciativas	Responsable
Aprendizaje y crecimiento de la organización	OLP 1	OCP 1.6: Para el año 2023, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 3,791'258,000.	Total de Ventas	Dólares	USD 3,791'258,000	Generar mejores condiciones de infraestructura y tecnología para la producción de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.1: Para el año 2018, con el objetivo de afrontar el crecimiento de producción en cosméticos en Perú, se creará 2,000 puestos de trabajo formal.	Número de trabajadores formales	Número	2,000	Fomentar el ingreso de empresas relacionadas a la producción de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.2: Para el año 2019, se contratará 30,000 trabajadores adicionales para el canal Venta Directa en Perú.	Número de trabajadores de ventas directas.	Número	30,000	Promover la creación de nuevas empresas relacionadas al rubro	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.3: Para el año 2020, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal Venta Directa en Perú.	Número de trabajadores de ventas directas.	Número	35,000	Implementar estrategias como premios por venta directa	COPECOH, Empresas del Sector
	OLP 2	OCP 2.5: Para el año 2022, se habrá creado 35,000 puestos de trabajo adicionales en la implementación de nuestras fábricas destinadas a incrementar la producción de cosméticos en Perú.	Número de trabajadores	Número	35,000	Realizar capacitaciones al personal relacionado a las ventas directas en temas relacionado a ventas y captación de nuevos vendedores	COPECOH, Empresas del Sector
	OLP 2	OCP 2.7: Para el año 2024, se contratará 40,000 trabajadores adicionales para el canal Venta Directa en Perú.	Número de trabajadores de ventas directas.	Número	40,000	Promover la creación de vías de acceso a zonas alejadas para que puedan ingresar los productos para venta directa	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.8: Para el año 2025, se contratará 50,000 trabajadores adicionales para el canal Venta Directa en Perú.	Número de trabajadores de ventas directas.	Número	50,000	Fomentar el ingreso de empresas del rubro que cuenten con venta directa	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP2	OCP 2.10: Para el año 2027, se habrá creado 3,000 puestos de trabajo formal adicionales, en sectores relacionados con la industria	Número de trabajadores de ventas directas.	Número		Fomentar feria para el ingreso de nuevas empresas de producción de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.1: Para el año 2018, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de envases en 1%.	Porcentaje de costos de envases	Porcentaje	-1% del año 2017	Promover la creación de nuevas empresas nacionales que produzcan cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.4: Para el año 2021, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir los costos de exportación en 1%.	Porcentaje de los costos de exportación	Porcentaje	-1% del año 2017	Fomentar el desarrollo de líneas de distribución para el ingreso a zonas poco accesibles	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
Cliente	OLP 3	OCP 3.6: Para el año 2023, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 2%.	Porcentaje de costos de envases	Porcentaje	-2% del año 2017	Promover la creación de almacenes de tránsito para la distribución por venta directa	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.9: Para el año 2026, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir los costos de exportación en 2%.	Porcentaje de los costos de exportación	Porcentaje	-2% del año 2017	Fomentar el uso de cosméticos a nivel nacional	COPECOH, Empresas del rubro
	OLP 1	OCP 1.3: Para el año 2020, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 2,698'717,000	Total de ventas	Dólares	USD 2,698'717,000	Identificar los productos con mayor potencial de ventas en zonas de poco acceso	COPECOH, Empresas del rubro
	OLP 1	OCP 1.7: Para el año 2024, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 4,314'452,000	Total de ventas	Dólares	USD 4,314'452,000	Incentivar el ingreso de productores de envases de vidrio al país	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.6: Para el año 2023, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para investigación sobre conocimiento del consumidor y fidelización de clientes.	Número de trabajadores para investigación.	Número	2,000	Establecer alianzas con productores de envases para cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.2: Para el año 2019, el canal venta directa representará el 50% de las ventas locales.	Ventas directas	Porcentaje	50%	Establecer ferias de industrias relacionadas a al sector cosmético entre ellas operadores logísticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.7: Para el año 2024, el canal venta directa representará el 55% de las ventas locales.	Ventas directas	Porcentaje	55%	Fomentar el ingreso de nuevos operadores logísticos al mercado	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.10: Para el año 2027, el canal venta directa representará el 58% de las ventas locales.	Ventas directas	Porcentaje	58%	Promocionar el beneficio de la creación de alianzas para el crecimiento económico de las empresas	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.4: Para el año 2021, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Porcentaje de satisfacción del cliente	Porcentaje	3.00%	Acuerdos con operadores logísticos para mejor los costos de distribución	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.8: Para el año 2025, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Porcentaje de satisfacción del cliente	Porcentaje	3.00%	Incentivar proyectos de mejora para la reducción de costos por depósitos temporales	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
Financiera	OLP 1	OCP 1.5: Para el año 2022, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 497'000,000	Total exportaciones	Dólares	USD 497'000,000	Impulsar acuerdos comerciales con nuevos países como: Emiratos Árabes Unidos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 1	OCP 1.9: Para el año 2026, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD1,827'000,000	Total exportaciones	Dólares	USD 1,827'000,000	Presencia permanente de un representante del Gremio en las embajadas de los países que integran Asia Pacifico	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 1	OCP 1.2: Para el año 2019, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 188'000,000	Total exportaciones	Dólares	USD 188'000,000	Participar en ferias internacionales de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.5: Para el año 2022, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 17%, considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú.	Porcentaje de rentabilidad financiera	Porcentaje	17.00%	Fomentar la investigación en el de este rubro en los IST y Universidades	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.1: Para el año 2018, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 78.75	Consumo per cápita	Dólares	USD 78.75	Fomentar la creación de escuelas o institutos relacionadas al rubro	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.2: Para el año 2019, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 85.84	Consumo per cápita	Dólares	USD 85.84	Fomentar la creación de rutas de acceso a zonas más lejanas del país	COPECOH /CCL
	OLP 4	OCP 4.3: Para el año 2020, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 94.43	Consumo per cápita	Dólares	USD 94.43	Diseñar campañas publicitarias para el canal de ventas directas	Empresas del Sector
	OLP 4	OCP 4.5: Para el año 2022, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 117.5	Consumo per cápita	Dólares	USD 117.5	Incentivar la compra directa con ofertas	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.6: Para el año 2023, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 132.65	Consumo per cápita	Dólares	USD 132.65	Incentivar a las empresas que implementen el canal de ventas directa	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 4	OCP 4.7: Para el año 2024, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 150.96	Consumo per cápita	Dólares	USD 150.96	Incentivar la compra directa con ofertas	Empresas del Sector
Procesos internos	OLP 4	OCP 4.9: Para el año 2026, el consumo per cápita en el sector cosméticos será de USD 200.16	Consumo per cápita	Dólares	USD 200.16	Incentivar la mejora de procesos enfocándose a la mejora de la calidad de los productos, sin incrementar el precio	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 1	OCP 1.1: Para el año 2018, USD 580'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional.	Ventas de producción nacional	Dólares	USD 580'000,000	Ofrecer diversidad de productos de acuerdo a las tendencias	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 1	OCP 1.4: Para el año 2021, USD 1,088'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional.	Ventas de producción nacional	Dólares	USD 1'088'000,000	Ofrecer productos especializados para mercados nichos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 1	OCP 1.8: Para el año 2025, USD 2,990'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional.	Ventas de producción nacional	Dólares	USD 2'990'000,000	Contratar una empresa que realice encuestas (estratificadas), cada seis meses para saber el nivel de satisfacción de los clientes	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 2	OCP 2.4: Para el año 2021, se habrá creado 1,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú.	Número de trabajadores para investigación.	Número	1,000	Utilizar el transporte marítimo y aéreo para las exportaciones a China (reducción de costos)	Empresas del Sector
	OLP 2	OCP 2.9: Para el año 2026, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú.	Número de trabajadores para investigación.	Número	2,000	Fomentar la exportación de productos en base a materia prima natural como las fragancias y tratamiento corporal	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.3: Para el año 2020, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 1%.	Reducción del porcentaje de costo en materia prima.	Porcentaje	-1% del año 2017	Fomentar la exportación de productos en base a materia prima natural como los capilares e higiene personal	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
	OLP 3	OCP 3.8: Para el año 2025, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 2%.	Reducción del porcentaje de costo en materia prima.	Porcentaje	-2% del año 2017	Fomentar la creación de nuevas empresas de venta de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
						Fomentar las ventas con productos complementadores como cepillo de dientes, toallas higiénicas, etc.	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH
						Impulsar a través de campañas publicitarias el consumo de cosméticos	Sociedad Nacional de Industrias, COPECOH

Capítulo IX: Competitividad del Sector de Cosméticos

9.1. Análisis Competitivo del Sector Cosméticos

Conforme lo señalado por Porter (2012), para hacer un análisis competitivo se debe analizar cuatro componentes: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y los sectores afines y auxiliares.

