

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana de Productos

Cosméticos

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Alfredo Díaz Córdova

Manuel Francisco Li Hoyos

Julio César Mechán Espinoza

Edwin Estefano Palacios Morón

Asesora: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza

Surco, agosto 2018

Agradecimientos

A CENTRUM por las enseñanzas impartidas y la motivación que nos inculca para emprender con éxito, siempre con la sensibilidad de promover la integración de las comunidades a la cadena productiva contribuyendo al desarrollo del Perú.



Dedicatorias

A mi padre y mi madre, quienes son los gestores que más admiro, y los que se merecen todo mi esfuerzo y dedicación.

Alfredo Díaz

A Dios, mi familia, mis compañeros de grupo y especialmente a Natalí y Alejandra Lucía mis amadas esposa e hija por su infinito amor y paciencia durante todo el desarrollo del MBA y por ser la más grande motivación para la ejecución de este importante paso.

Manuel Li

A mis padres, a mis dos hermanos y a mi sobrino que son las personas que motivan mis esfuerzos y a quienes les dedico mis logros.

Julio Mechán

A mi familia, a mi enamorada y a mis compañeros de grupo de tesis de Centrum.

Estefano Palacios

Resumen Ejecutivo

El presente estudio propone un plan estratégico para la industria peruana de productos cosméticos con metas agresivas al 2028. Este análisis considera que el Perú, gracias a su biodiversidad, puede proveer de insumos a la industria cosmética y volverla altamente competitiva, generar empleo formal e integrar a otros sectores en su cadena productiva, impactando directamente en el Producto Bruto Interno (PBI) nacional y en el aspecto social. La implementación de este plan comprende participación de las comunidades, fortalecimiento de la industria, desarrollo sostenible de insumos de la biodiversidad peruana, aumento del retorno sobre la inversión, equilibrio del comercio con la salud, seguridad de los productos, abastecer principalmente los mercados de Asia, Estados Unidos y América Latina. No obstante, la industria necesita mejorar su infraestructura, desarrollar tecnología, y capacitar técnicamente a su mano de obra. Otros países de Latinoamérica han considerado al sector cosmético como estratégico para su desarrollo debido a su capacidad para generar mano de obra directa e indirecta y al gran impacto social que genera la creación de una cadena de valor. Los principales canales de venta son el *retail* y el de venta directa. Un tercer canal de gran potencial de crecimiento es el *e-commerce*, que representa solo el 1% de las ventas. El consumo per cápita en Perú es US\$ 74.90 anuales siendo uno de los más bajos de la región (Euromonitor, 2015) y se estima un crecimiento anual del 8% del mercado de cosméticos. Finalmente, el presente estudio señala que para el 2028, la industria peruana de cosméticos habrá triplicado sus ventas de US\$ 2,197'000,000 en 2017 a US\$. 6,158'000,000 con más de diez plantas ubicadas en diferentes regiones e indirectamente habrá contribuido con la descentralización del país. También considera que para el 2028, el sector estará en capacidad de generar empleos directos e indirectos de 400,000 a un millón de puestos de trabajo formales.

Abstract

This study proposes a strategic plan for the Peruvian Cosmetic Industry and it is committed to setting aggressive targets by 2028. This analysis considers that Peru, because of its biodiversity, could provide raw materials to the cosmetics industry and make it highly competitive, capable of generate formal employment with strong salaries and it could integrate another industries within the productive chain. This would affect directly the national Gross National Product and the social aspect. The implementation of this plan includes community participation, strengthening of the industry, sustainable development of Peruvian biodiversity raw materials, a bigger return on investment, balance of trade with health, product safety, and supply to markets in Asia, United States of America and Latin America. However, the industry needs to improve its infrastructure, develop more technology, and technically train its work force. Other countries in South America got a strategic plan that considers cosmetic sector as one of the most important and it would have the greatest impact on their development and Peru should be aligned. The main sales channels are retail and door-to-door sales. The last one has an outstanding and efficient cost structure, since it does not need to invest in big inventories when sending only orders by catalog and the cost in advertising returns because they sell the catalogs to the consultants. A third potential channel is e-commerce, which represents just 1% of sales. Currently, per capita consumption is US\$ 74.90 per year, with an estimated annual growth of 8% of the cosmetics market. Finally, this study establish that by 2028, the Peruvian cosmetics industry will have tripled its size from US\$ 2,197'000,000 in 2017 to US\$. 6,158'000,000 with more than ten plants located in different regions and it will indirectly have contributed to the decentralization of the country. It also considers that for that year, the sector will be able to generate direct and indirect jobs from 400,000 to one million formal jobs.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Industria Peruana de Productos Cosméticos.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	10
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana de productos cosméticos	29
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	32

3.2.5. Influencia del análisis en el Sector de Cosméticos.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	42
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	48
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5. Industria Peruana de Productos Cosméticos y sus Competidores.....	53
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	55
3.5.4. Amenaza de los entrantes	56
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	57
3.6. Industria Peruana de Productos Cosméticos y sus Referentes	57
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	58
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1. Administración y gerencia (A)	66
4.1.2. Marketing y ventas (M)	67
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	70
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	77
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3. Conclusiones	81

Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana de Productos Cosméticos y Objetivos de

Largo Plazo..... 86

5.1. Intereses del Sector Cosméticos.....	86
5.2. Potencial del Sector Cosméticos	88
5.3. Principios Cardinales del Sector cosméticos.....	90
5.4. Matriz de Intereses Organizacional de la Industria Peruana de Productos Cosméticos (MIO)	92
5.5. Objetivos de Largo Plazo	93
5.6. Conclusiones	94

Capítulo VI: El Proceso Estratégico 95

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	95
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	97
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	103
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	105
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	113
6.9. Matriz de Ética (ME)	115
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	119
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	120
6.13. Conclusiones	122

Capítulo VII: Implementación Estratégica	124
7.1. Objetivos de Corto Plazo	124
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	129
7.3. Políticas de cada Estrategia	131
7.4. Estructura Organizacional del Sector de Cosméticos	133
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	138
7.6. Recursos Humanos y Motivación	141
7.7. Gestión del Cambio	142
7.8. Conclusiones	144
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	146
8.1. Perspectivas de Control.....	146
8.1.1. Aprendizaje interno	146
8.1.2. Procesos.....	147
8.1.3. Clientes	148
8.1.4. Financiera	148
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	149
8.3. Conclusiones	151
Capítulo IX: Competitividad del Sector Cosméticos.....	152
9.1. Análisis Competitivo del Sector Cosmético	152
2. Poder de negociación de los compradores:.....	153
3. Amenaza de los sustitutos.....	153
4. Amenaza de los entrantes.....	154
5. Rivalidad de los competidores	154
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cosmético.....	155
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Cosméticos	156

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	157
9.5. Conclusiones	158
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	162
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	162
10.2. Conclusiones Finales.....	162
10.3. Recomendaciones Finales	163
10.4. Futuro de la industria peruana de productos cosméticos	164
Referencias.....	166
Apéndice: Entrevistas Realizadas	176



Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	12
Tabla 2	. <i>Variación del Crecimiento de los Principales Motores de la Economía</i>	40
Tabla 3	. <i>Tasa de Empleo en Lima Metropolitana</i>	43
Tabla 4	. <i>Gasto Público en Educación como Porcentaje del PBI</i>	45
Tabla 5	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 6	. <i>Ranking Mundial de Empresas de la Belleza y su Participación en Perú</i>	55
Tabla 7	. <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)</i>	58
Tabla 8	. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	59
Tabla 9	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	79
Tabla 10	. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	91
Tabla 11	. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	97
Tabla 12	. <i>Matriz de MPEYEA</i>	98
Tabla 13	. <i>Matriz de Boston Consulting Group MBCG</i>	101
Tabla 14	. <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	103
Tabla 15	. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	110
Tabla 16	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	111
Tabla 17	. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	113
Tabla 18	. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	114
Tabla 19	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	117
Tabla 20	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	118
Tabla 21	. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .	120
Tabla 22	. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	129
Tabla 23	. <i>Matriz de Políticas por Estrategia (MPE)</i>	131
Tabla 24	. <i>Balanced Scorecard de la Industria Cosmética del Perú</i>	149

Tabla 25 . *Plan Estratégico Integral (PEI)* 164



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Crecimiento del PBI.....	18
<i>Figura 2.</i>	Organigrama del Estado Peruano.....	25
<i>Figura 3.</i>	Índice de Competitividad.....	29
<i>Figura 4.</i>	Proyección de Inflación Perú 2017-2018.....	39
<i>Figura 5.</i>	Mercado de Productos Cosméticos Premium versus Masivos	46
<i>Figura 6.</i>	Millenials Consumidores Digitales.....	48
<i>Figura 7.</i>	Estilo de Vida en el Nuevo Milenio, Cinco clases de Consumidores.....	50
<i>Figura 8.</i>	Matriz PEYEA.....	99
<i>Figura 9.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	102
<i>Figura 10.</i>	Matriz MIE.....	103
<i>Figura 11.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE)	105
<i>Figura 12.</i>	Esquema Jerárquico de PCM 2028.....	134
<i>Figura 13.</i>	Organigrama PCM 2028.....	134

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.

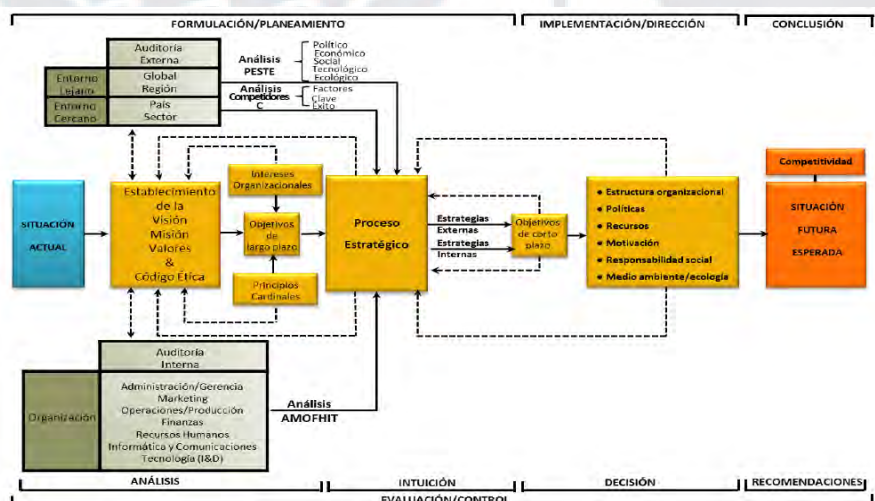


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 compite, 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 de la Industria Peruana de Productos Cosméticos

1.1. Situación General

La Decisión 516 de la Secretaría General de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) define un producto cosmético como:

“Toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales”. (Decisión 516, 2002).

Los productos cosméticos se identifican mayormente en cinco categorías principales y todas ellas poseen características propias y dinámicas comerciales distintas, pero todas ellas están alineadas al concepto inicial: (a) fragancias, (b) maquillajes, (c) productos de tratamiento facial y corporal, (c) productos de cuidado personal y, (d) productos capilares. Los productos cosméticos deben cumplir con condiciones de seguridad y eficacia debido a que son utilizados de manera directa por las personas. Por eso las legislaciones buscan un equilibrio entre la salud y el comercio y las empresas de cosméticos deben buscar posicionar sus productos en la dinámica de la moda mundial garantizando productos innovadores y de calidad internacional pero a la vez seguros para los consumidores.

D'Alessio (2016) mencionó que se conoce como sector o industria un conjunto de dos o más organizaciones que compiten entre sí y que fabrican o comercializan los mismos bienes o servicios. Asimismo un mercado es el conjunto de clientes y consumidores están dentro de un sector y que son atendidos por las organizaciones, siendo relevante conocer la situación presente y futura las cuales deben ser consideradas en la formulación de estrategias.

Euromonitor (2015) mencionó que el mercado cosmético mundial de cosméticos es uno de los más dinámicos del mundo y el sétimo en tamaño dentro de los productos de consumo

luego del mercado de alimentos envasados, vestimenta y calzado, bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, electrodomésticos y tabaco. En el 2017 facturó USD 455,160'000,000 con una proyección de crecimiento del 11% al 2021 (COPECOH, 2018). De acuerdo a COPECOH (2018) el mercado regional de cosméticos más grande y de mayor crecimiento es Asia-Pacífico que representó el 32% del mercado mundial y en 2017 facturó US\$ 150,000'000,000. Está conformado principalmente por China, Japón y los países del sudeste asiático. La Comunidad Económica Europea representó el 2017 el 21% del mercado cosmético con USD 95,000'000,000 siendo Francia un referente a nivel mundial y reconocido como la cuna de los cosméticos. Sus productos de belleza son uno de los más importantes en cuanto al nivel de ventas, ocupando el cuarto lugar en la economía de su país y el segundo en cuanto a exportaciones se refiere (Euromonitor, 2015). Estados Unidos y Canadá representaron el 2017 el 21% del mercado cosmético mundial con ventas de USD 95,000'000,000.