1. Condiciones de los factores: la industria de cosméticos peruana se basa en insumos importados, tanto para el caso de materias primas como para envases, lo cual incrementa significativamente los costos de producir a mayor escala en el Perú. En este marco, es importante incrementar el uso de materias primas locales para la fabricación de cosméticos, lo que no solo tendrá un efecto positivo en la industria de cosméticos, sino también en otros sectores y en general en la empleabilidad nacional. Del mismo modo, respecto de los envases necesarios para la comercialización de cosméticos, es necesario tener estrategias diferenciadas según la naturaleza del envase. Así, en el caso de envases de plástico, existe producción local que puede ser utilizada. En tanto, en el caso de envases de vidrio, deben generarse alianzas con proveedores internacionales con el objetivo reducir costos en la importación. Al respecto, es importante resaltar que, solo en la medida en que la industria de cosméticos peruana crezca y se logre que la producción que hoy se realiza en otros países se empiece a realizar en Perú, se generará incentivos para que la fabricación de envases de vidrio también se realice de manera local.
2. Condiciones de la demanda: el consumo *per cápita* de cosméticos a nivel global viene incrementándose de manera sostenida, por lo que existe potencial de crecimiento para su fabricante. Para aprovechar dicho potencial, es necesario proyectar dos tipos de estrategias, con el objetivo de hacer frente a los grandes fabricantes que se basan en el esquema de auto importación. En tal escenario, el crecimiento inicial de producción

nacional peruana de productos cosméticos debe apuntar a los comercializadores e importadores de otros países, sean de la región o de otros continentes con alto consumo *per cápita*, como es el caso de Asia. Luego, en la medida en que la industria peruana vaya ganando posición sobre otras industrias de la región y las grandes empresas inicien su fabricación en Perú, se permitirá cubrir la otra porción del mercado basada en la auto importación, toda vez que las grandes marcas hoy ya cuentan con sucursales en distintos países e importarán desde el país que la casa matriz determine.

3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: es importante incrementar la competitividad de la industria de cosméticos peruana, con el objetivo de detener las importaciones e incrementar la producción nacional. Con ello, las casas matrices de los grandes fabricantes escogerán Perú como el lugar de origen de su producción regional. En este punto, es importante recordar que las industrias colombianas y chilenas tienen la mira en el Perú como lugar de destino de su producción.
4. Sectores relacionados y de apoyo: en el caso de la industria de cosméticos peruana se requieren alianzas estratégicas con los siguientes sectores:
 - -Empresas de Transporte, en especial Terrestre y Marítimo, tanto para importación de materias primas como para exportación de productos terminados.
 - -Sector Industriales de insumos, tanto de insumos para la fabricación de cosméticos (como alcohol industrial) como para la fabricación de envases (plásticos, vidrio, entre otros).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cosméticos

Luego de análisis efectuado, se identificaron determinadas ventajas competitivas en la industria de cosméticos peruana con respecto a los demás países de la región:

1. La tendencia mundial es utilizar productos cosméticos producidos con insumos naturales, los mismos que en el Perú se cuenta con abundancia. Una variedad de

dichos insumos naturales actualmente es utilizada en la producción de cosméticos, por lo cual se puede acceder a los mismos de manera directa. Del mismo modo, existe una importante gama de recursos naturales que a la fecha no han sido explotados, lo cual facilita la innovación de nuevos productos.

2. El bajo consumo *per cápita* de cosméticos en Perú, en comparación con otros países de la región, evidencia el potencial para incrementar las ventas en un mercado no saturado, con la posibilidad de elaborar productos diferenciados por segmento, así como diferenciar las presentaciones de envases.
3. Uno de los principales canales de distribución de la industria de cosméticos peruana es la venta directa, la cual tiene una estructura de costos eficiente, pues reduce los costos en distribución, publicidad y control de inventarios. Con ello, se puede abarcar un amplio ámbito geográfico al cual el canal de venta tradicional (como centros comerciales o *retails*) tiene un acceso limitado.

A lo anterior, se suma que el Perú viene siendo reconocido a nivel mundial como un país con crecimiento económico sostenido y como un lugar con condiciones atractivas para hacer negocios. En un contexto de globalización como el actual, la estabilidad macroeconómica y los tratados comerciales con los que cuenta el Perú se convierten en elementos clave para realizar inversiones de la magnitud que se espera en esta industria.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Cosméticos

Considerando que, en la actualidad, la gran mayoría del mercado de cosméticos proviene de importaciones y no existe voluntad por parte de los actuales agentes de la industria de incrementar su producción local, hoy no se cuenta con un clúster de la industria de cosméticos peruana. Sin embargo, considerando las estrategias y análisis realizados, se evidencia la posibilidad de clústeres de actividades de soporte que permitan a las empresas productoras tercerizar distintos procesos de soporte y, con ello, concentrarse en aquellos

procesos que integren la cadena de valor de la industria. Por tanto, a continuación, se propone aquellos sectores en los cuales se podrían desarrollar clústeres:

- Transporte: para el éxito de la industria de cosméticos peruana se requiere el uso de insumos y materias primas locales; sin embargo, dadas las características geográficas del Perú, no se cuenta con una red vial adecuada para hacer llegar dichas materias primas hacia el lugar de fabricación; por tanto, un clúster de transporte permitiría reducir costos y asegurar el uso de materias primas locales. Este clúster no solo debería abarcar el transporte local de materias primas sino también el reparto de productos terminados a distintas zonas del Perú y otras regiones. Para el desarrollo de este clúster, es clave generar alianzas con operadores logísticos, mejorar las condiciones de infraestructura de los puertos que son la principal entrada y salida de los productos vinculados a la industria de los cosméticos.
- Industria de Envases: el 95% del costo de producción de cosméticos corresponde al envase (A. Acevedo, comunicación personal, 17 de marzo de 2017); en dicha medida, se requiere evolucionar una industria de envases con capacidad de abastecer la industria de cosméticos peruana. Como se advierte, dicho clúster podría abastecer también a otras industrias proporcionando bienes intermedios e, incluso, podría servir para potenciar la industria de plásticos, vidrios, entre otros, a modo de productos de consumo final. En este punto, es importante precisar que, si bien existe una industria de envases de vidrio y plástico en el Perú, su nivel de sofisticación es limitado y no permite abastecer industrias con características y requerimientos propios, como es el caso del sector cosméticos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Luego del análisis realizado, se encontró que los clústeres propuestos no son específicos o exclusivos para la industria de cosméticos, sino que favorecen la productividad peruana en su conjunto, lo que tiene un impacto directo en mejorar los factores de producción

peruanos y contribuye a hacer del Perú un lugar con mayor atractivo en términos de competitividad.

Dentro de los aspectos estratégicos identificados para los potenciales clústeres se encuentra la generación de sinergias, especialmente con gremios del sector transporte y de la industria de los envases, ya que permite compartir costos, al tercerizar los procesos que no son estratégicos, trasladando los gastos fijos a variables; teniendo en cuenta que las industrias peruanas tienen una cultura cooperativa y realizan asociaciones por consenso; así también otro de los aspectos importantes identificados es obtener el acceso a mercados difíciles, puesto que al mejorar el sistema de transporte, tanto vial como marítimo, permitirá llegar a lugares lejanos que por la geografía del país, no son accesibles fácilmente, además de facilitar la exportación e importación de productos relacionados a la industria del cosmético. Contrarresta el efecto de un posible monopolio, es otra de las estrategias identificadas, pues fomenta la libre competencia entre los integrantes del clúster; por último, la facilidad para conseguir beneficios del estado, será consecuencia de tener clústeres fortalecidos.

Si bien el Perú ha venido creciendo en competitividad, uno de los aspectos en los cuales aún hay más espacio por desarrollar es el de innovación; por ello, se requiere de un espacio que promueva tecnología, no solo para la industria de cosméticos, sino para la producción local en general, que considere diversos aspectos propios de la realidad peruana. Es importante precisar que los aspectos en tecnología a tercerizar son aquellos distintos a la cadena de valor, pues eso constituye la ventaja competitiva de cada empresa; por tanto, el clúster propuesto se concentra en aquellas actividades que consisten en procesos de soporte.

9.5. Conclusiones

El desarrollo de la industria de cosméticos en Perú requiere del desarrollo de varios sectores afines, como son transporte, industria de envases, empleabilidad, entre otros. Ello incrementará la competitividad del país en su conjunto y no solo del sector cosméticos.

El desarrollo de nuevos mercados tiene estrategias distintas, según la estructura de negocio de las grandes empresas. En particular, el crecimiento de la industria de cosméticos peruana tiene el reto de ser atractiva para las casas matriz de las principales marcas a nivel mundial.

Para el desarrollo de los clústeres propuestos, es necesario identificar dentro del mapa de procesos aquellos que tienen la función de soporte, para no afectar la ventaja competitiva de cada agente de la industria.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 45, se presenta el Plan Estratégico integral, que servirá de ayuda al control del proceso, ejecución del plan y labores de reajuste que resulten necesarias. Así, en dicha matriz, se colocan la visión y misión, los objetivos a largo y corto plazo, las estrategias específicas, los intereses organizacionales, los principios cardinales, las políticas que servirán para aplicación de las estrategias, el tablero de control y los recursos necesarios, con el objetivo de tener una visión integral del plan realizado.

10.2. Conclusiones Finales

1. La industria de cosméticos peruana no ha sabido responder al crecimiento de consumo *per cápita*, ni mundial ni localmente, pues no solamente no ha buscado ganar participación de mercado a nivel internacional, sino que ha satisfecho la demanda local a través de importaciones, en desmedro de la producción nacional.
2. La misión, la visión, los valores y el código de ético planteados en el presente planeamiento estratégico son una guía en el actuar de las empresas que conforman el sector de cosméticos peruano.
3. El Perú se encuentra en capacidad de seguir desarrollando nuevos productos cosméticos basados en materias primas naturales, con los cuales puede ingresar a nuevos mercados internacionales haciendo uso de los tratados internacionales con los que cuenta en la actualidad.
4. La industria de cosméticos peruana tiene la oportunidad de crecer en ventas, empleabilidad y rentabilidad impulsando el canal de venta directa, el cual cuenta con una eficiente gestión de costos. Se espera un resultado similar para el canal de comercio electrónico y otros canales alternativos (distintos al de venta *retail*).

5. Para alcanzar la visión planteada en el presente planeamiento para la industria de cosméticos peruana, se ha identificado como intereses organizacionales al incremento de las ventas de productos cosméticos, la generación de nuevos puestos de trabajo, el incremento de la rentabilidad del sector y el incremento del consumo *per cápita* a nivel nacional.
6. Debido a la situación en que se encuentra la industria de cosméticos peruana, se debe priorizar la implementación de estrategias intensivas, como desarrollo de mercados y de producto, penetración de mercado.
7. La adecuada elección de una estructura organizacional permitirá establecer políticas de mejora continua para hacer sostenible el crecimiento de la industria de cosméticos peruana y con ello alcanzar los objetivos de corto plazo planteados.
8. Dada la situación actual de la industria de cosméticos peruana, se encontró que las dos perspectivas de mayor relevancia son la de clientes, debido a la relevancia de incrementar las ventas, y la financiera, considerando la oportunidad de incrementar consumo *per cápita* en Perú. Dichas perspectivas se encuentran incluidas en el tablero de control balanceado.
9. La tendencia mundial a 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 relacionadas, así como el bajo nivel de consumo *per cápita* local.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico, lo que estará a cargo de las industrias que integran al Gremio Peruano de Cosmética e Higiene, el cual agrupa al 95% de empresas de cosméticos en el Perú y acogerá a las nuevas empresas en el tiempo.

2. Alienar el actuar de todas las empresas que integran el sector de cosméticos peruano a la visión planteada en el presente planeamiento estratégico, lo cual estará a cargo del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene.
3. Invertir en investigación, con el objetivo de explotar nuevos insumos naturales para el desarrollo de nuevos productos. Corresponde a cada empresa, según su estrategia comercial, investigar nuevas estrategias de desarrollo de productos.
4. Seguir explorando canales alternativos (distintos al tradicional o *retail*) que tengan una estructura de costo eficiente, y generen mayor rentabilidad y empleabilidad, así como un volumen elevado de ventas. Corresponde a cada empresa, según su estrategia comercial, investigar nuevas estrategias de integración vertical hacia adelante.
5. Alienar los objetivos de las empresas que integran el sector de cosméticos peruano a los objetivos planteados en el presente trabajo, consistentes en el incremento de ventas, de rentabilidad, de empleabilidad y del consumo de cosméticos *per cápita* a nivel nacional, lo cual estará a cargo del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene.
6. Las empresas de cosméticos peruanas deben desarrollar e implementar estrategias intensivas. Corresponde a cada empresa, según su política comercial, escoger entre las estrategias planteadas en este documento e implementarlas. Por su lado, corresponde al Gremio Peruano de Cosmética e Higiene promover que todas las estrategias propuestas sean implementadas.
7. Adecuar la estructura del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene según la propuesta realizada en el presente trabajo, lo cual se encontrará a cargo del mismo gremio.
8. Asegurar que en el tablero de control balanceado de cada empresa del sector de cosméticos se encuentren objetivos de corto plazo destinados orientados a las perspectivas cliente y financiera. Corresponde a cada empresa incluir dichas perspectivas en sus respectivos tableros de control balanceado.

9. Para aprovechar las ventajas competitivas con las que cuenta la industria de cosméticos peruana, se debe implementar clústeres para envases y transporte, tanto de materia prima como artículos terminados, lo cual estará a cargo del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene.

10.4. Futuro del Sector Cosméticos

Para el año 2027, la industria de cosméticos peruana habrá alcanzado el mayor crecimiento en Latinoamérica, atribuyendo dicho crecimiento a los factores de ventas, rentabilidad, empleabilidad y consumo *per cápita*.

En el caso de las ventas, la industria de cosméticos peruana habrá logrado pasar de USD 1,912'000,000 (situación del 2016) a USD 5,600'000,000. Para ello, la industria de cosméticos peruana habrá incrementado su nivel de producción nacional, así como el volumen de exportaciones. Del mismo modo, las importaciones representarán únicamente el 10% de las ventas a nivel nacional.

En el caso de la empleabilidad del sector, la industria de cosméticos peruana habrá logrado incrementar de 550,000 trabajadores (situación del 2016) a 750,000. El aumento de trabajadores se habrá conseguido principalmente a través del incremento del canal venta directa.

En el caso de la rentabilidad del sector, la industria de cosméticos peruana habrá pasado de tener un ROE de 16% (situación del 2016) a un ROE de 18%, obtenido principalmente a través de la reducción de costos en producción, sin afectar el nivel de empleabilidad.

Finalmente, en el caso del consumo *per cápita*, la industria de cosméticos peruana habrá incrementado sus ventas de USD 66.9 por persona (situación del 2016) a USD 350, a través de la creación de nuevos productos y empaques, adaptados a distintos segmentos.