La cuarta región en importancia es Latinoamérica que incluye Sudamérica, Centroamérica incluido México con el 13% del mercado mundial y una facturación al 2017 de USD 62,000'000,000. Otros mercados importantes de mencionar dada su relevancia para el comercio y exportaciones peruanas son el de la Alianza del Pacífico conformado por Chile, Colombia, México y Perú con un mercado conjunto de USD 18,000'000,000 y el de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) conformados por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú con un mercado conjunto de USD 7,000'000,000 al 2017. La participación por categorías en Latinoamérica son: (a) higiene personal (40%), productos capilares (18%), fragancias (18%), tratamiento facial y corporal (15%) y maquillaje (10%). Los principales canales de comercialización de productos cosméticos son el *retail*, la venta directa y últimamente el *e-commerce*. Se considera a Latinoamérica como el bastión de la venta directa a nivel mundial concentrando el 25.8% de la venta de cosméticos sobre otras regiones en donde su relevancia

es menor como Asia pacífico (12%), América del norte (7%) y Comunidad Económica Europea (4%) (Euromitor, 2015). Países como Bolivia, Brasil y Perú son los que tienen una mayor predominancia del canal de venta directa en la región probablemente por la oportunidad de un mayor ingreso sobre todo en mujeres de los sectores con menores recursos. En el Perú al 2017 las ventas por venta directa representó el 60% en provincias versus el 43% en Lima (COPECOH, 2018).

El sector de cosméticos peruano está conformado por empresas establecidas geográficamente en el Perú, fabricantes e importadores de productos cosméticos, insumos directos, servicios y tecnología para esta industria como ingredientes, servicios de maquila y envases, nacionales e internacionales muchas de ellas de gran prestigio. Los casos de Yanbal International y Belcorp son importantes de mencionar por ser empresas de origen peruano, teniendo un buen posicionamiento en América Latina siendo líderes en ventas en varios países de la región. Su internacionalización ha contribuido de manera notable al aumento de la calidad generando productos altamente competitivos en el mercado internacional. En el 2017 el sector cosmético peruano facturó US\$. 2'197,000.00 y creció 8% con respecto al 2016 (COPECOH, 2018) y la participación en el mercado era de: Unique (17.8 %), Belcorp (17.8 %), Procter & Gamble (9.7 %), Unilever (9.7%), Avon (7 %) y Natura (5%) entre las más importantes. Existen tres principales canales para la comercialización de cosméticos: *retail*, venta directa y comercio electrónico, con una participación al 2017 de 50%, 49% y 1%, respectivamente (COPECOH, 2018). El sector cosmético peruano se caracteriza por ser predominantemente importador y al 2017 sólo un 25% representaron productos de fabricación local frente al 75% de productos importados, siendo la tendencia el incremento de esta última. Las exportaciones fueron realizadas íntegramente por empresas de origen nacional como Unique (51.3%), Starbrands (16.8%), Belcorp (11.2%), Intradevco Industrial (4.9%), Consorcio Industrial Arequipa (4.3%), sumando un total de 61 millones de dólares

mostrando un significativo decrecimiento de 11% con respecto al 2016 en que las exportaciones alcanzaron los 69 millones de dólares y 122 millones de dólares el 2012 (COPECOH, 2018).

Existen instituciones privadas y públicas que giran alrededor de la industria cosmética peruana y están alineadas al desarrollo de mejores relaciones con el Estado y de mejorar las capacidades de los trabajadores del sector. El Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) forma parte de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y reúne a las empresas del sector nacionales y extranjeras con la finalidad de proponer al Estado mejoras a la normatividad, elaborar estudios de inteligencia comercial para el sector. Asimismo participa en distintos gremios internacionales en la búsqueda de la armonización de las normas del sector con diversos países. La Asociación Peruana de Química Cosmética (APQC) fundada en 1973 agrupa a los profesionales del sector cosmético con el objetivo de mejorar los conocimientos en ciencias cosméticas organizando congresos y eventos de alto nivel y en el que participan profesionales del mundo entero. Es miembro de la *International Federation of Societies of Cosmetics Chemist* (IFSCC) la más grande organización en el mundo dedicada a la difusión de las ciencias cosméticas. La Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEDEVI) está conformada por 18 empresas de venta directa agremiadas siendo sus propósitos orientar a mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en el canal de venta directa como consultoras independientes, difundir las mejores prácticas de venta directa y promover los comportamientos éticos en las empresas agremiadas. La Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) es el órgano del Ministerio de Salud que es la autoridad nacional de productos sanitarios encargado del control y vigilancia sanitaria de los productos cosméticos. Se encarga de aprobar las notificaciones sanitarias obligatorias (NSO) que son permisos que concede el Estado para la fabricación y comercialización de productos cosméticos en el Perú. El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es el organismo público

técnico especializado del Ministerio de la Producción encargado de la elaboración de estándares metrológicos y normas específicos de diferentes sectores productivos incluido a la industria cosmética.

1.2. Conclusiones

Los productos cosméticos se identifican mayormente en cinco categorías principales y todas ellas poseen características propias y dinámicas comerciales distintas, pero todas ellas están alineadas al concepto inicial: (a) fragancias, (b) maquillajes, (c) productos de tratamiento facial y corporal, (c) productos de cuidado personal y, (d) productos capilares.

El mercado cosmético mundial de cosméticos es uno de los más dinámicos del mundo y el sétimo en tamaño dentro de los productos de consumo luego del mercado de alimentos envasados, vestimenta y calzado, bebidas alcohólicas, bebidas sin alcohol, electrodomésticos y tabaco. En el 2017 facturó USD 455,160'000,000 con una proyección de crecimiento del 11% al 2021.

El mercado regional de cosméticos más grande es Asia-Pacífico con USD 150,000'000,000 de facturación al 2017 y 32% del mercado mundial. La Comunidad Económica Europea representó el 2017 el 21% del mercado cosmético con USD 95,000'000,000. Estados Unidos y Canadá representaron el 2017 el 21% del mercado cosmético mundial con ventas de USD 95,000'000,000 y Latinoamérica facturó al 2017 USD 62,000'000,000 representando el 13% de mercado mundial de cosméticos (COPECOH, 2018).

La participación por categorías en Latinoamérica son: (a) higiene personal (40%), productos capilares (18%), fragancias (18%), tratamiento facial y corporal (15%) y maquillaje (10%).

Se considera a Latinoamérica como el bastión de la venta directa a nivel mundial concentrando el 25.8% de la venta de cosméticos. En el Perú al 2017 las ventas por venta directa representó el 60% en provincias versus el 43% en Lima (COPECOH, 2018).

El sector de cosméticos peruano está conformado por empresas establecidas en el Perú, fabricantes e importadores de productos cosméticos, insumos directos, servicios y tecnología para esta industria como ingredientes, servicios de maquila y envases, nacionales e internacionales muchas de ellas de gran prestigio.

En el 2017 el sector cosmético peruano facturó US\$. 2'197,000.00 y creció 8% con respecto al 2016 (COPECOH, 2018) y la participación en el mercado era de: Unique (17.8 %), Belcorp (17.8 %), Procter & Gamble (9.7 %), Unilever (9.7%), Avon (7 %) y Natura (5%) entre las más importantes.

Existen tres principales canales para la comercialización de cosméticos: *retail*, venta directa y comercio electrónico. En el Perú la participación por canales al 2017 fue de 50%, 49% y 1%, respectivamente (COPECOH, 2018).

El sector cosmético peruano se caracteriza por ser predominantemente importador y al 2017 sólo un 25% representaron productos de fabricación local frente al 75% de productos importados, siendo la tendencia el incremento de esta última. Las exportaciones sumaron un total de 61 millones de dólares mostrando un significativo decrecimiento de 11% con respecto al 2016 (COPECOH, 2018).

Las instituciones privadas relacionadas a la industria cosmética peruana son el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH) que reúne a las empresas del sector nacionales y extranjeras, la Asociación Peruana de Química Cosmética (APQC) que agrupa a los profesionales del sector cosmético con el objetivo de mejorar los conocimientos en ciencias cosméticas y la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEDEVI) que orienta a mejorar la

calidad de vida de las personas que trabajan en el canal, difusión de las mejores prácticas y promoción de comportamientos éticos en las empresas agremiadas.



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

2.1. Antecedentes

Históricamente en el Perú no existen muchos registros sobre los inicios de la industria cosmética. En los inicios del siglo XX, en el aristocrático Jirón de la Unión funcionaba la Botica Francesa fundada en 1824 por un francés de apellido *Depeyrón*. En el año 1928 Alejandro Belmont Marquesado compró la Botica Francesa incorporándole una fuente de soda, una heladería italiana y chocolatería con sabores franceses. A fines de los cuarenta la Botica Francesa era representante en el Perú de la marca Helena Rubinstein. Se dice que una joven Chabuca Granda llegó a trabajar en el local del Jirón de la Unión como demostradora de los perfumes. Dicen incluso que ‘La flor de la canela’ nació en dicho establecimiento (La República, 2013). Fernando Belmont tomando los modelos de venta directa de Avon y Mary Kay quienes habían llevado este concepto hasta el límite, transformando el modelo de vendedor de puerta en puerta en una oportunidad de éxito para miles de mujeres funda Yanbal en 1967 tomando como base del negocio una fuerza de ventas altamente motivada. La junta militar encabezada por el general Juan Velasco impuso severas restricciones a las importaciones y marcas como Revlon, Max Factor, Elizabeth Arden, y Avon tuvieron que salir dando la paso a aparición de fabricantes nacionales como Yanbal, Belcorp, Yobel, Intradevco que son las empresas que conforman actualmente el sector de fabricantes nacionales. A partir de 1980 con el retorno a la democracia retornan muchas marcas internacionales pero la inestabilidad económica y el terrorismo latente hicieron que estas empresas sólo establezcan oficinas comerciales más no centros de producción local.

El Perú es un país económicamente dependiente en su mayor parte de actividades primarias, como la minería, petróleo y gas natural, por lo que es muy importante que otras actividades no tradicionales se desarrollen, especialmente aquellas que crean empleo y generan una cadena de valor promoviendo el desarrollo de industrias secundarias e

integrando otros sectores. Asimismo, el Perú es considerado uno de los diez países llamados mega diversos, que en su conjunto albergan más del 70% de la biodiversidad del planeta, según el Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente, un organismo del Programa de la ONU (Sernanp, 2016), sin embargo, a lo largo de décadas no ha podido aprovechar esa inmensa riqueza en beneficio de un desarrollo sostenible que involucre otros sectores. La industria cosmética peruana de productos cosméticos es uno de los sectores más dinámicos y de mayor crecimiento en el Perú y en América Latina (Comité Peruano de Cosmética e Higiene, 2016). Además, reúne ventajas competitivas y el potencial necesario para constituirse en un sector estratégico en el desarrollo de productos no tradicionales de alto valor agregado actuando como eje integrador de nuevas cadenas de valor que involucren comunidades campesinas, fabricantes de materias primas y de productos terminados, de allí la importancia de realizar un plan estratégico para el desarrollo de este sector en crecimiento.

La industria cosmética o industria de la belleza y cuidado personal se encuentra entre las diez industrias más importantes del planeta y en Latinoamérica a pesar de las dificultades económicas en Latinoamérica, el crecimiento promedio en los últimos diez años fue mayor al 10% (Euromonitor, 2016). Por otra parte, y a diferencia de otras regiones del mundo la venta directa de cosméticos en Latinoamérica tiene un porcentaje promedio mayor al 25% del mercado, siendo Bolivia, Perú y Brasil los países con mayor presencia en este canal lo cual tiene un efecto generador intensivo de puestos de trabajo. Existen grandes compañías multinacionales de Estados Unidos, Francia y Japón, países con sectores de cosméticos altamente desarrollados liderando las ventas y elaborando productos de gran sofisticación como L'Oréal Group, Procter & Gamble Co, Unilever Group, Colgate-Palmolive, Coty Inc, Estée Lauder Cos Inc, Jhonson & Jhonson Inc, Beiersdorf AG, Shiseido Co, Avon Products Inc entre otros. A su vez los consumidores se redefinen y generan nuevas necesidades las cuales requieren nuevas propuestas como productos diferenciados a través de

la innovación de sus ingredientes. Esto último es una tendencia a nivel global, siendo el uso de productos naturales principalmente para el cuidado de la piel, cabello y color los que definirán el mercado a partir del 2019 (Euromonitor, 2016). El Perú presenta ventajas comparativas en cuanto a su biodiversidad por lo que requiere desarrollar planes estratégicos que le permitan aprovecharlas para construir un sector cosmético fuerte, con una matriz de fabricación predominantemente local, generando cadenas de valor a través del desarrollo sostenible de la biodiversidad con el involucramiento de las comunidades de las zonas de influencia con un efecto multiplicador en la generación masiva de puestos de trabajo.