Tabla 45 *Matriz del Plan Estratégico Integral*

Misión	Visión				Valores	
	Para el año 2027, la industria de cosméticos del Perú será la primera en crecimiento en ventas de Latinoamérica, y será reconocida por su aporte a la economía nacional al contribuir con la generación de empleo y al incremento de la rentabilidad de la industria.					
	Intereses organizacionales	Objetivos de largo plazo				Principios cardinales
1. Incremento de las ventas de productos cosméticos 2. Generación de nuevos puestos de trabajo 3. Incremento de la rentabilidad del sector 4. Incremento del consumo <i>per cápita</i> a nivel nacional	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	1. Influencia terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalanza de los intereses	
	Para el año 2027, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 6,600'000,000; hoy es de USD 1,912'000,000.	Para el año 2027, el número de trabajadores del sector cosméticos peruano será de 750,000; hoy es de 550,000 trabajadores.	Para el año 2027, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 18%; hoy es de 16% considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. Se estima alcanzar el objetivo reduciendo costos sin afectar empleabilidad.	Para el año 2027, el consumo <i>per cápita</i> de cosméticos en el Perú será de USD 233; hoy es de USD 66.90		
Estrategias FO1: Desarrollar nuevos productos de alta calidad basados en insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, y exportarlos a la región Asia Pacifico (O1, O2, O3, O4, F1, F2, F3, F6) FO3: Desarrollar nuevos productos cosméticos adaptados al segmento masculino, para ampliar la gama de fragancias y capilares (O6, F2) FO4: Desarrollar nuevos productos cosméticos con características adaptadas al segmento juvenil (O4, O6, F2) DO1: Penetrar en el mercado nacional con productos elaborados en base a insumos naturales, como sachu inchi, camu camu y quinua, con presentaciones adaptadas a distintos segmentos (como sachets) (O3, O6, D1) DO2: Desarrollar un clúster que permita acceso a materias primas y a nueva tecnología para producción y distribución de cosméticos, local y global (O1, O3, O4, O5, D1, D3) FA1: Desarrollar alianzas con otros gremios para reducir los costos de transporte (A1, F6) FA2: Incrementar el volumen de consultoras del canal venta directa en zonas del país con ausencia de internet (A3, F4, F5) FA3: Desarrollar complementadores con otros sectores para generar un valor adicional que contrarreste el posicionamiento de otras marcas (A2, A4, F2, F6)	X	X		X	Políticas Establecer criterios de mejora continua para hacer sostenible el crecimiento de la industria Fomentar el desarrollo de nuevos canales de venta. Promover la formalización de productores de productos cosméticos Garantizar el cumplimiento de altos estándares de calidad en los productos cosméticos. Fomentar tratados de libre comercio con países claves para el crecimiento de la industria Promover el desarrollo de normativa aplicable al del sector. Promover la creación de nuevas empresas del sector Promover la innovación en productos cosméticos.	
Tablero de control Aprendizaje y crecimiento de la organización Cliente Financiera Procesos internos	Objetivo de corto plazo					Tablero de control Aprendizaje y crecimiento de la organización Cliente Financiera Procesos internos
	OCP 1.1: Para el año 2018, USD 580'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional. OCP 1.2: Para el año 2019, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de USD 188'000,000 OCP 1.3: Para el año 2020, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 2,698'717,000 OCP 1.4: Para el año 2021, USD 1,088'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional OCP 1.5: Para el año 2022, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de 497'000,000 OCP 1.6: Para el año 2023, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 3,791'258,000 OCP 1.7: Para el año 2024, las ventas del sector cosméticos peruano serán de USD 4,314'452,000 OCP 1.8: Para el año 2025, USD 2,990'000,000 de las ventas de la industria de Cosméticos del Perú corresponderán a producción nacional. OCP 1.9: Para el año 2026, las exportaciones de la industria de Cosméticos del Perú serán de 1,827'000,000	OCP 2.1: Para el año 2018, con el objetivo de afrontar el crecimiento de producción en cosméticos en Perú, se creará 2,000 puestos de trabajo formal. OCP 2.2: Para el año 2019, se contratará 30,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. OCP 2.3: Para el año 2020, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. OCP 2.4: Para el año 2021, se habrá creado 1,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú. OCP 2.5: Para el año 2022, se contratará 35,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. OCP 2.6: Para el año 2023, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para investigación sobre conocimiento del consumidor y fidelización de clientes. OCP 2.7: Para el año 2024, se contratará 40,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. OCP 2.8: Para el año 2025, se contratará 50,000 trabajadores adicionales para el canal venta directa en Perú. OCP 2.9: Para el año 2026, se habrá creado 2,000 puestos de trabajo formal adicionales, para afrontar los desafíos de innovación en la industria de cosméticos en el Perú. OCP 2.10: Para el año 2027, se habrá creado 3,000 puestos de trabajo formal adicionales, en sectores relacionados con la industria	OCP 3.1: Para el año 2018, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 1%. OCP 3.2: Para el año 2019, el canal venta directa representará el 50% de las ventas locales. OCP 3.3: Para el año 2020, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 1%. OCP 3.4: Para el año 2021, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 1%. OCP 3.5: Para el año 2022, la rentabilidad financiera del sector cosméticos peruano será de 17%, considerando las dos empresas más grandes que producen en Perú. OCP 3.6: Para el año 2023, se habrá establecido alianzas con proveedores de envases con el objetivo de reducir el costo de empaque en 2%. OCP 3.7: Para el año 2024, el canal venta directa representará el 55% de las ventas locales. OCP 3.8: Para el año 2025, se habrá establecido alianzas con proveedores de materias primas con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 2%. OCP 3.9: Para el año 2026, se habrá establecido alianzas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir el costo de las mismas en 2%. OCP 3.10: Para el año 2027, el canal venta directa representará el 58% de las ventas locales	OCP 4.1: Para el año 2018, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 78.75 OCP 4.2: Para el año 2019, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 85.84. OCP 4.3: Para el año 2020, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 94.43. OCP 4.4: Para el año 2021, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior. OCP 4.5: Para el año 2022, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 117.5. OCP 4.6: Para el año 2023, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 132.65. OCP 4.7: Para el año 2024, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 150.96. OCP 4.8: Para el año 2025, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior. OCP 4.9: Para el año 2026, el consumo <i>per cápita</i> en el sector cosméticos será de USD 200.16. OCP 4.10: Para el año 2027, la satisfacción de los clientes sobre los productos nacionales se incrementará en un 3% con respecto al año anterior.	Código de ética Velar por el cumplimiento de las buenas prácticas que garanticen los estándares de calidad del producto. Cumplir responsablemente con todas las leyes y regulaciones vigentes que apliquen a la industria Promover el respeto y la integración a través de relaciones transparentes y honestas con todos los grupos de interés Búsqueda constante de la innovación en el sector cosméticos. Generar empleos dignos, que permitan generar el bienestar de los trabajadores del sector	
	Recursos					
	Estructura organizacional					
	Planes operacionales					

Referencias

- A Small Act of National Suicide in Peru. (2016, December). *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/news/americas/21711888-viva-la-ignorancia-small-act-national-suicide-peru>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Nota Informativa, Programa Monetario de diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-12-15-1.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 – 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Síntesis, Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-sintesis.pdf>.
- Banco Mundial. (2016, 5 de octubre). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>.
- Belcorp, la empresa peruana que se expande en toda América. (2015, 4 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/04-02-2015/belcorp-la-empresa-peruana-que-se-expande-en-toda-america>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). *Reporte de Monitoreo Sectorial, Sector Cosméticos, Perú*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11519/100000063.pdf?sequence=1>.
- Cámara de Comercio de Lima. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/mision-y-vision/2/c->.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2013). *Cómo Hacer Negocios en el Sector de Cosméticos e Higiene Personal, Perú*. Recuperado de http://www.cosmoprof.it/wp-content/uploads/2013/11/www.cosmoprof.it/Peru_Beauty-report.pdf.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2016, marzo). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2015*.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2016, septiembre). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Primer Semestre 2016*.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2017). *Newsletter COPECOH*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/paginas/COPECOH_boletinEne2017.html.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2017). *Sobre Nosotros*. Recuperado de http://www.copecoh.com/Public/sobre_nosotros.html.
- Congreso aprobó dar facultades legislativas al Ejecutivo por 90 días (2016, 29 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/politica/congreso-aprobo-dar-facultades-legislativas-al-ejecutivo-90-dias-2171319>
- Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático (1993)
- Consultora Latinvex: Perú es la Estrella Macroeconómica de América Latina. (2013, 22 de abril). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/consultora-latinvex-peru-es-la-estrella-macroeconomica-de-america-latina>.

- Consumo crece 5.3% en el primer semestre del 2019. (2016, 12 de agosto). *Perú Retail*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/consumo-primer-semester-2016/>
- Cosmética Ecológica y Natural. (2014). *Delidiet Perú*. Recuperado de <http://delidietperu.blogspot.pe/2014/11/cosmetica-ecologica-y-natural.html>.
- Cosméticos con productos andinos ingresarán al mercado asiático. *Andina Editora Perú*. (2016, 26 de junio).
- Cruz, D. (2015, 29 de junio). Perú apuesta por la cosmética en base a productos naturales. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-apuesta-cosmetica-base-productos-naturales-noticia-1822123?ref=visor>
- Cruz, D. (2016, 26 de enero). Costo de registro de cosméticos afecta a pequeñas empresas. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/costo-registro-cosmeticos-afecta-pequenas-empresas-noticia-1873924>.
- Cruz, D. (2016, 7 de junio). Cosméticos peruanos de origen natural entran a China. *CCTV.com Español*. Recuperado de <http://espanol.cctv.com/2016/07/06/ARTIXw4zaTehtuppdGni6TPT160706.shtml>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México, Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson Educación de México S.A.
- Decreto Legislativo N° 1033. *Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI*. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Legislativo N° 1034. *Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas*. Presidencia de la República del Perú (2008).
- DeluxeBox: por lo menos el 1% de ventas de cosméticos en Perú puede realizarse vía Internet. (2014, 16 de julio). *Emprende.pe*. Recuperado de

<http://emprende.pe/deluxebox-por-lo-menos-el-1-de-ventas-de-cosmeticos-en-peru-puede-realizarse-via-internet/>.

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2017). *Preguntas Frecuentes*.

Recuperado de <http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=852>

Embajada de Perú en España. (2017). *Relación Político Diplomática La relación bilateral*.

Recuperado de <http://www.embajadaperu.es/>

Euromoney Insitutional Investor Company. (2017). *CETCO S.A. Business Report*.

Recuperado de <https://www.emis.com/es>

Evalúan aumentar la producción de sachá inchi en San Martín. (2016, 21 de octubre).

Agraria.pe. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/evaluan-aumentar-la-produccion-de-sacha-inchi-en-san-martin-12399>

Euromonitor International. (2014). *Las Cinco Principales Tendencias en la Industria de*

Belleza y Cuidado Personal por país en .Norte y Sudamérica. Recuperado de

http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/Las%20cinco%20principales%20tendencias%20en%20la%20industria%20de%20belleza%20y%20cuidado%20personal%20en%20Norte%20y%20Sudamerica.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRojvqnNZKXonjHpfsX54ustXKKwlMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4CSsFjI%2BSLDwEYGJlv6SgFQrDAMatv0bgKWhg%3D

Euromonitor International. (2017). *Beauty and Personal Care*. Recuperado de

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/magazine/index?PageTypeId=1&MenuCode=CT&PageId=20&ImageUrl=%2Ficons%2FIndustries%2Findustry-icons-Beauty-and-Personal-Care.png&Title=Beauty%20and%20Personal%20Care>.

Fowks, J. (2015, 1 de febrero). Cosmética peruana para las Américas. *El País*. Recuperado de

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/29/actualidad/1422554921_934742.html.

Gamarra, L. (2013, 10 de marzo). Eduardo y Fernando Belmont: los reyes de los cosméticos.

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/10-03-2013/eduardo-y-fernando-belmont-los-reyes-de-los-cosmeticos>

Great Place to Work. (2017). Great Place to Work® da a conocer la cuarta edición del ranking de las Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo 2014. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/942-great-place-to-work-da-a-conocer-la-cuarta-ediciones>

Index of Economic Freedom. (2016). *Heritage Foundation*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>.

Inga, C. (2017, 2 de enero). Crecimiento Peruano se dinamizará por nuevos consumidores. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/crecimiento-peruano-dinamizaria-nuevos-consumidores-156799>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2011, septiembre). *Guía Informativa para Productos Cosméticos*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/cosmeticoss.pdf>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2017). *Sobre el Indecopi*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (S.F.). *Estimaciones y Proyecciones de la Población, Indicadores Demográficos, estimados por quinquenios, 2000-2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03027.xls>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (S.F.). *Población que accede a Internet*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-8.xlsx.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (S.F.). *Población que accede a Internet*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_74.xls.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Informe Técnico de las Exportaciones e Importaciones, febrero 2017*. Informe Técnico No 04- abril 2017. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Población Económicamente Activa Desempleada*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/)

[tematico/ocupacion-y-vivienda/](https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Producción Nacional, enero 2017*.

Informe Técnico No 04- marzo 2017. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Volumen Exportado de Productos Tradicionales creció un 18.8% durante el año 2016*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n026-2017-inei.pdf>.

International Trade Center (2017). Lista de Exportadores de la categoría de Producto 33:

Aceites esenciales y resinoideos; preparaciones de perfumería, de tocador y cosmética.

Recuperado de

http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||33|||2|1|1|2|2|1|2|1|1

Ipsos Perú. (2014). *Perfiles Socioeconómicos Perú, 2014*.

ISO (2015) *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Quinta Edición 2015-09-15. Recuperado

de: <http://www.sgc.uagro.mx/Descargas/ISO%209001-2015.pdf>

La Imparable Expansión de los Centros Comerciales en el País. (2015, 13 de abril). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-noticia-1803728>.

El Poder Adquisitivo Sustenta el Desarrollo de Retail Moderno. (2016, 6 de abril). Lampadia

Antorcha Informativa. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/el-poder-adquisitivo-sustenta-el-desarrollo-del-retail-moderno/>

Libertad Económica del Perú. (2017). Index of Economic Freedom, The Heritage

Foundation. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>

Márgenes en venta de cosméticos por catálogo pasarían el 30%. (2011, 4 de febrero).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/708678/margenes-venta-cosmeticos-catalogo-superarian-30>.

MEF: Inversión privada retomará fuerza y crecerá en 5% en 2017. (2016, 28 de agosto).

Andina. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mef-inversion-privada-crecera-a-5-2017-628363.aspx>

Mercado de Cosméticos e higiene del país movió S/. 6,465 millones en el 2014. (2015, 30 de

marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mercado-cosmeticos-higiene-pais-movio-s6465-millones-2014-2127660>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Guía de Orientación al Usuario de*

Transporte Marítimo y de los Servicios Portuarios. Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/guia.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Notas de Prensa: Moody's eleva en dos*

posiciones la calificación crediticia del Perú. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/3606-moodyas-eleva-en-dos-posiciones-la-calificacion-crediticia-del-peru>.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017 al 2019, Revisado*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). *Red Vial Nacional. Registro Nacional de Carreteras – RENAC*. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/RVN_DS012_2013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *La importancia de la Carretera Central. Reporte 2016*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/documentos/REPORTE%20SOBRE%20V%C3%8DA%20ALTERNA%20A%20LA%20CARRETERA%20CENTRAL%20v5%20-%20NEUTRO.pdf>

Nueva alza: Fitch Ratings eleva la calificación crediticia de Perú a BBB+. (2013, 23 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fitch-ratings-eleva-calificacion-crediticia-peru-bbb-2079272>.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París - ICEX (2012). *El mercado de productos cosméticos en Francia*. Recuperado de:

<http://www.ibiae.com/sites/default/files/informes->

países/FRANCIA%20Mercado%20de%20los%20Cosm%C3%A9ticos.pdf

Paan, C. (2016, 8 de agosto). ¿Quién gana en la guerra entre la venta directa y el retail? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/quien-gana-guerra-entre-venta-directa-y-retail-noticia-1922762>.

Países de Asia usarán cosméticos hechos a base de productos andinos. (2016, 26 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/paises-asia-usaran-cosmeticos-hechos-base-productos-andinos-2164186>.

PBI: ¿Cómo está nuestro ingreso por habitante frente a los países de la región? (2016, 2 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/pbicomoo-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>

Perú cae al puesto 54 en el ranking de clima de negocios del Banco Mundial. (2016, 25 de octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/peru-cae-al-puesto-54-en-el-ranking-de-clima-de-negocios-del-banco-mundial-noticia-1004989>.

Perú es el Cuarto Mejor País Emergente del Mundo para Invertir. (2013, 30 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-cuarto-mejor-pais-emergente-mundo-invertir-2057875>.

Perú se consolidó como primer exportador de quinua a nivel mundial. (2016, 10 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-se-consolido-como-primer-exportador-quinua-nivel-mundial-2156129>

Portal Perú Travel (2016). *Ubicación geográfica y Clima del Perú*. Recuperado de: <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

ProChile. (2011, junio). *Estudio de Mercado Cosméticos en Perú*. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_06_18_12154731.pdf.

ProChile. (2014, octubre). *Estudio de Mercado Cosméticos en Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.prochile.gob.cl/wp->

content/files_mf/1423665260PMP_EEUU_Cosmeticos_2014.pdf

ProChile. (2017). *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.prochile.gob.cl/landing/quienes-somos/>

ProEcuador (2015). *Ingredientes naturales para cosméticos: aceites esenciales en Francia.*

Recuperado de: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_COSM%C3%89TICOS_FRANCIA_I.pdf)

[content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_COSM%C3%89TICOS_FRANCIA_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_COSM%C3%89TICOS_FRANCIA_I.pdf)

Porter, M. (2009a). *El Rombo de la Ventaja Nacional en Ser Competitivo.* (pp. 231–249).