2.2. Visión

Para el 2028, la industria cosmética peruana será reconocida como uno de los sectores que genera mayores puestos de trabajo en el país, con una rentabilidad destacable y ser líder en ventas en la Alianza Pacífico.

2.3. Misión

Propiciar el crecimiento del sector de cosmético peruano mediante la creación de productos de alta calidad competitivos en el mercado nacional e internacional, innovando y aprovechando la biodiversidad como ventaja comparativa del Perú para la creación de insumos, generando una cadena de suministros sostenible para la oferta exportable, creando puestos de trabajo directos e indirectos y promoviendo la integración y desarrollo de las comunidades.

2.4. Valores

- Integridad: Ser coherentes entre lo que se piensa, se dice y se hace, todo con entereza moral sin descuidar la rentabilidad.
- Honradez: El principal valor para el sector. Todos los procesos que formen parte de la operación serán de manera transparente, y no entrará en conflicto de intereses con nadie.

- Comercio justo: Proponer un tipo de intercambio comercial equitativo que traiga beneficios para los proveedores y clientes.
- Apoyo a las comunidades: Velar por el desarrollo económico y social de todos los miembros que forman parte de la cadena de producción y de valor.

2.5. Código de Ética

Para el código de ética se han considerado los principios de la industria de cosméticos:

- Cumplir responsablemente con todas las leyes y regulaciones nacionales e internacionales vigentes que apliquen a la industria cosmética.
- Velar por implementar y mantener estándares de calidad que garanticen la seguridad y eficacia de los productos.
- Promover el respeto y la integración a través de relaciones transparentes y honestas con los *stakeholders*.
- Generar empleos dignos, que generen bienestar de los trabajadores de la industria cosmética peruana.

2.6. Conclusiones

El Perú es un país económicamente dependiente en su mayor parte de actividades primarias por lo que es muy importante que otras actividades no tradicionales como la industria cosmética se desarrollen generando empleo y una cadena de valor promoviendo el desarrollo de industrias secundarias e integrando otros sectores.

El Perú es considerado uno de los diez países llamados mega diversos, que en su conjunto albergan más del 70% de la biodiversidad del planeta, sin embargo no ha podido aprovechar esa inmensa riqueza en beneficio de un desarrollo sostenible que involucre sectores generando riqueza.

Existen grandes compañías multinacionales que lideran ventas y elaboran productos de gran sofisticación en base a la innovación de sus ingredientes. Esto último es una tendencia a nivel global y el uso de productos naturales definirá el mercado en los próximos años.

El Perú presenta ventajas comparativas en cuanto a su biodiversidad por lo que requiere desarrollar planes estratégicos que le permitan aprovecharlas para construir un sector cosmético fuerte, con una matriz de fabricación predominantemente local, generando cadenas de valor a través del desarrollo sostenible de la biodiversidad con el involucramiento de las comunidades de las zonas de influencia con un efecto multiplicador en la generación masiva de puestos de trabajo.

La importancia de realizar un plan estratégico para el desarrollo sector cosmético se debe a que es uno de los sectores más dinámicos y de mayor crecimiento en el Perú y América Latina y reúne el potencial necesario para constituirse en un sector estratégico en el desarrollo de productos no tradicionales de alto valor agregado actuando como eje integrador de nuevas cadenas de valor.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

D'Alessio (2016) mencionó que los intereses de una nación son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse de otros. En ese sentido, la presidencia del Consejo de Ministros del Perú ha creado un organismo técnico especializado llamado Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país. Este organismo ha creado un documento llamado el Plan Bicentenario, que es un plan estratégico de desarrollo nacional, en el cual se plasma la visión del Perú hacia el 2021. Estos seis ejes se pueden apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos Humanos e Inclusión Social.		Bolivia*		
Oportunidades y acceso a los servicios.		Ecuador*		
Estado y Gobernabilidad.	México*	Bolivia*		
	Colombia*	Ecuador*		
	Chile*			
Economía diversificada, competitividad y empleo.				México**
				Colombia**
				Chile**
Desarrollo territorial e infraestructura productiva.		Colombia*	México*	
		Chile*		
Ambiente, diversidad biológica, y gestión del riesgo de desastres.	China*			
	EEUU*			

Nota: * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

Derechos Humanos e Inclusión Social. En este eje se propone potenciar el ejercicio de derechos humanos, tales como a la vida, la libertad, la igualdad y la participación política y ciudadana. En el Perú, desde el 2011 existe el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), organismo del Poder Ejecutivo cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades (MIDIS).

De acuerdo al Banco Mundial, el Estado Peruano tiene dos grandes desafíos: el mapeo de la pobreza para una mejor focalización y de esta manera orientar mejor la asignación de recursos a las áreas pobres y aumentar el valor de la información del sistema de Monitoreo y evaluación (M&E) en MIDIS (*The World Bank*, 2014).

Oportunidades y acceso a los servicios. Considera que el desarrollo de las capacidades plenas de la población se debe garantizar mediante el acceso a servicios públicos de calidad. De acuerdo al Banco Mundial, la continuidad de los servicios fuera de Lima ha disminuido y la calidad del abastecimiento público del agua no cumple con las normas exigidas, con lo cual el Gobierno ha establecido como objetivo lograr la cobertura sostenible y universal de servicios de agua potable y saneamiento para el 2021 en las zonas urbanas y para el 2030 en las zonas rurales, lo cual requiere una inversión de casi USD 2,600 millones por año. (Grupo Banco Mundial, 2017)

Estado y gobernabilidad. El Banco Mundial propone una perspectiva multidisciplinaria y el Perú los adoptará, así los temas abordados están relacionados a tres asuntos esenciales:

1. El proceso por el cual los gobiernos son elegidos, controlados por los ciudadanos y reemplazados.
2. La capacidad del gobierno para formular y aplicar eficazmente políticas acertadas y el respeto a los ciudadanos.

Comentario [GDL1]: El documento referenciado es: Grupo Banco Mundial (2017). Marco de Alianza con el Perú 2017–2021. Recuperado de: <http://pubdocs.worldbank.org/en/9309499189370191/Marco-de-Alianza-con-el-Per%C3%BA-2017-2021.pdf>
En la referencia solo se pone el nombre de la institución y el año. Por favor verifique para las demás referencias del mismo autor.

3. El estado de las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales.

Economía diversificada, competitividad y empleo. Este eje se estructura sobre la base del concepto de desarrollo humano de la Organización de Naciones Unidas y de crecimiento verde, que a diferencia del plan anterior lo hacía únicamente considerando el crecimiento económico y la creación masiva de empleos dignos. Contiene como grandes temas, la estabilidad macroeconómica y financiera, la competitividad del capital humano, la inclusión financiera y la promoción del empleo formal, la estructura productiva diversificada pro exportadora y articulada a las cadenas de valor global, la promoción de la inversión y las actividades intensivas en tecnología.

Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Contempla la cohesión del territorio y su organización en redes de ciudades sostenibles, buscando asegurar una provisión de infraestructura de calidad a los ciudadanos. Este eje contempla la articulación de la población rural a los núcleos urbanos, la promoción de la inversión pública y privada sobre la base de planes con enfoque territorial, sistemas de ciudades intermedias sostenibles y la institucionalización del planeamiento estratégico para el desarrollo de la infraestructura.

De acuerdo al Banco Mundial, actualmente el programa de productividad del Perú requiere reducir la “distancia económica” para mejorar el acceso a los servicios públicos y a los mercados, la población del Perú fuera de Lima se encuentra repartida entre una serie de ciudades no coordinadas y mal conectadas, que, junto con la difícil geografía, genera fragmentación del mercado, elevados costos de logística y falta de uniformidad espacial en la prestación de servicios y la reglamentación comercial. Para reducir la pobreza, es indispensable contar con una mejor conectividad para aumentar el acceso a los servicios de educación y salud. Además de la importancia que tiene el acceso al mercado para el desarrollo económico y social, la mejora de la productividad exige vincular a los productores

con los mercados al menor costo posible en términos de tiempo y dinero. Esto requiere no solo infraestructura física, sino también la creación de centros multimodales y de logística privados. (Marco de Alianza con el Perú 2017-2021, Grupo Banco Mundial, p.28)

La inversión privada en infraestructura en el Perú ha sido un importante factor del crecimiento, el empleo y la prosperidad, entre 2006 y 2014 se otorgaron 70 concesiones ascendiendo a más de USD 25,000 millones en carreteras, puentes, líneas del metro y electricidad. Sin embargo, actualmente el Perú se enfrenta con tres limitaciones nacionales para continuar atrayendo inversiones privadas destinadas a infraestructura. Primero, recientemente el Perú ha establecido las bases institucionales que se requieren para crear una sólida cartera de proyectos. Segundo, los mercados de capitales del Perú no ofrecen suficientes instrumentos, y el número de actores es bajo. Tercero, el apoyo fiscal como catalizador e instrumento de reducción del riesgo para los inversionistas en los proyectos existentes, lo que no será posible en el contexto del actual proceso de saneamiento de las finanzas públicas. Además de los actuales escándalos de corrupción en América Latina y el Perú relacionados con las inversiones privadas en infraestructura. (Marco de Alianza con el Perú 2017-2021, Grupo Banco Mundial, p.33)

Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Comprende la calidad ambiental adecuada para la salud de las personas, la gestión integral de los recursos hídricos, el aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, así como la vulnerabilidad ante el cambio climático y ante el riesgo de desastres. Mediante el eje seis se contribuyen al enfoque de crecimiento verde dentro de la planificación estratégica. En relación a los indicadores, el presente plan reduce el número de indicadores de 91 a 51, incluyendo seis indicadores líderes y considerando metas al 2016 y 2021. La identificación de los indicadores se realizó a partir de diversas consultas a expertos, análisis econométricos y consulta a los sectores, a fin de lograr que los indicadores sean independientes, comparables y medibles en

el tiempo. Asimismo, se tomaron como base principal las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 y del Informe preelectoral: Administración 2011-2016, documentos que contienen proyecciones al 2018 y al 2021. Es importante destacar el uso del Modelo *International Futures* (IFs), que permite la formulación, modelación y proyección de variables de largo, a través de un modelo dinámico de equilibrio. El número más reducido de indicadores permitirá un mejor seguimiento y monitoreo en el tiempo y, por lo tanto, evaluar mejor el avance en el logro de las metas establecidas.

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2016), basado en la teoría de Hartmann (1983), un Estado cuenta con poder para indicar las fortalezas y debilidades que posee para alcanzar sus intereses nacionales. Estos intereses se pueden conocer a través de siete elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico/psicológico y sociológico, (f) organizacional/administrativo y (g) militar.

Demográfico. En el 2017 hubo un censo nacional hecho por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. En el artículo *¿Cuándo se conocerán los resultados del censo 2017?* Sánchez, el jefe del INEI ha anunciado que los resultados estarán a fines de junio. Hasta la fecha, según la página oficial del INEI (2018) la cifra oficial de peruanos y peruanas es de 31'488,625 habitantes, la proporción entre hombres y mujeres es casi la mitad, 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. En la Costa vive el 55.9% de peruanos, mientras que en la Sierra el 29.6% y en la Selva el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775 mil 353.84 Km²), seguido por la Sierra (353 mil 988.94 Km²) y la Costa (150 mil 872.82 Km²). Son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil 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 millón 115 mil 686 habitantes) y San Martín de Porres

(714 mil 952), superan en población a los departamentos de Madres de Dios (140 mil 508), Moquegua (182 mil 333), Tumbes (240 mil 590), Pasco (306 mil 576), Tacna (346 mil 013) y Amazonas (423 mil 898). 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. El Perú es el octavo país más poblado de América y el número 42 del planeta. El Jefe del INEI estima que, en el 2021, 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. La superficie del Perú es de 1'285,215.6 km², esto lo convierte en el decimonoveno país más extenso en el mundo y el tercero más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina. Por el norte, limita con los países de Ecuador y Colombia. Por el sur con Chile. Por el este con Brasil, y Bolivia, al sur con Chile y por el oeste, sus costas son bañadas por el océano Pacífico hasta 200 millas náuticas (Embajada del Perú en Corea, 2013). Debido a sus diversos pisos altitudinales, el Perú posee una gran diversidad de microclimas que generan a su vez una gran diversidad de recursos naturales; además el Perú cuenta con 11 ecorregiones y de las 117 zonas de vida del planeta, el Perú tiene 84 (Sernan, 2004). Está dividido por tres grandes regiones: Costa, Sierra y Selva. La costa recorre desde Tumbes hasta Tacna y está conformada por valles y desiertos que colindan por el oeste con el océano pacífico y por el este con la sierra. La sierra o región andina es atravesada por la cordillera de los andes de norte a sur, su fisiología condiciona la orografía y el clima de la zona. Su pico más alto es el nevado Huascarán con 6,768 msnm. La selva es la región de mayor extensión del Perú y es atravesada por el río Amazonas, la mayor cuenca de América del sur. Su clima está lleno de precipitaciones y elevadas temperaturas en los meses de enero a abril El Perú posee una gran diversidad por sus pisos altitudinales, eso lo convierte en una

región con un alto potencial para seguir explorando y ofrecer una gran oferta exportable atractiva para el resto del mundo (Perú Travel, 2018).