Deusto, España: Harvard Business Press.

Porter, M. (2009b). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia en Ser*

Competitivo. (pp. 31–68). Deusto, España: Harvard Business Press.

Quintana, N. (2015). *Cosmética Made in Perú.* Exportando.pe, 15, 33-34.

Reyes, J. (2016, 6 de agosto). Estafa Piramidal: ¿Cómo diferenciarla de una red ilegal de

ventas multinivel? *Gestión.* Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/estafa-piramidal-como-diferenciarla-red-legal-ventas-multinivel-2167162>.

Sector Cosmético e Higiene Personal estima crecer 10% en el 2017. (2015, 28 de

septiembre). *La Cámara.* Recuperado de

<http://camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION695/Edicion%20digital%20695.pdf>.

Sector Cosmético e Higiene Personal movería más de S/ 22,400 millones entre el 2017 y

2019. (2016, 11 de abril). *La Cámara.* Recuperado de

http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION721/ED_digital_721.pdf.

Sierra Exportadora. (2017). *Camu-camu.* Recuperado de

[http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-](http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/fichas_camucamu.pdf)

[content/uploads/2017/04/fichas_camucamu.pdf](http://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/fichas_camucamu.pdf).

- Skincare market in Peru: Market snapshot to 2020. (2016). *Basingstoke: Progressive Digital Media*. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQU EST-41716&url=/docview/1854089909?accountid=45277.
- Tendencia Anual del mercado de Cosméticos (2015, 24 de septiembre). *La República*. Recuperado de <http://cdn7.larepublica.pe/impresia/economia/705685-sector-cosmeticos-e-higiene>.
- The Global Innovation Index. (2016). *Winning with Global Innovation*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report#>.
- Sepa cómo se elaboran los cosméticos que compra por catálogo. (2014, 30 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sepa-como-se-elaboran-cosmeticos-que-compra-catalogo-noticia-1726151>.
- Unique S.A. (2017). *Plantas de Producción*. Recuperado de <http://unique-sa-peru.blogspot.pe/2009/03/plantas-de-produccion.html>.
- Venta directa creció 3.5% en el 2015 hasta S/ 3,840 millones en el Perú. (2016, 3 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/venta-directa-crecio-35-2015-hasta-s-3840-millones-peru-2155669>.
- Venta directa: ¿Cuántos peruanos laboran en este sector y cuánto dinero mueve? (2016, 10 de noviembre) *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tu-dinero/venta-directa-cuantos-peruanos-laboran-este-sector-y-cuanto-dinero-mueve-2174378>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 296-297). Recuperado de <https://www.weforum.org/>.
- Yobel Supply Chain Managment. (2017). Recuperado de <http://www.yobelscm.biz/index.php/es>.

Zaragoza, J. (2013). Falta consolidar formación técnica: crecimiento no planificado de la oferta de estudios superiores. *Educación al Futuro*. Recuperado de <http://educacionalfuturo.com/vocacional/2832/>.



Apéndices

Apéndice A: Entrevista a Ángel Acevedo, Presidente del Gremio Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH).

Institución: Gremio de Comité Peruano de Cosmética e Higiene.

Nombre del Entrevistado: Ángel Acevedo Villalba.

Cargo en la Institución: Presidente.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

Fecha y hora: 2017, 17 de marzo. 13:00

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción respecto a los países de la región sobre la industria?

Brasil era el referente en la región; sin embargo, hoy está pasando por crisis económica que no los deja avanzar. Colombia es un país que permite un crecimiento más sencillo para la industria. Ecuador era un buen país para producir, es por eso que Uniqe puso su planta en ese país; sin embargo, Belcorp acaba de inaugurar la Fabrica N° 1 en Latinoamérica en Tocancipa (Colombia).

Entrevistador: ¿Cómo ha evolucionado la industria en estos últimos años?

En los últimos años la industria local no ha evolucionado mucho; sin embargo, el país es muy atractivo para la inversión extranjera. Doing Business que mide clima, no la capacidad (competitividad), muestra al Perú como una potencia para la industria, es por eso que cada vez más las marcas extranjeras llegan al país. Esto explica la diferencia entre las importaciones y las exportaciones.

Entrevistador: ¿Cuáles son las líneas de productos que más penetración tienen en el país?

Champú, Jabón y Pasta Dental, que cada vez tienen más presencia en la canasta familiar.

Entrevistador: ¿Cuáles son las cifras que se manejan actualmente en la industria?

El estudio que se realizamos en COPECOH, se basa en cifras reales, que son obtenidas no sólo de encuestas sino también de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT]. Adicionalmente, tomamos cifras de los números de importación [FOB] y los comparamos con los diversos precios en los *retails* para poder obtener un índice.

Entrevistador: ¿Cómo se comporta el recurso humano en la industria?

El sector es uno de los que más aporta al empleo, puesto que el número de consultoras crece todos los años. Actualmente se generan 550 mil plazas aproximadamente, en el 2014 eran más o menos 350 mil plazas. La gran mayoría de las consultoras trabajan para más de una empresa. Belcorp intentó que fueran exclusivas, pero nunca llegó a convencerlas.

Entrevistador: ¿Cuáles son los canales de distribución de la industria?

Existen varios canales, como por ejemplo el tradicional que es el *retail*, el que representa el más costoso para la industria, puesto que les cobran muchísimo a las empresas por promocionar su marca. Por otro lado, está el canal *e-commerce*, que poco a poco va ganando presencia y por último el de venta directa, el cual no sólo es el más efectivo, sino el más económico, puesto que las empresas de Ventas Directa, le trasladan varios de sus costos a las consultoras, como, por ejemplo, los catálogos, los materiales promocionales, las muestras, etc. pero es importante mencionar que la comisión que gana una consultora puede llegar a 40%.

Entrevistador: ¿La industria es innovadora?

Si bien el Perú no es innovador, el sector sí lo es. Se producen mil productos nuevos al año. 1/3 del mercado es producto nuevo; si no hay producto nuevo se cae este mercado.

Es importante mencionar que la investigación y desarrollo se maneja fuera del país:

- Procter & Gamble: Massachusetts
- Unique: Miami
- Natura: Brasil

Entrevistador: ¿Cuál es la participación de mercado actualmente?

- Belcorp (20%)
- Unique (19%)
- Unilever (15%)
- Procter & Gamble (10%)

Entrevistador: ¿Cómo ha afectado el ingreso de las marcas extranjeras al país?

Es una oportunidad para el país, sin embargo, aún no se integran con las demás empresas del rubro. Pero por ejemplo, Victoria Secret ya está agremiada. Respecto a las empresas locales, salvo Belcorp y Unique, los demás no pensaron en salir del Perú, esto asociado al temor de no tener éxito fuera. Otra empresa que se ha aventurado a salir fuera del Perú es Starbrand, la cual está teniendo mucho éxito.

Entrevistador: ¿Cuáles son los sectores afines?

- Vidrio.
- Papel y cartón.
- Envases de plástico.

El producto se compone sólo del 5% en materia prima y 95% en materiales de empaque. Es casi imposible poner una fábrica de vidrio en nuestro país. Para poder manejar mejor sus precios Belcorp junto a un socio, abrieron una imprenta, la cual distribuye catálogos a nivel Latinoamérica.

Entrevistador: ¿Qué mueve la industria?

El consumidor. Adicionalmente, los productos que se consumen son de primera necesidad, no es suntuoso. Es importante poder tener ventas, puesto que entre el 15% a 20% se invierte en publicidad.

Entrevistador: ¿Cuál es el reto de la industria?

Incrementar el consumo *per cápita*. Cambiar la cultura del consumidor. No importa si el país es grande o pequeño, si el consumidor no tiene una cultura de consumo interiorizada no será fácil crecer. Brasil siendo un país tan grande, su consumo *per cápita* sigue cayendo.

Otro reto importante, son las trabas burocráticas. Existen procesos que están manejados por DIGEMID, que dificulta el crecimiento de la industria.

Entrevistador: ¿Se pueden crear Clúster en la industria?