Económico. Según el artículo *Gráfico del día: evolución del PBI en últimos 10 años* (2015, 7 de julio), desde el 2005 al 2008 la tendencia del crecimiento del PBI era al alza por encima del 6%. Desde el 2010 se vive una desaceleración económica del 8.5% a 2.4% producto de las decisiones de los ministros de economía de los gobiernos de turno, y de las crisis internacionales que también golpearon al país. Esta tendencia se puede observar en la Figura 1.

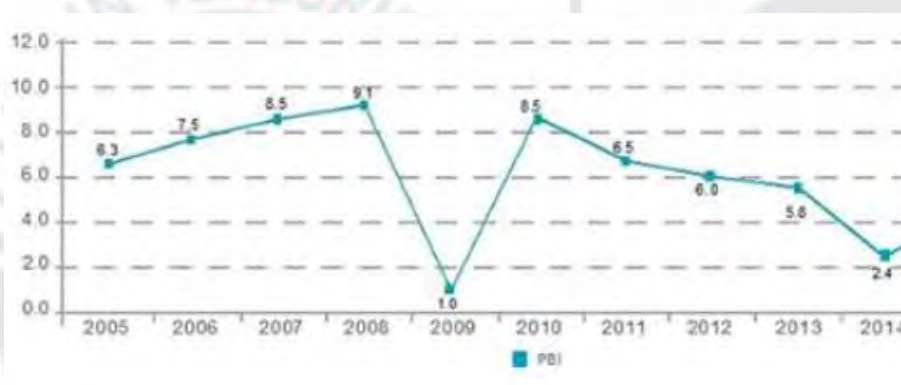


Figura 1. Crecimiento del PBI. Tomado de *Gráfico del día: evolución del PBI en últimos 10 años PBI*, 2015. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-ultimos-10-anos-194116>

En el 2016 el país creció 3.9% y en el 2017, apenas 2.5% según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) por detrás de Bolivia, Colombia y Chile. En el 2017 hubo 358 mil 400 peruanos y peruanas que buscaron trabajo de manera activa por un año y no encontraron (INEI, 2017).

El Fondo Monetario Internacional (FMI) en su último *World Economic Outlook* (WEO), señaló que el PBI por habitante llegó a US\$ 6,199 en el 2016, y aumentaría a US\$ 6,506 en el 2017. La renta per cápita pasó de los USD 13,501.23 anuales en el 2017 a un estimado de USD 14,165.04 en el 2018 (Zúñiga, 2017). Analizando a la agrupación

Alianza del Pacífico de Chile, Colombia, México y Perú, del año 2016 Perú obtuvo el tercer lugar, siendo superado por Chile y México. Pese a estas cifras positivas, el Perú aún está muy lejos de las cifras de los países desarrollados.

Según el artículo *PPK aumentó a S/930 el sueldo mínimo antes de renunciar* (2018, 22 de Marzo) Pedro Pablo Kuczynski firmó el decreto supremo para incrementar en 80 soles la remuneración mínima vital (RMV). [De acuerdo con el artículo *INEI: Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/ 1,667.3 al cierre del 2017*](#) (2018, 15 de enero) el ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana aumentó en 0.4% con respecto al 2016.

Comentario [GDL2]: La referencia debe ser con el nombre del artículo como autor, que ya han colocado.

El Perú tuvo una inflación del 1.36% al cierre del 2017, ubicándose detrás de Ecuador (-0.20%) y Panamá (0.9%) y a marzo del 2018, se ubica en 2%. Este nuevo porcentaje beneficia a todos los agentes económicos y permite que el Banco Central de Reserva desarrolle una política monetaria más acorde con la reactivación. Según el artículo *Fitch ratifica calificación crediticia BBB+ para el Perú* (22 de marzo) el Perú es un país capaz de cumplir sus compromisos financieros, pero las condiciones económicas adversas debilitan la capacidad para cumplir sus obligaciones.

De acuerdo con el último informe técnico de exportación e importación del INEI (2018), de diciembre del 2016 a noviembre 2017 las exportaciones crecieron en 11.8%, explicado por mayores envíos de productos tradicionales (11.3%) y no tradicionales (13.1%). Por el lado de los productos tradicionales, los sectores más favorecidos fueron el pesquero (83.0%), petróleo y gas natural (33.5%) y minero (6.3%); en cuanto a los productos no tradicionales figuran el sector pesquero con 68.3%, agropecuario (7.0%), textil (4.4%) y minería no metálica (5.4%). Las importaciones FOB en términos reales en el periodo analizado creció en 9.7%, explicado por el aumento en el volumen importado de las materias primas y productos intermedios (15.5%) y bienes de consumo (10.5%), y bienes de capital y materiales de construcción (0.4%).

Tecnológico e Infraestructura. La red vial en el país está compuesta por carreteras longitudinales, de penetración o transversales y de enlace. Las carreteras longitudinales son las que conectan al Perú de norte a sur, como la Panamericana, la longitudinal de la sierra y la marginal de la selva. Por su parte, las carreteras de penetración o transversales son aquellas que parten de algún punto de la costa, cruzan la cordillera de los Andes y llegan a alguna ciudad de la selva, y finalmente, las carreteras de enlace conectan las ciudades de la costa con la sierra. Todas ellas suman más de 78,000 km. de carreteras. La carretera Panamericana tiene una longitud de 2,640 km. Esta es una carretera de transporte y de carga que recorre el país desde Tumbes hasta Tacna. Por su parte, la carretera Central conecta al país a través de las tres regiones naturales transportando también a personas y mercancías. Se produce una simbiosis tanto en la costa como en la sierra debido a que una zona es la productora y la otra es la demandante, ambas necesitan de la otra para poder subsistir (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2013).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) suprimió el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) desde el 2017 y creó el nuevo esquema llamado Invierte.pe, bajo este esquema, la viabilidad de un proyecto depende ahora de tener cómo demostrar que estas obras pueden cerrar brechas de infraestructura. Según el artículo *Objetivo a 2021 es asfaltar el 100% de la red vial nacional* (2016, 20 de Agosto) se afirmó que en julio del 2016 se lograría asfaltar el 86.6% de las carreteras peruanas y llegar al 100% en el 2021.

El primer ferrocarril llega al Perú en 1833, y alcanzaron su máximo esplendor en el gobierno de Ramón Castilla. Pero su construcción y administración siempre estuvieron envueltos en polémicas. Basadre (1961) señaló que los ferrocarriles se construyeron con la intención de modernizar el Perú y reducir el costo del transporte, pero que lamentablemente muchos de ellos no se terminaron por problemas de financiación, o mala gestión. Con el tiempo, los ferrocarriles han ido desapareciendo. De acuerdo con el artículo *Historia de los*

ferrocarriles en el Perú (2008, 14 de marzo) los trenes más importantes del Perú son: (a) tren eléctrico del Perú (b) ferrocarril del sur (c) ferrocarril central andino (d) ferrocarril Tacna – Arica y (e) tren macho.

Respecto al sistema de transporte metropolitano, según el artículo *Metro de Lima: conoce las rutas que tendrán todas las líneas del servicio* (2016, 21 de julio) Lima cuenta desde el 2011 con solo una línea de Metro. Esta línea cuenta con 26 estaciones y cruza la ciudad en sentido este oeste. Actualmente se encuentra en construcción la línea 2 del metro de Lima, la cual contará con 27 estaciones y tendrá una extensión de 27 km. Su culminación está programada para fines del año 2022. Lima tendrá en total seis líneas de metro.

Además de la línea de metros, el país cuenta con una diversa red de aeropuertos como son: el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima, 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 Ibérico 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 (Aeropuertos del Perú, 2017).

En el país existen puertos tanto en la costa, como en la cuenca amazónica y en el lago Titicaca. Los puertos de acuerdo con sus características se agrupan así: puertos mayores, utilizados con el fin de comercializar productos con el exterior; los puertos menores, que se utilizan exclusivamente para exportar; y finalmente las caletas, que son lugares habilitados para el embarque y desembarque de mercadería. La provincia constitucional del Callao alberga en sus costas al principal puerto marítimo del Perú y capitaliza el 90% del transporte mercante y también el militar, ya que también comprende en su territorio a la Base Naval de

la Marina de Guerra del Perú. De acuerdo con *la guía de orientación al usuario de transporte marítimo y de los servicios portuarios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú* (2015), los principales servicios marítimos portuarios que se prestan para contenedores de carga completa son: (a) manipuleo del contenedor vacío, (b) transporte del contenedor vacío, (c) llenado del contenedor, (d) manipuleo del contenedor lleno en zonas de almacenamiento del terminal portuario, (e) manipuleo del contenedor lleno en el terminal de almacenamiento extra-portuario, (f) transferencia del contenedor lleno, (g) transporte del contenedor lleno, (h) manipuleo del contenedor lleno en el muelle y (i) embarque/estiba del contenedor lleno en el buque. Aunque el Callao no es un *hub* todavía de servicios crucero, varios de ellos anclan en el Callao regularmente. Otros puertos de menor escala se encuentran en Lurín, Paita, Salaverry, Chimbote, Pisco, Matarani e Ilo.

Histórico/psicológico y sociológico. La historia del Perú se remonta al año 3,200 A.C con la aparición de su primera civilización en Caral-Supe, la más antigua de América del sur. Luego vendrían las primeras culturas Pre-Incas. En la Costa: Chimú, Nazca, Paracas y en la Sierra: Chavín y Tiahuanaco. Después vino la civilización Inca, que hizo su aparición a finales del siglo XIV y se consolidó como la más grande e importante de América del Sur. En su mayor auge comprendió los actuales territorios de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. Limitando por el norte con Pasto Colombia y por el sur con el Río Maule en Chile. La civilización Inca fue teocrática. El Inca era considerado el descendiente del dios Wiracocha o dios de las varas. Este pensamiento se funda en las leyendas de Manco Cápac o hermanos Ayar que explicaban su propio origen (Vietor, D'Alessio & Pino, 2015).

Respecto a la composición social, se organizaron en pequeñas comunidades llamadas ayllus que estaban gobernadas por caciques y curacas. De esta manera se expandieron geográficamente, casando al Inca con alguna de las hijas del curaca o con la movilización de ayllus hacia nuevos territorios sea como premio o castigo. Adicionalmente a esta estrategia,

la conquista también era militar. Este esquema social varió, y los jefes principales aceptaron la figura del Sapa Inca y reconocieron un nuevo orden estatal. Los Sapa Incas, los sacerdotes y algunos mercaderes, conformaban la élite del Tahuantinsuyo. Se distinguieron del resto por el uso de llamativos aros que modificaban la forma de sus orejas por lo que recibieron el nombre de "orejones". El pueblo, en cambio, estaba conformado por una serie de grupos que desempeñaban distintas funciones. Entre estos se encontraban los artesanos; los Hatun Runas, que eran la gran masa campesina; los Mitmaq, súbditos trasladados por los incas para colonizar zonas conflictivas dentro del imperio; los pescadores y, finalmente, los yanacochas quienes eran utilizados como servidores personales de la élite (UC, 2012 & Sedichas, 2011).