Podría haber clústeres en “distribución y el almacenamiento,” sobre todo en distribución digital, también podría explotarse en puntos de venta.

Entrevistador: ¿Cuáles son los referentes a nivel mundial de la industria?

- Rusia, Europa.
- Turquía, Europa.
- Colombia, Latinoamérica.
- Estados Unidos.

Entrevistador: ¿Cuáles son las variables de crecimiento en la industria?

Podría haber clústeres en “distribución y el almacenamiento,” sobre todo en distribución digital, también podría explotarse en puntos de venta.

- PBI.
- Importaciones.
- Producción.
- Nivel de Inversión.
- Consumo (tasa de crecimiento año contra año).

Entrevistador: ¿Cuál es la rentabilidad de la Industria?

Son muchos productos, no existe una rentabilidad única, sin embargo, podemos decir que la rentabilidad oscila entre 16% a 20% aproximadamente. Hace unos años atrás, Belcorp estaba en 5% de rentabilidad pero poseía el 30% del mercado, es por eso que contrataron a una consultora importante para que los ayude a incrementarla, y lo consiguieron, llegando a un 17%, pero eso les costó que disminuyeran considerablemente su participación de mercado, llegando a un 20%. Este último la rentabilidad a disminuido un poco debido al bajo número de importación, todo esto por la recesión del mercado. La industria está pensando en invertir en zonas de libre distribución, como zonas francas.



Apéndice B: Entrevista a Fabricio Holgado, Jefe de Estrategia Belcorp.

Institución: Belcorp

Nombre del Entrevistado: Fabricio Holgado Chacón.

Cargo en la Institución: Jefe de Estrategia de Belcorp.

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

Fecha y hora: 2017, 24 de enero. 19:00

Entrevistador: ¿Cómo Belcorp ve el sector de cosméticos en el Perú?

Nosotros estamos en cinco grandes categorías de cosméticos, fragancias, maquillaje, tratamiento corporal, facial e higiene personal. Ahora, para el término cosméticos están las cinco categorías y dos grandes canales: canal *retail* y el canal de venta directa, que son las consultoras. El canal *retail* es el canal moderno y el de venta directa es el canal tradicional. *retail* va desde las bodegas hasta los supermercados, todos los que tienen una tienda física. El canal de venta directas es el que vende a través de consultoras, que nosotros le llamamos distribuidoras, que son independientes; o sea ellos ganan un porcentaje de las ventas que hacen, pero no son parte de la compañía. Son dos mundos diferentes; para el canal *retail* la categoría más importante es la de cuidado personal (productos de frecuencia muy alta), mientras que el canal de venta directa son los productos que la señora puede colocar al cliente y tienen el ticket más alto. Hablando de competidores en venta directa estamos nosotros, Unique, Avon y Natura, como los más grandes, pero también hay más chiquitos; dentro del canal *retail* están los clásicos, está Procter, Unilever.

Entrevistador: Dentro de venta directa ¿qué porcentaje es de ventas es fragancias?

No tengo el volumen en la cabeza, pero debe ser 30% o 35%, es lo más fuerte. de ahí sigue maquillaje.

Entrevistador: ¿Cómo Belcorp ve el mercado de cosméticos?

El mercado en Perú, en los últimos años, ha decrecido. Eso ha sido influido por muchas cosas, la estabilidad macroeconómica, lo cual influye directamente en el consumo de las personas.

Entrevistador: ¿Los productos de higiene personal son cosméticos?

Si. Los cosméticos son productos utilizados o para cuidar la piel, o para darle algún acabado o algún tratamiento. Tanto cuidado como algo accesorio para mejorar. Todo lo que involucra la presentación personal, no limitado a maquillaje.

Entrevistador: ¿Cuál es la principal palanca del negocio?

Un primer punto es el entorno macroeconómico, si el ingreso promedio sube (capacidad adquisitiva), el consumo de cosméticos sube; otro punto son las tendencias que vienen de afuera, como modas y consumo de cosméticos, lo cual está muy alineado a la innovación del sector.

Un tercer punto es el desarrollo de los canales. El incremento de los centros comerciales impulsa la venta de cosméticos. *retail* en Perú no está bien penetrado. Al haber más penetración de tiendas se incrementa el consumo. El canal de *e-commerce* es muy pequeño.

Entrevistador: ¿El precio de los insumos son un driver para la industria?

En otros países he visto que, al haber recesión, cae la demanda, pero cuando es muy extremo. El cambio leve de los precios no modifica la venta o la demanda. Aquí no ha habido recesión en los últimos años. El precio de los insumos no afecta radicalmente a la industria.

Entrevistador: ¿La experiencia de compra es necesaria para la venta de cosméticos?

La experiencia del producto es un factor de compra, pero si analizamos cómo se vende en el canal de venta directa tampoco tienes esa experiencia, por lo cual la experiencia no limita el crecimiento del *e-commerce*. No hay *e-commerce* en cosméticos es porque en Perú, en general, este no es un canal muy penetrado.

Entrevistador: ¿Cómo se mide la efectividad de una campaña?

Nuestro primer indicador es el *market share* dentro de todo el mercado, por empresa y por categoría. Tenemos una mirada especial al canal venta directa porque ahí es donde nos enfocamos más, y medimos además crecimiento de consultoras, frecuencia de pagos, de compra, constancia, que son más del canal *per sé* que de todo el mercado de cosméticos.

Entrevistador: ¿Y cómo miran el crecimiento de una región o un país?

Igual, se mide el share en la región.

Entrevistador: De todas las categorías, ¿dónde está lo principal del negocio?

Las categorías tienen comportamiento diferente según el canal de comercialización. En venta directa, la estrella es fragancia porque tiene un ticket alto, cuando la consultora vende una fragancia tiene una ganancia alta, por lo que le es fácil llegar al pedido mínimo vendiendo pocas fragancias. Es decir, para que la consultora se mantenga como activa tiene que llegar a un pedido mínimo en cada campaña; con tres fragancias ya llegó a su pedido mínimo. Si cae como inactiva, en la siguiente campaña puede reactivarse.

Entrevistador: ¿El esquema de venta directa es como una pirámide?

Hay dos grandes modelos. Uno que es bi-nivel, con consultoras y socias (gerentes), no hay niveles, la consultora gana por lo que vende y no forma grupos. La socia es un nexo entre nosotros y la consultora.

El otro tipo de venta directa es con niveles, si la consultora vende suficiente puede formar un grupo y ganar por la venta del grupo y va subiendo. Ese modelo, multinivel, lo tiene Unique. Belcorp solo tiene Bi nivel.

Entrevistador: ¿Quiénes tienen venta directa en Perú?

Nosotros, Unique, Natura y Avon. Los cuatro grandes.

Entrevistador: ¿Quién tiene más desarrollado el *e-commerce* en la región?

Brasil, porque muchos competidores globales están haciendo cosas, Natura y L'Oreal, Chile también porque tiene fuerte penetración de internet; pero todo ello se genera por los hábitos de uso y la penetración del internet.

Entrevistador: ¿Por qué hay más importación que producción nacional?, ¿qué tendrían que pasar para que haya más producción en Perú?

Hay países con mejor climas y contexto para producir mejor que Perú, zonas con menos tributación. Es decir, condiciones naturales y legales. Nosotros tenemos una planta grande en Colombia, aquí tenemos una maquila. El criterio es eficiencia porque desde Colombia es más fácil llegar a otros mercados, es más óptima la distribución desde Colombia que desde Perú. La mayoría de la distribución es terrestre, luego embarque y poquísimo avión porque es muy caro.

Entrevistador: De lo que producimos en Perú, ¿es para consumo local o exportamos?

Belcorp es para consumo local. La única que podría exportar es Yanbal porque tiene su planta grande aquí. Nosotros la tenemos en Colombia y abastece a todo Latinoamérica. Aquí producimos lo que es muy caro producir en Colombia; si pudiésemos producir todo allá lo haríamos.

Entrevistador: ¿Cómo es el ROE de la industria de cosméticos?

Como empresa productora, tiene un ROE medio.

Entrevistador: ¿Qué podría ser un producto sustituto para los cosméticos?

Todo lo que constituye moda, si no te compras un labial te compras un polvo. Si en algún momento la cara lavada es una tendencia, tu cara tiene que estar súper buena, entonces tienes que cuidarte la cara.

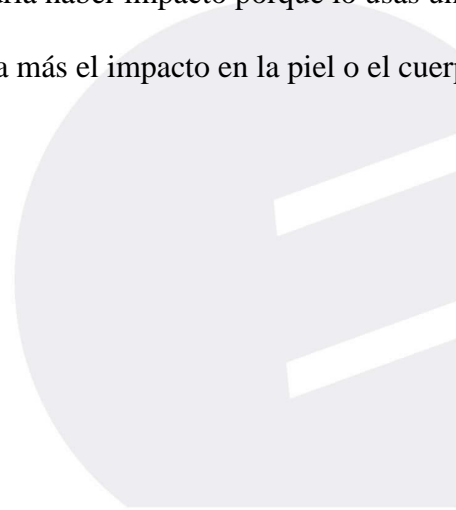
Entrevistador: ¿Qué cree Belcorp que podría mejorar en Perú para invertir más, además del incremento del consumo *per cápita*?

Si la sociedad sigue evolucionando, se estima que el consumo va a crecer. En las clases medias y altas las ventas funcionan mucho mejor que en las clases bajas, y aún en el Perú hay mucha gente en clase baja. por tanto, mientras siga evolucionando el cambio de gente de clase baja a clase alta, el volumen de ventas va a seguir creciendo.

Por la parte política o económica, no veo ninguna barrera, pues el Perú es un buen lugar para hacer negocios. Que se mantenga la apertura de mercados, sin control de precios. Mientras el mercado peruano siga creciendo, la industria de cosméticos va a seguir creciendo.

Entrevistador: ¿Los productos chinos son una amenaza para la industria de cosméticos peruana?

Por más que ingresen al mercado productos chinos de menor precio, las personas saben lo que están comprando. Quizá en maquillaje podría haber impacto porque lo usas una sola vez, pero en productos de cuidado personal importa más el impacto en la piel o el cuerpo que el precio.



Apéndice C: Entrevista a Giovanna García, consultora independiente.

Institución: Consultora Independiente, con 17 años de experiencia en la industria cosmética.

Nombre del entrevistado: Giovanna García Díaz

Entrevistador: José Luis O'Connor Riglos

Lugar: Lima, Perú.

Medio: Entrevista Personal.

Fecha y hora: 2017, 18 de mayo. 9:00

¿Cómo puedes mejorar la rentabilidad de la industria dentro de la industria cosmética?

Aplicando las buenas prácticas de manufactura. Hay productos que tienen rentabilidad de hasta 30%, pero también hay productos que son masivos, por ejemplo, Tottus, Plaza Vea, a quienes les hacen los champús, y en esos la rentabilidad es 8% aproximadamente.

El perfume por fórmula es carísimo, la colonia es más barata. El perfume tiene una concentración que va desde el 15% al 25% de una fragancia; y la colonia va desde 2% hasta 8% de la fragancia. Solamente esa diferencia hace que el producto sea más caro, pero el perfume tiene una diferencia: el precio, que puede ser 150 soles (Esika, Cyzone, Unique), de eso la fórmula representa: Fragancia, alcohol, agua, fijadores: aprox. entre 3 y 5 dólares, para un perfume. Para colonia y agua de colonia es menor. Los frascos cuestan más baratos que la misma fórmula. Un buen frasco cuesta entre dos y tres dólares. La mano de obra cuesta 0.3 dólares. El componente más caro es el envase, más caro que la maquila.

Se han ido muchos maquiladores del Perú, los grandes. Por ejemplo, Unilever se regresó a México, Avon también y dejó a SMASAC que hacía su maquila. Belcorp se regresó con su maquila a Colombia (Yobel le producía a Belcorp). Eventualmente ellos se van a llevar toda su producción a Colombia, porque han hecho allá una planta grande con una fuerte inversión. Además, también es más fácil exportar a Colombia. Nuestro puerto del Callao es pésimo por

la magnitud del puerto, no se da a abasto. Por ejemplo, cuando importas mercadería, no están capacitados para sacarla.

¿Cómo conseguir incrementar las ventas?

Tiene que haber creadores de productos que hayan desarrollado mercado y que hayan ubicado muy bien el nicho de venta. En la actualidad en Perú los maquiladores están peleándose por atraer a los pocos que quieren realizar un producto nuevo. Las leyes peruanas para crear un cosmético son horribles, para abrir plantas, para auditorias; esto hace que las plantas cierren o vivan en la informalidad.

En la actualidad todo es importado. En las estadísticas, la salida de Belcorp se va a ver reflejada en el 2017, porque Avon también se fue.

La tendencia de la sostenibilidad y la naturaleza. impacta en el consumo de los cosméticos. La belleza no se ve como la que más se pinta, sino como la que más conserva su naturalidad. Entonces hay que cambiar de rubro, hacia productos naturales. Ya no se vende tantos colores, eso no va a crecer; lo que crecerá será la sostenibilidad de la belleza natural. Lo que crece entonces son productos antiarrugas, caída del cabello, protección solar (todos los productos tienen que tener protección solar), y también indica que es importante enfocarse al nicho masculino. Esto impacta en los envases también, los empaques tienen que ser biodegradables.

¿Cómo crecer en empleabilidad?

La automatización se ha desarrollado mucho en el sector cosméticos; hoy hay máquinas que rellenan y embalar, pero en el Perú aún no hay automatización, aquí estaremos al 10% de automatización, y a la larga esto va a llegar al Perú. La oportunidad de crecimiento es en la venta, porque eso no lo puede hacer una máquina.

¿Cuántos trabajadores se requieren para una planta nueva?

Depende de la producción que hagas. La productividad dice cuántos trabajadores necesitas por unidad o cualquier volumen. La primera etapa es la producción, y eso te lo da el reactor. Por ejemplo, para 2,500 cremas de 100 gramos, si se tiene un reactor que haga de 100 a 500 gramos, la producción se hace en unas ocho horas. Entonces, ¿cuántas personas se requieren? Eso varía del producto. El frasco tiene una etiqueta, a esa etiqueta hay que colocarle un termo incogible. en resumen: una persona llena el frasco, dos personas ponen la etiqueta, dos personas ponen el siler (protector), luego dos personas para encefalonado, una lo recoge para que otra lo embale. En total requieres nueve personas. Entonces, cuantos frascos pasan por horas. En este ejemplo, al tomar tiempo, lo podrían hacer en dos horas más o menos. Así más o menos vas viendo cómo sacar los costos. En Yobel, en el mejor de los tiempos llegamos a ser 3,000 personas.

¿Se hace investigación en Perú?

Poco. Las grandes transnacionales traen sus fórmulas para que las reproduzcas. Hay muchos mitos y paradigmas, se piensa que para investigar hay que tener muchos equipos. También la entidad es muy castrante, pues pide estudios que en el Perú no se hacen, entonces se tiene que hacer la investigación en Brasil, o en otros lugares. Por ejemplo, si quiere hacer una crema con *antiaging* que atenúe melanomas, entonces tengo que mandar a analizar a un estudio que haga pruebas en vivo, lo que no se hace aquí. Entonces lo mandas a Brasil o a EEUU, o a Hong Kong. En EEUU ya no porque la FCA tiene ahora su laboratorio en China.

¿Si yo produzco más necesito contratar más trabajadores?

No, la idea es ser eficaz en tu proceso. Si tus trabajadores hacen 20, ellos deberían poder hacer 25, salvo que el volumen justifique un crecimiento. Pueden cambiar las personas, pero se sigue manteniendo la estructura y se manejan más turnos. Las máquinas trabajan más tiempo, y se requiere hacer mantenimiento preventivo y correctivo; el problema es cuando no se hace por no parar.

¿Cómo vincular el incremento de las ventas a la empleabilidad?

Investigación, ventas, manejo de redes, pero el principal es ventas. En la planta la tendencia es la automatización; se va a demorar, pero va a llegar. Para crecer en planta se requiere tener una mayor cantidad de producción, quizá ganando mercados regionales, como Ecuador, Bolivia, Uruguay o Paraguay.

Argentina tiene sus propias líneas cosméticas, casi todo lo que se consume ahí es producido por ellos, se importa poco.

Para aumentar la producción hay que tener un nivel competitivo alto.

No se hacen envases aquí por los equipos. Para hacer un tiraje importante tiene que haber una gran producción; no se ha desarrollado. Tendría que haber un nivel de producción que justifique tener una planta de envases.