El Tahuantinsuyo acabó con la guerra civil entre Huáscar y Atahualpa, situación que facilitó la conquista de los españoles. Con un Estado debilitado, los españoles comandados por Francisco Pizarro se impusieron sobre los Incas y gobernaron por 291 años. Hubo algunos intentos de insurgencia como los de Túpac Amaru II, pero no fue hasta 1821 cuando el coronel Argentino Don José de San Martín inició la corriente libertadora del Sur para asegurar la continuidad de la independencia de su república recién liberada y porque en el Perú se concentraba el poder político y militar del virreinato, luego llegó a Chile y finalmente al sur del Perú. El Ejército realista aún tenía poder en el norte, ahí llegó Bolívar que liberó el norte del Perú. Después hubo tiempos de bonanza con la era del guano que acabó un poco antes de la guerra con Chile, la cual dejó al Perú devastado. Luego vinieron épocas de recesión y caudillismo militar de manera cíclica. Sucesivos gobiernos democráticos derrocados por golpes militares. En 1968, se impuso una dictadura militar caracterizada por políticas comunistas y nacionalistas. La democracia fue restablecida en 1980, pero también surgieron dos grupos armamentistas y rebeldes: Sendero Luminoso y el MRTA y con ellos una sangrienta lucha interna. Las políticas populistas del país que se dictaminaron en el 85, alejaron al país del FMI y el Banco mundial, y se agudizó la inflación. En la década de 1990,

mediante la toma del congreso, se reescribió la constitución de 1979 y se implementaron políticas de libre mercado entre otras leyes polémicas. A inicios del siglo XXI, con la restitución de la democracia, pero con las instituciones todavía débiles, el país experimentó un modesto crecimiento en contraste con una fuerte desigualdad social y uno de los sueldos mínimos más bajos de la región. El Perú es un país emergente, todavía con instituciones débiles y con una fuerte herencia colonialista. Básicamente andino y un mestizaje muy amplio pero que a muchos peruanos les cuesta asumir. Presenta una historia cíclica entre dictaduras, gobiernos militares, golpes de Estado y retornos a la democracia. Necesita continuar integrándose de manera vertical con todos sus pueblos para que todos participen del desarrollo (Perú Travel, 2017; Vietor, D'Alessio & Pino, 2015).

Organizacional/Administrativo. Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) El Estado peruano está organizado de la siguiente manera:

- Poder Legislativo o Congreso de la República, es el que brinda las normas, crea las leyes y está conformado por los congresistas que han sido escogidos por un proceso democrático en las elecciones generales.
- Poder Ejecutivo o Gobierno Nacional, comandado por el Presidente de la República quien dirige las acciones del país y tiene a su cargo al Consejo de Ministros, los organismos públicos descentralizados, los programas y proyectos, las empresas públicas y las universidades estatales.
- Poder Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y con el Estado. Lo conforman por la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Superiores y los juzgados. Y por encima de ella está la una corte supra nacional de Justicia a la que el Perú se suscribió que es la corte interamericana de derechos humanos.

- Los organismos constitucionales autónomos no son parte de ningún poder del Estado, sus titulares responden directamente al Congreso y a la opinión pública. Como el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, La Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Los gobiernos regionales conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional.
- Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados, conformados por el Alcalde y su Consejo Municipal.



Figura 2. Organigrama del Estado Peruano. Tomado de *Organigrama del Estado Peruano, Presidencia del Consejo de Ministros*, 2013. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

Militar. Según Vietor, D'Alessio y Pino (2015), las fuerzas armadas de la República del Perú dependen del Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior y están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú.

No se considera a La Policía Nacional del Perú dentro de las fuerzas armadas. No obstante, es un organismo civil con características particulares que le confiere un estado

extremadamente militar, cuenta con importantes fuerzas de ataque terrestres, acuáticas y aéreas y con un personal activo de 114,000 efectivos, y 342,000 reservistas.

Las fuerzas armadas datan su origen y organización desde mediados de la década de 1950 durante la Segunda Guerra Mundial. En aquella oportunidad, el Perú no envió tropas a Europa como sí lo hizo Brasil, sin embargo, protegió la refinería de Talara, lugar considerado vital para los Aliados, ya que proveía de gas a las naves y sirvió a su vez como base aérea. Esta defensa estuvo a cargo de la Marina de Guerra del Perú, luego de esta experiencia el Perú decide organizar su estrategia bélica de defensa y seguridad nacional en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tuvieron un rol importante en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico en la década de los 90 y enfrentaron un conflicto armado con Ecuador en 1995, que finalizó con el Acuerdo de Paz de Itamaraty, apoyado por numerosos países y organizaciones internacionales. Debido a la lucha contra el narco-terrorismo, Perú es uno de los países de Latinoamérica con mayor inversión en implementación de material bélico. En los últimos años se ha visto la necesidad de modernizar el armamento bélico. Dentro de las modernizaciones realizadas en la década de los 70 y 80 del siglo XX se encuentran los submarinos tipo 209 de origen alemán, tanques T-55 rusos y aviones cazabombarderos Mirage 2000 de origen francés, asimismo los aviones Su-25 y MiG-29, ambos rusos a finales del siglo. Respecto a nuevas adquisiciones se encuentran dos buques tanques, cuatro fragatas Clase Lupo de origen italiano, 120 tanques de última generación MBT 2000. Las últimas adquisiciones del Estado son los sistemas antitanques Spike y Kornet. También se planea reemplazar dos unidades navales y se evalúa la compra de aviones cazabombarderos Su-30 rusos, dos fragatas clase maestras y helicópteros de ataque y transporte, posiblemente Kamov Ka-50. Pese a este esfuerzo por parte del estado muchos consideran insuficientes

estas adquisiciones que no hace competitivo al Perú y ha generado un enfrentamiento político (Ministerio de Defensa, 2013).

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. El Perú depende en gran escala de las economías de las principales potencias, especialmente de Estados Unidos, y China. Cuando uno de estos países se desacelera o importa menos del Perú, la economía peruana retrocede también. En contra parte, cuando la economía de estos países crece, crece la economía peruana. China es el principal destino de las exportaciones de los productos tradicionales peruanos y el tercer puerto para los productos no tradicionales. Por otro lado, Venezuela, Argentina, Ecuador y Bolivia que tienen gobiernos presidenciales populistas, influyen en inversionistas que perciben a Sudamérica como un lugar donde no se garantiza la estabilidad jurídica ni el estado de derecho y a veces desentienden algunas cláusulas de acuerdos de libre comercio ya firmados.

Lazos pasados y presentes. Este principio señala que el pasado influye en los vínculos presentes y el futuro, y tiende a repetirse. Por ejemplo, las relaciones comerciales con Brasil son todavía débiles entre otros motivos porque a pesar de la cercanía, la línea histórica ha avanzado por diferentes vías. Mientras el Perú se convirtió en república desde su independencia, Brasil pasó a ser una monarquía y luego una república.

Contrabalance de los intereses. Este principio analiza el balance de intereses entre el Perú y los países con los que tiene frontera. Dado que el Perú es uno de los países sudamericanos con mayor cantidad de vecinos fronterizos, ha experimentado en repetidas

oportunidades conflictos de intereses. Uno de los más recientes llevó al Perú a enjuiciar a Chile ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, la cual resolvió que Perú ganaría algo más de 50,000 km² de mar, equivalente al territorio de Costa Rica o Eslovaquia.

Conservación de los enemigos. Este eje señala que mantener buenas relaciones con los enemigos del país asegura el equilibrio. El Perú puede considerar como enemigos históricos a Ecuador o a Chile, pero eso es parte del pasado y el Perú debe tener presente la diplomacia y mirar hacia el futuro. El Perú debe percibir a estos países como sus socios o aliados comerciales, aprovechando su posición geográfica para explotar el enorme potencial comercial que tiene con los denominados tigres del pacífico en Asia.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana de productos cosméticos

Los factores e intereses externos antes descritos permiten identificar las oportunidades y amenazas en la industria cosmética. Como influencia de las terceras partes se puede decir que el Perú se ha movido principalmente al ritmo de las fluctuaciones económicas de China y Estados Unidos. Este último es el país de donde vienen la mayoría de líneas cosméticas importadas, eso ha generado una dependencia del abastecimiento externo y una amenaza a la poca creación local en un mercado concentrado en pocas empresas y pequeños emprendedores que aún no deciden internacionalizarse. Los lazos negativos del pasado deben superarse y los positivos deben estar orientados a potencializar la Alianza del Pacífico para aprovechar la ubicación geográfica y comercializar con los tigres del Asia.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

En términos de competitividad mundial para producir, el Perú había subido dos posiciones en el Ranking Mundial de Competitividad del *World Economic Forum* para el periodo 2016 – 2017 pero bajó cinco para el periodo 2017 – 2018 de conformidad con el Reporte Global de Competitividad (*The Global Competitiveness Report* o GCR). De la casilla

67 pasó a la 72 a nivel mundial, el principal motivo es la percepción de los inversionistas sobre los escándalos de corrupción que sonaron durante todo el año en el país y la ética. Según dicho Reporte, el 18% de ejecutivos entrevistados dijeron que la corrupción es el factor más problemático para hacer negocios en el Perú. Luego aparecen otros factores en el siguiente orden, la ineficiente burocracia del Estado con 13.9%, las tasas de impuestos con 10%, el suministro inadecuado de infraestructura (8.8%), la restrictiva regulación laboral (8.3%), el crimen y robo (8%) y la fuerza de trabajo inadecuadamente educada (6.8%).

Para ver la evolución del índice de competitividad Peruano en los últimos siete años, ver la Figura 3.



Figura 3. Índice de Competitividad. Tomado de *Informe Global de Competitividad 2017-2018*, 2017. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Esta información contrasta fuertemente con la brindada por el INEI (2017), cuyo último Informe Técnico de Producción Nacional publicado en marzo del 2017 muestra, por ejemplo, que, en enero de 2017, el crecimiento fue de 4.81% con relación al mismo mes del año 2016, luego muestra 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%).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según el artículo *FMI: Perú crecería 4% este año por expansión de la demanda interna* (2018, 25 de enero) se prevé que la expansión generalizada de la demanda interna impulse el crecimiento económico del Perú a alrededor del 4%.

La construcción de nuevos centros comerciales ha creado un nuevo perfil de consumidor peruano, que cuenta ahora con mayor información debido a las nuevas formas de comunicación tecnológica y a una mayor oferta. El nuevo consumidor exige, además, productos más amigables con la naturaleza y orientado a la responsabilidad social.

Sobre la demanda externa, se encontró que el valor de la exportación peruana ha crecido en 46% en febrero de 2017 respecto al mismo periodo en el 2016, según información brindada por el INEI (2017). Es importante señalar que estos datos son los más actualizados, pero tras la reforma del gabinete en el 2018, es posible que estos datos se actualicen y el valor de la demanda externa varíe.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Landa y Velazco (1993) nos dice que la Constitución del Perú impone un esquema de economía social de mercado, el cual asegura que las empresas o agentes económicos participen en igualdad de condiciones, con reglas del libre comercio, y principalmente no existan casos de competencia desleal y publicidad engañosa. La custodia, fiscalización y supervisión del adecuado funcionamiento se encuentra a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual [Indecopi]. Es importante resaltar 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).

La mayoría de las empresas del sector cosméticos en el Perú se encuentran agrupadas bajo el Comité 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, (e) Cidasa entre otros. Estas empresas compiten principalmente a través del canal de venta directa y canal *retail*.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Rivera en una conferencia de prensa sobre el desarrollo de transporte en el Perú mencionó:

“Una red vial es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de un país porque es el único medio que posibilita el transporte de las personas y las cargas. En países con un adecuado desarrollo en transporte, los costos de traslado son menores, mientras que en la región los caminos con desvíos permanentes o tramos deteriorados incrementan los costos de traslado. Si las vías de comunicación de un país no son las adecuadas para que la población satisfaga sus necesidades básicas, es poco probable que los ciudadanos puedan encarar una situación de mejora económica y reducción de los índices de pobreza, En comparación con Argentina y Chile, Perú tiene deficiencias en infraestructura vial y requiere inversiones anuales de dos mil millones de dólares.”

(Rivera, 2015).

Las empresas del sector cosmético pueden enviar sus productos a cualquier punto del Perú a través de sus diversos canales de distribución, sin embargo, si la infraestructura fuera más moderna, los envíos se duplicarían y llegarían más rápido. Otros sectores que participan o apoyan en la cadena de producción son:

- Industrias de envases de plástico como cajas para los perfumes o productos cosméticos.
- Industrias de insumos químicos y materias primas para la cosmética.
- Industria de embalaje y cartones corrugados, para los grandes volúmenes de cosméticos.
- Industria de envases de vidrio, que proveen frascos para los perfumes o cosméticos.

- Industria gráfica que proveen materiales para etiquetado de productos y publicidad de marcas.
- Industria petroquímica que provee de insumos a la industria de envases cosméticos.
- Industria del alcohol, uno de los principales insumos en la fabricación de perfumes.

Porter (2017) mencionó que los clústeres representan al vértice de los sectores relacionados y de apoyo dentro del diamante de Porter, pero que a su vez interactuaba de manera integral con todos los vértices del diamante. Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas que se especializan en la producción de determinados bienes y servicios. La puesta en marcha de los clústeres por lo general involucra a empresas de un mismo sector y sectores afines en las que compiten, pero a la vez cooperan tomando la ubicación como ventaja competitiva. El presente plan estratégico plantea constituir dos clúster para la industria cosmética peruana, uno en Tacna y otro en Piura y de los cuales se desarrollará en el Capítulo IX. Los clústeres se constituirán en un imán para la inversión nacional y extranjera del sector cosmético.

3.2.5. Influencia del análisis en el Sector de Cosméticos

En cuanto a la producción nacional, el sector cosmético es de los pocos que han crecido 4% al mismo ritmo que Boticas y Farmacias, pero en menor medida que bodegas (23%), turismo (8%), Supermercados (7%), libros y periódicos (7%) (COPECOH, 2016). Respecto de los factores de producción, si bien la industria logra abastecerse, hay muchos insumos o materias primas que son importados y bien podrían ser producidos acá, eso abarataría los costos de producción, no solo porque se evadirían fletes y *fees* propios del intercambio comercial extranjero sino porque en la cadena de producción se agilizaría si existiese una empresa petroquímica que proveyera de insumos para la fabricación de envases.

Con respecto de la demanda, el crecimiento del consumo de la industria cosmética en el Perú ha crecido en todos los estratos socioeconómicos. Aun así, tiene mucho por crecer

pues se mantiene como uno de los más bajos de Latinoamérica. Las tendencias de consumo también influyen en la conducta de compra (COPECOH, 2016). En una reciente encuesta encargada por el mismo gremio, se obtuvo que el 97% de las encuestadas estarían dispuestas a migrar de sus marcas tradicionales para usar productos cosméticos orgánicos.

Para finalizar, las empresas que integran la industria de cosméticos cuentan con el aval de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), pues su misión es “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).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis busca identificar y evaluar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que pueden influir en el desempeño de un sector. D'Alessio, (2015) mencionó que dichas variables están más allá del control inmediato y revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores del sector. Es importante tener conocimiento y aprovechar los factores claves para tener éxito. Dentro de las variables del PESTE es especialmente influyentes la variable económica ya que permite visualizar el poder adquisitivo de los clientes y la variable social que es determinante de los estilos de vida lo cual influye directamente en el potencial del sector.

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

En los últimos meses, el Perú ha experimentado una serie de acontecimientos en su política que han repercutido negativamente en su ranking de competitividad, riesgo país, PBI, inflación y balanza comercial como ya se explicó en los capítulos anteriores. Sin embargo, hay otros indicadores que se muestran más optimistas y alentadores.

De acuerdo con el último Índice de Libertad Económica del *Heritage Foundation* (2018), el Perú es un país moderadamente libre con 68.7/100 puntos. Este índice evalúa cómo

se desempeñan los países en cuatro áreas de política que afectan la libertad económica: (a) imperio de la ley, (b) tamaño de gobierno, (c) eficiencia regulatoria y (d) mercados abiertos. El país está por encima del promedio mundial (61.1 puntos). Ha sido hasta el momento su promedio más alto. En este mismo ranking solo se consideran libres a seis países: que obtuvieron más de ocho puntos: Hong Kong, Singapur, Nueva Zelanda, Suiza, Australia e Irlanda.

Inestabilidad política. Según el artículo *El panorama político tras la renuncia de PPK* (2018, 22 de marzo), el 21 de marzo, luego de varios escándalos mediáticos, el Presidente de la República Pedro Pablo Kuczynski se vio obligado a presentar su renuncia, un día antes del proceso de vacancia. En los últimos meses el Perú viene atravesando por una etapa de inestabilidad política dominada por la incertidumbre, esto trae retrasos en: (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. Gonzales Izquierdo, (2018) mencionó que cuatro de los dos de los principales motores del crecimiento de la economía peruana como son la inversión pública y privada están severamente afectados por la inestabilidad política del país tanto que el año 2017 no se pudo poner en funcionamiento ningún megaproyecto, que normalmente constituyen *schocks* de ofertas positivos para el crecimiento de la economía peruana. La inestabilidad política representa una amenaza para el normal desenvolvimiento y crecimiento del sector cosmético en el país que requiere de inversiones significativas

Política Fiscal. Las proyecciones fiscales del marco macroeconómico multianual 2018-2021 (MEF, 2017) proponen una reactivación de la economía en el corto plazo a partir de medidas como incrementar el gasto público, así el consumo público y la inversión pública elevarían sus tasas de crecimiento a 5% y 17.5% en 2018. De otro lado, tras cuatro años de caída, la inversión privada lo haría en 3.5%, el destino del dinero en el 2018 estará basada en

los gastos asociados a la reconstrucción por el fenómeno del niño costero y a las obras relacionadas con los juegos panamericanos 2019. El aumento de la inversión privada en 2018 estará sostenido en la inversión en proyectos mineros y de infraestructura.

El marco macroeconómico multianual predice que en el 2018 habrá un crecimiento de 6.7% en términos reales. También plantea una reducción gradual del déficit fiscal desde 3.5% del PIB en 2018 hasta 1% en 2021. La deuda pública se incrementaría de 156,817 millones de soles en 2017 a 252,562 millones de soles en 2021. Para aumentar el gasto público se necesita aumentar los ingresos tributarios; sin ellos, todo parece indicar que este aumento se financiará con deuda. Esta propuesta podría funcionar si el Perú viviera un contexto político y social tranquilo que transite por esa vía y orden para los próximos meses.

Aspectos legales. Una lenta armonización de legislaciones internacionales de cosméticos y la generación de obstáculos técnicos al comercio [OTC] han sido la preocupación en los últimos diez años de las principales agencias de regulación sanitaria a nivel mundial e instituciones como la *International Standard Organization* [ISO] que iniciaron un trabajo hacia la armonización de normas para la industria cosmética con el concurso de las empresas del sector. La falta del perfeccionamiento de los mecanismos necesarios para generar agendas consensuadas y a los intereses de la industria que generan fuerzas contrarias sobre todo cuando representan a bloques comerciales que compiten por determinados mercados son motivos de la postergación de muchos temas, sin embargo lograr una armonización de legislaciones es muy importante debido que sirve para: (a) proteger al consumidor, (b) promover el comercio global sostenible, (c) promover el desarrollo de la industria cosmética y, (d) dar facilidades a la innovación. El Comité Técnico 217 [TC217] de ISO formado el 2000 es la encargada de la elaboración de estándares para la industria cosmética y cuenta con la participación de 62 países entre participantes y observadores (ISO, 2018). *The International Cooperation on Cosmetics Regulation* [ICCR] formada el 2007, es

una asociación voluntaria entre autoridades sanitarias como *Health Canada* de Canadá, *European Commission* de la Unión Europea, el Ministerio de Salud, Trabajo y Bienestar de Japón y la *Food and Drug Administration* [FDA], con la participación y apoyo técnico de las asociaciones de la industria de cosméticos de las cuatro jurisdicciones (ICCR, 2018). Su propósito es mantener un elevado nivel de protección al consumidor, minimizando las barreras al comercio internacional y proporcionando un foro de debate para la armonización de los reglamentos cosméticos dentro de las jurisdicciones miembros.

Temas como: (a) definición armonizada de cosméticos, (b) eliminación de autorizaciones previas sustituyéndolas por sistemas de vigilancia basados en mapas de riesgo, (c) listados de ingredientes, (d) eliminación de test en animales, (e) protectores solares, (d) etiquetado armonizado entre otros aún no han logrado ser armonizados globalmente generando obstáculos técnicos al comercio [OTC]. Además, temas como la nanotecnología, métodos alternativos, trazas contaminantes, epigenética, entre otros requieren de normativas acordes a las necesidades de seguridad para el consumidor y desarrollo para la industria en el mundo (ICCR, 2018). Estas restricciones e indefiniciones generan amenazas para el crecimiento del sector cosmético.

Las recientes alianzas regionales como la Alianza Pacífico y acuerdos de cooperación económica y comercial como la Alianza Trans Pacífico [TPP] formado por 21 países incluido el Perú requieren de la colaboración internacional a través de asociaciones e instituciones empresariales. El Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana (CASIC) en Latinoamérica viene trabajando activamente de la mano de las autoridades sanitarias de la región para la armonización de las regulaciones, pero es un trabajo de largo plazo (CASIC, 2018). Existe avances importantes a nivel Latinoamérica como la modificatoria de la Decisión 516 de la Comunidad Andina de Naciones [CAN] próxima a aprobarse y el desarrollo de las normas de origen en Alianza Pacífico, en la que la mercadería

será considerada originaria de un país cuando es producido enteramente en el territorio de una o más partes a partir exclusivamente de materiales que califican originarios o no originarios esto se denomina valor de contenido regional y permitirá un intercambio subregional más fluido (COPECOH, 2018).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El reporte de competitividad económica global de 2018-2019 mostró un descenso de cinco posiciones en la competitividad global respecto a la proyección anterior. El 18% de los ejecutivos entrevistados manifestaron que la corrupción es la principal barrera para hacer negocios en el Perú. Luego vienen la ineficiente burocracia del Estado con 13.9%, las tasas de impuestos con 10%, el suministro inadecuado de infraestructura (8.8%), la restrictiva regulación laboral (8.3%), el crimen y robo (8%) y la fuerza de trabajo inadecuadamente educada (6.8%). El año pasado, el país también se vio afectado por el fenómeno “El Niño Costero”, lo que redujo el crecimiento del PBI en 0.8% en el primer trimestre del año 2017.

El gobierno actual contempla tres ejes principales: a) política fiscal expansiva; b) impulso productivo a sectores claves y, c) promoción de inversiones, con el fin de asegurar la recuperación económica durante este año y consolidarla el 2019; a estas estrategias, se ha sumado la atención a desastres naturales. Asimismo, se pondrán en ejecución nuevamente el proyecto de Chincheros y se buscarán nuevas licitaciones para los proyectos paralizados por sus vínculos con empresas de construcción brasileñas. 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. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

El sector de cosméticos, en los últimos años ha sido un gran aporte en la evolución del PBI nacional pues ha generado más de 400,000 puestos de trabajo, la mayoría de ellos a

través del canal de venta directa. Se espera que en los próximos años esta cifra crezca debido al ingreso de nuevas marcas y al crecimiento de la venta *online* (COPECOH, 2018).

Evolución del Poder adquisitivo del consumidor. El PBI per cápita es un resumen de la productividad media laboral. El PBI per cápita es un indicador que supone que el ingreso nacional se reparte de manera equitativa entre toda la población. Concretamente no sucede, pero es buen comparativo de riqueza y poder adquisitivo entre las naciones. En el 2016, Uruguay punteó la tabla con el mayor ingreso per cápita de América del sur con USD 15,679, seguido por Panamá y Chile, con USD 13,654 y USD 13,576. Mientras que el Perú obtuvo un per cápita de USD 6,198 seguido por Ecuador, Colombia, Paraguay y Bolivia, con USD 5,929 USD 5,792 USD 4,003 y USD 3,196. Cabe señalar que el PBI per cápita de la nación ha crecido en 5.9% en los últimos quince años. (Zúñiga, 2018). Es importante también señalar que de acuerdo al INEI (2017) la pobreza se redujo al 21% en el 2016.

Para la industria peruana de productos cosméticos, la evolución del poder adquisitivo del consumidor representa una oportunidad porque ahora exigen productos de mayor calidad y diversificados. COPECOH (2018) mencionó que existe un creciente consumo de productos cosméticos en el Perú. Es así que el consumo *per cápita* creció de 11.4 productos en el 2010 a 14.7 en el 2017.

Política monetaria. En medio de esta complicada situación, El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) hace denodados esfuerzos por mantener la inflación dentro del rango meta. BCRP indicó que las expectativas de inflación a 12 meses continuaron bajando, ubicándose en el rango meta desde marzo del 2017. El directorio del BCRP redujo la tasa de interés de referencia de 3% en enero a 2.75% en marzo (BCRP, 2018). Basó su decisión tomando en cuenta la desaceleración de la inflación, que en enero se ubicó en 2.23%, a la mitad del rango meta oficial de entre 1% y 3%, ante una reversión de los choques de oferta y una actividad económica menor a su potencial.

Como la situación es tan voluble en los últimos meses, el directorio se encuentra atento a la nueva información inflacionaria para considerar modificaciones en la posición de la política monetaria. En la Figura 4 se puede apreciar cómo ha ido evolucionando la proyección de la inflación desde el 2015 al 2018.

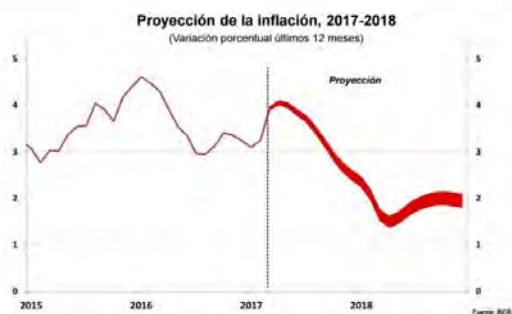


Figura 4. Proyección de inflación Perú 2017 – 2018. Tomado de *BCR listo para flexibilizar su política monetaria, apenas se revierta la inflación*, por *Gestión*, 2017. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-listo-flexibilizar-politica-monetaria- apenas-revierta-inflacion-132725>

Según el artículo *Tipo de cambio cierra con leve pérdida por caída del dólar* (2018, 30 de mayo), el dólar perdió un moderado 0.18% a S/3.271 frente a los S/3.277 del cierre del martes. A nivel global, el índice dólar se depreciaba ante una recuperación del euro tras reportes de que el partido más grande de Italia realizará un nuevo intento por formar un Gobierno de coalición para poner fin a la agitación política.

Inversión privada. El Perú ha padecido una disminución en la inversión privada en los últimos años, sin embargo es uno de los pocos países de América Latina que está empezando a salir de esta situación. El PBI de un país y sus sectores primarios son los principales motivos para atraer inversionistas. En el caso peruano, la inversión privada en Perú se ha contraído debido a la disminución de los precios de los minerales e inestabilidad política que aleja las inversiones principalmente extranjeras.

El crecimiento de la inversión privada fue de 0% en el 2017, siendo junto a la inversión pública dos de las variables fundamentales del crecimiento de la economía peruana que han tenido performances muy bajas o negativas durante los últimos cuatro años. Cabe

indicar que los megaproyectos mineros han sido los impulsores de la economía peruana durante mucho tiempo siendo el 2015 la entrada en producción del proyecto Toromocho en Junín y Constancia en el Cusco, en 2016 Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde contribuyeron a un crecimiento del 4% del PBI y el 2017 cerró con un crecimiento de 2.5% en parte debido a que no se puso en marcha ningún megaproyecto minero (Gonzales Izquierdo, 2018). Ver Tabla 2.

Tabla 2

Variación del Crecimiento de los Principales Motores de la Economía

Variable	2014	2015	2016	2017
1. Inversión privada	-2.0%	-4.0%	-6.0%	0.0%
2. Inversión pública	-2.0%	-7.5%	0.6%	-0.1%
3. Exportaciones	-1.0%	3.4%	10.0%	8.5%
4. Consumo privado	4.1%	3.4%	3.3%	2.6%
Promedio crecimiento economía peruana	2.4%	3.3%	4.0%	2.5%

Nota: Adaptado de "Con incertidumbre el crecimiento de inversión privada no superará el 2%", por J. Gonzáles Izquierdo. *Exitosa Noticias* (<https://exitosanoticias.pe/gonzalez-izquierdo-entrevista-inversion-privada/>)

Rodríguez, director del Banco Mundial para Perú, Bolivia, Chile, Ecuador y Venezuela (citado [en gestión, 2017](#)) indicó que los mejores precios de los minerales favorecerán las inversiones, no solo en minería, sino también en otros sectores. Según Tuluy, vicepresidente del Banco Mundial para Perú, Bolivia, Chile, Ecuador y Venezuela (Citado [en gestión, 2017](#)) para aumentar la productividad es necesario aumentar el volumen, y aún más importante, la calidad de la inversión nacional y extranjera, que se destinen a sectores de alto valor agregado y, además, se enfoquen en pequeñas empresas con el objetivo de convertirlas en medianas y grandes. También señaló que, para lograr un repunte en la economía, las empresas deben tener estrategias bien definidas de segmentación y diferenciación.

Comentario [GDL3]: Es sobre este artículo??? El 70% de las cirugías son informales ¿por qué? (2017, 3 de julio *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/70-cirugias-plasticas-son-informales-138471>)

Es lo único que encuentro en la Lista de Referencias como *Gestión, 2017*.

La cita debe ser el nombre del artículo y año.

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

Tasa de crecimiento y esperanza de vida. El número de habitantes en el Perú ha ido en un constante aumento (INEI, 2017), y en abril del 2018 se tendrá el resultado oficial de la encuesta nacional celebrada en el 2017. Los datos disponibles hasta la fecha muestran una proporción casi equivalente entre hombres y mujeres a nivel nacional. Estas cifras permiten realizar estudios focalizados de mercado o para hacer proyecciones de empleabilidad en el futuro.

El aumento de número de habitantes también representa una de las razones del consumo creciente de cosméticos en el Perú y en América Latina. COPECOH (2018) indicó que la demanda de productos cosméticos aumenta como consecuencia de: (a) el aumento vegetativo de la población, siendo la población urbana de 20 a 60 años al 2017 de 13.6 millones de personas (INEI, 2018) y, (b) el aumento de la frecuencia de consumo *per cápita*, la cual es igual al número de unidades de producto entre el número de pobladores. El aumento de la esperanza de vida ha creado un nuevo nicho de mercado conformado por un grupo etario en particular que tiene sus propias necesidades.

De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística (INEI), en el Perú la esperanza de vida aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas por lo que de mantenerse constantes las condiciones de mortalidad del año 2015 los peruanos y las peruanas vivirán en promedio 74.6 años, 72.0 años los hombres y 77.3 las mujeres. Se estima además que en el 2050, la esperanza de vida de los peruanos aumentará en 79 años. Debido a esta tendencia y a la constante innovación de la industria cosmética, se presenta una gran oportunidad para el desarrollo de los productos, como por ejemplo los productos los *anti age*.

Empleo en el Perú. En el 2017, 358,400 peruanos buscaron empleo de manera activa por un año y no encontraron (INEI, 2017), esta cifra está compuesta por 48.6% hombres y 51.4%, mujeres. La tasa de desempleo femenina es 1.5% puntos porcentuales más alto que el

de los varones. Durante el 2017, la actividad comercial promovió la ocupación ya que aumentó en 5.9%. Especialmente como vendedores al por menor, dedicados al rubro de alimentos y bebidas en establecimientos especializados, así como en venta de vehículos, piezas y accesorios.

Propiamente dicho, el sector cosmético es uno de los sectores que más ha aportado a este crecimiento, puesto que los vendedores y vendedoras de productos cosméticos y artículos de tocador forman parte de este clúster de peruanos que ingresaron a la población económicamente activa. De igual modo, se incrementó la población ocupada en servicios en 1.9%, desempeñándose en cargos como mantenimiento y reparación de vehículos automotores, actividades de contabilidad y asesoramiento en materia de impuestos, transporte no regular de pasajeros, mantenimiento del orden público y seguridad, así como personal de salud.

En contraste, disminuyó población ocupada en la rama de manufactura en 1.5%, principalmente en la fabricación de productos textiles y en fabricación de muebles. Adicionalmente decreció la población ocupada del sector construcción decreció la población ocupada en 4.4% debido al menor requerimiento de personal en obras de ingeniería civil paralizadas.

La venta directa en el sector cosméticos en el Perú representa un 49% de las ventas del sector (COPECOH, 2018) los cuales se realizan a través del reclutamiento de consultoras. Las consultoras independientes representan una fuerza laboral importante para el sector ya que son ellas quienes con el soporte de las empresas productoras se encargan de realizar la venta al consumidor final principalmente mujeres.

Como se puede observar en la Tabla 3, la tasa de ocupación en Lima Metropolitana se ha incrementado respecto al 2015 y según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017), uno de los sectores que más contribuye a elevar la empleabilidad

en Lima es el sector cosmético y el grupo etario más favorecido es la gente joven, cuyas edades están comprendidas entre los 25 años y los 44 años de edad. No hay un sexo especialmente beneficiado, la repartición es casi mitad y mitad. Finalmente, el grado académico más fuertemente laborable es el de secundaria completa.

Tabla 3

Tasa de Empleo en Lima Metropolitana

Indicadores Laborales de Lima Metropolitana								
Población Ocupada según Sexo, Grupos de edad y Nivel de Educación 2007-2016								
(Miles de personas)								
Principales características	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	4,135.40	4,332.10	4,414.80	4,484.90	4,594.20	4,642.60	4,689.90	4,782.20
Hombre	2,293.70	2,396.40	2,460.70	2,488.10	2,534.10	2,538.70	2,576.00	2,630.20
Mujer	1,841.70	1,935.70	1,954.10	1,996.80	2,060.00	2,103.90	2,113.90	2,152.00
Grupos de edad (en años)								
14 a 24	905.60	970.20	972.80	989.30	979.70	921.00	951.90	969.30
25 a 44	2,229.10	2,294.70	2,366.10	2,395.60	2,470.90	2,535.10	2,547.90	2,592.80
45 a 49	289.70	298.00	303.20	306.40	313.90	318.00	316.20	297.00
50 a 64	577.30	615.70	616.50	636.80	647.70	682.20	684.10	714.60
65 a más	133.70	153.50	156.30	156.90	182.00	186.40	189.80	208.50
Nivel de educación								
Primaria ^(a)	433.20	443.30	445.30	413.10	430.70	394.90	373.30	380.20
Secundaria	2,114.70	2,281.80	2,252.30	2,244.60	2,268.60	2,184.90	2,287.30	2,273.10
Superior no universitaria	715.30	746.10	773.10	804.60	841.70	932.00	896.80	905.30
Superior universitaria	872.10	860.90	944.10	1,022.70	1,053.20	1,130.80	1,132.60	1,223.50

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 ^a Incluye sin nivel e inicial.

Educación. Euromonitor, (2015) mencionó que la educación genera individuos más informados creando una nueva clase de consumidores más empoderados. En América Latina la tasa de alfabetización para la población mayor a 15 años es mayor al 92%. Mientras que la tasa de analfabetismo nacional fue de 5.7% de la población de 15 años a más en el 2016,

teniendo mayor incidencia en la población rural que alcanzó el 15.5%, mientras que el porcentaje en áreas urbanas fue 2.8% (INEI, 2016). En ese mismo estudio, las proyecciones que lanzaron para el 2017 fueron de 43.8% para el nivel secundaria y 21.9% para el nivel primaria. Según la Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades (INEI, 2014), del total de egresados universitarios que conforman la PEA, 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. Adicionalmente se encontró que el 12.5% de egresados universitarios se encuentran desempleados. Del total de egresados universitarios mujeres, el 14.5% se encuentran desocupadas, y del total de egresados universitarios hombres, el 9.9% están desocupado y de acuerdo con El Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017), el Perú es uno de los países de América Latina que menos porcentaje del Producto Interno Bruto (PBI) destina al sector educación. Invierte un 3.7%, por debajo de Bolivia (6.5%) y Brasil (6.1%). En este estudio se evidencia que las habilidades de los niños peruanos no solo son unas de las más bajas de la región, sino que además están distribuidas tanto en hogares de bajos como de altos estratos socioeconómicos. "Los marcados gradientes socioeconómicos en el desarrollo de habilidades comienzan en la primera infancia", sostiene en el informe. Sin embargo, en los casos de Brasil, Chile, México y Perú, el porcentaje de alumnos con bajo desempeño disminuyó 14 puntos porcentuales tanto en matemática como en lenguaje en promedio. El estudio destaca algunos programas educativos implementados en el país como 'expande tu mente', que busca transmitir la idea de que el cerebro es un músculo y debe ejercitarse. Este programa, ha mostrado efectos positivos a un costo muy bajo, inferior a un dólar por alumno al año.

En contraste, un programa bastante criticado fue 'Un laptop por niño', implementado en el 2008 durante el gobierno de Humala. Luego añaden que el Perú invirtió más de US\$

200 millones en esa iniciativa, pero los resultados no cumplieron con las expectativas. En la Tabla 4, se aprecia el gasto público que destinan los principales países de América Latina y Estados Unidos del PBI en educación. El Perú es uno de los países que menos invierte en educación en América Latina.

Tabla 4

Gasto Público en educación como porcentaje del PBI

País	Total (%)	Preprimaria (%)	Primaria (%)	Secundaria (%)	Universitaria (%)
Argentina	5.30	0.40	1.60	2.20	1.10
Belice	6.20	0.10	2.70	2.60	0.90
Bolivia	6.50	0.40	2.10	2.40	1.70
Brasil	6.10	0.40	1.80	2.60	1.20
Chile	4.60	0.70	1.40	1.50	1.00
Colombia	4.90	0.30	1.70	1.80	1.10
Costa Rica	7.60	0.50	2.90	1.90	2.30
Ecuador	4.80	0.70	2.10	0.80	1.20
El Salvador	3.80	0.40	1.80	1.20	0.50
Guatemala	2.80	0.30	1.70	0.50	0.30
Honduras	5.90	0.40	2.90	1.50	1.00
México	5.30	0.50	2.00	1.70	1.10
Nicaragua	3.90	0.20	1.90	0.60	1.30
Panamá	3.30	0.10	1.10	1.00	1.00
Paraguay	5.20	0.30	2.00	1.70	1.20
Perú	3.70	0.60	1.40	1.10	0.50
Uruguay	4.50	0.50	1.00	1.60	1.40
Venezuela	7.50	1.00	2.90	1.60	2.00
EE.UU.	5.10	0.30	1.60	1.80	1.40
OCDE	4.90	0.50	1.30	1.90	1.20

Comentario [GDL4]: En el título se pone como porcentaje. Entonces no se debe colocar el símbolo % en el cuerpo de la Tabla.
Los símbolos en caso sean correspondientes a toda la Tabla se deben colocar o en el título o en el encabezado.

Nota: Tomado de “Estadística de Educación del Banco Mundial y Volman”, por Autor, 2016. (https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8495/Aprender_mejor_%20Políticas_publicas_para_el_desarrollo_de_habilidades.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

Comentario [GDL5]: La nota es irrelevante, está en el título.

El estudio concluye que padres y niños de América Latina y de países desarrollados dedican, al parecer, la misma cantidad de tiempo en el desarrollo de sus habilidades. Pero la calidad de ese tiempo invertido es lo que marca la diferencia.

Tendencias del consumidor. La primera en mencionar es el aumento de la demanda de productos premium. Euromonitor, (2015) describió el perfil del nuevo consumidor a nivel global como: (a) guían el mercado y provocan la innovación, es un consumidor informado,

(c) exige calidad y diferenciación de productos, (d) es segmentado y, (e) su estilo de vida cambió. En el sector cosmético el perfil de este nuevo consumidor representa oportunidades que se deben saber aprovechar identificando las que más se ajustan a las características del sector. Se puede señalar que la diferenciación expresada a la necesidad del consumidor por productos premium es una gran oportunidad para el sector. Esto implica una necesidad del consumidor por adquirir determinadas marcas de acuerdo al prestigio que estas poseen y la confianza ganada. COPECOH, (2018), manifestó que los consumidores de cosméticos tienen como principales razones del consumo: (a) la calidad, (b) marca, (c) la promoción que se realiza del producto, (d) el origen y, (e) el precio como la razón menos ponderada. El mercado de productos cosméticos premium en América Latina es aún muy bajo en comparación a los productos de consumo masivo, sin embargo, es un segmento que crece, sin reemplazar a los productos masivos (Euromonitor, 2015). El consumo de productos masivos versus el consumo de productos Premium se pueden ver ejemplificados en la Figura 5.

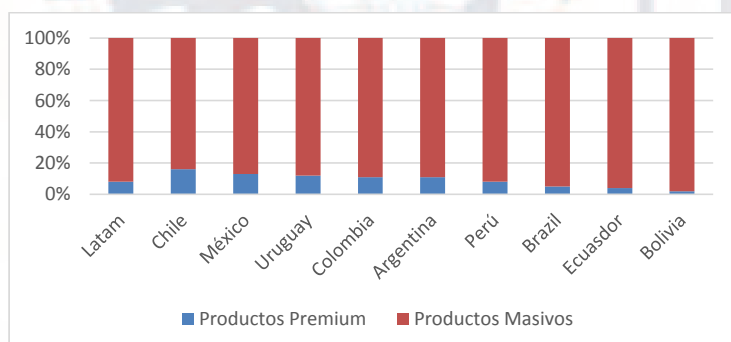


Figura 5. Mercado de Productos Cosméticos Premium versus Masivos. Tomado de: Euromonitor, 2015

Comentario [GDL6]: La nota de las Figuras es tamaño 12 puntos.

La tendencia de los consumidores a exigir una ultra-segmentación de productos cosméticos es cada vez mayor. Euromonitor, (2015) mencionó que el 50% de los consumidores encuestados de Colombia, Brasil y México dijeron que compraban productos especializados para su tipo de cabello. Los factores aspiracionales crean un lucrativo negocio. Una segunda tendencia es un consumidor más enfocado en el cuidado de su salud, esto quiere

decir que adoptan estilos de vida limpios y saludables. Euromonitor, (2018) mencionó que este tipo de consumidor son menos tolerantes y escépticos y sus decisiones de compras son coherentes con su estilo de vida donde la necesidad de controlar su imagen y forma corporal es primordial. Se vienen generando nuevas plazas como la participación en eventos libres de alcohol, meditación colectiva o clubes nocturnos de ejercicio que están enfocados en el cuidado de la salud y en la socialización. El sector cosmético tiene en esta tendencia una excelente oportunidad ya sea desarrollando nuevos productos de tratamiento, productos naturales o para el cuidado y reparación.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Mientras que, en países como Argentina o Brasil, los presidentes destinan 1.75% del PBI en innovación empresarial, ciencia y tecnología, el Perú invierte solo 0.12% de su Producto Bruto Interno (PBI). Según la Organización mundial de la propiedad intelectual en su Índice Mundial de Innovación –WIPO (2017), el Perú bajó del puesto 71 al puesto 75 con 41.43 a nivel mundial; Chile lidera la región en el puesto 49 con 53.86 y a nivel de Latinoamérica, en nivel seis. Con esta caída, es importante colocar en agenda, incrementar el gasto público en innovación para aumentar la competitividad con el resto de países.

Comercio electrónico. Una tendencia de consumo importante es la conducta de compra cada vez mayor a través del comercio electrónico. Según Euromonitor (2015), una mayor penetración de internet en los hogares es una de las principales razones del despegue de nuevos canales de venta y distribución constituyéndose en una oportunidad de crecimiento para el sector cosmético. Los *millenials* son grandes consumidores digitales de hecho el 30% pasan entre tres y cuatro horas revisando sus teléfonos inteligentes, asimismo existe un 48% de consumidores menores de 30 años que compran cosas regularmente a través de sus

teléfonos inteligentes. En la Figura 6 se puede ver este comparativo entre generaciones.

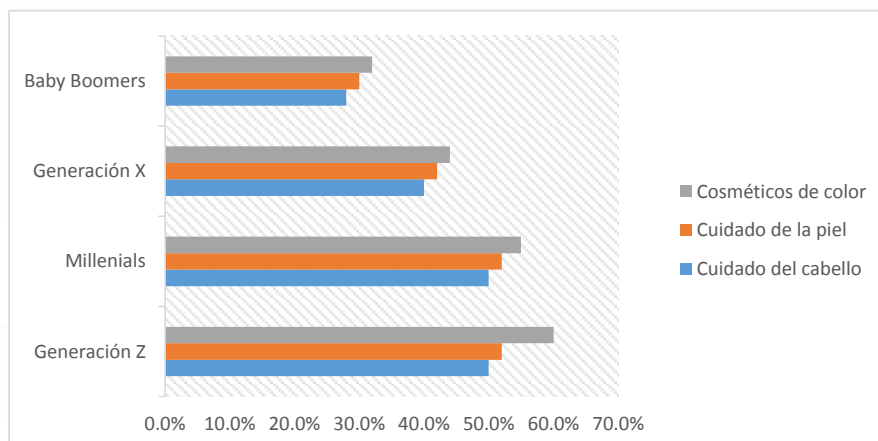


Figura 6. Millenials Consumidores Digitales. Tomado de: *Euromonitor Internacional Belleza y cuidado personal en América Latina. El nuevo consumidor*, 2015.

Redes sociales. Otro factor clave del cambio son las redes sociales que ofrecen a los consumidores acceso a una gran cantidad de información sobre productos generándose una interacción en el proceso de compra, tanto antes de la misma como en la postventa.

COPECOH, (2018) mencionó en su informe de inteligencia de mercado 2017 que el canal de ventas online sólo genera el 1% de las ventas, cuando Euromonitor determinó en un estudio el 2014 que el potencial de internet en Latinoamérica para el sector cosméticos representa el 17%, esto constituye una excelente oportunidad para las empresas cosméticas.

Sub canales retail. Otro aspecto importante se refiere a nuevos canales de comercialización son la creciente generación de sub canales en el canal *retail*. De acuerdo a COPECOH, (2018) en el 2017 en el Perú se cuenta con 434 locales de supermercados con un crecimiento del 14.5% con respecto al año anterior, 85 tiendas por departamentos que representa un crecimiento del 3.5% y 40 tiendas especializadas de venta minorista lo que representan nuevas oportunidades para la promoción y venta de productos cosméticos.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Productos naturales y orgánicos. Existe a nivel mundial un creciente interés por productos naturales y orgánicos de manejo sostenible. Según la consultora Euromonitor International (2017), la industria cosmética de productos naturales mueve en el mundo USD 443'893,800,000 y cuya facturación se divide en tres categorías: cuidado de rostro (70%), cuidado del cabello (20%) y cuidado del cuerpo, (10%). La diferenciación a través de la innovación es una de las principales estrategias adoptadas por los fabricantes para ser competitivos. De esa manera los productos naturales y orgánicos se constituyen como drivers de la innovación debido a la adopción de nuevos estilos de vida vinculados al cuidado del medio ambiente.

Es importante definir los conceptos de natural y orgánicos y establecer sus diferencias. El estándar ISO 16128 da las pautas sobre definiciones técnicas y criterios para ingredientes y productos cosméticos naturales y orgánicos. Define ingrediente orgánico como un ingrediente natural originario de métodos orgánicos provenientes de granjas de cultivo o de cosechas silvestres. Conservan sus características químicas naturales y se obtienen bajo las normas de producción, extracción, purificación y proceso. El mismo estándar define ingrediente natural como aquellos obtenidos solamente de plantas, incluidos hongos y algas, animales, micro organismos, minerales incluidos aquellos obtenidos de estos materiales provenientes de procesos físicos y reacciones por fermentación. Los ingredientes obtenidos de combustibles fósiles son excluidos de la definición. Es importante señalar que un ingrediente orgánico siempre será natural; pero un ingrediente natural no necesariamente es orgánico.

La demanda por el uso de productos naturales y orgánicos está relacionado al estilo de vida en el nuevo milenio. *Natural Marketing Institute*, (2007) desarrolló una nueva segmentación de estilos de vida determinando cinco clases de consumidores: (a) *lifestyles of*

health and sustainability (LOHAS), como aquellos que compran productos socialmente responsables y que intentan conservar el medio ambiente, (b) *Naturalities*, aquellos que compran motivados por sus consideraciones personales relacionadas con la salud, (c) *drifters* son aquellos con una alta sensibilidad al precio, lo cual dictamina sus acciones. Cuando es sencillo o económico siguen la tendencia, (d) *conventionals* son consumidores pragmáticos, que creen que pueden lograr una diferencia adoptan las conductas de los LOHAS y, (e) *unconcerned*, son consumidores poco informados o desinteresados sobre la temática del medio ambiente. La repartición de todos los segmentos se puede ver en la Figura 7.

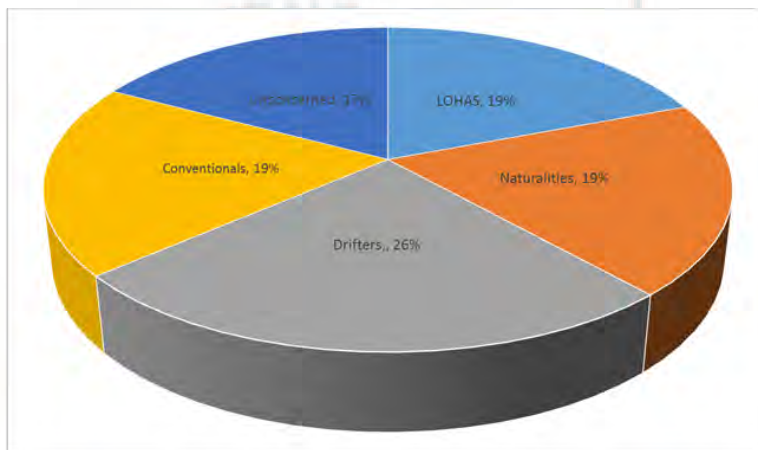


Figura 7. Estilo de Vida en el Nuevo Milenio, Cinco Clases de Consumidores. Adaptado de <https://www.marketresearch.com>

Euromonitor (2015) realizó una encuesta para evidenciar la disposición a pagar por productos de belleza elaborados con características naturales obteniendo como resultados que cerca del 70% de los consumidores tendrían una disposición a pagar más si los productos fueran naturales, 50% orgánicos, 40% si fueran producidos de manera sostenible y 20% si fueran producidos con la participación de las comunidades locales. El concepto de integrar verticalmente a comunidades campesinas que brinden insumos para la industria cosmético y propongan a los consumidores el respeto y cuidado del medio ambiente en una estrategia que

cada día está teniendo mayor resonancia debido a que el mensaje es muy bien recibido por el consumidor.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Matriz EFE se concentran todas las oportunidades y amenazas que son relevantes a la industria, poseen un peso importante y tienen una gran influencia sobre el sector cosmético. A este conjunto de oportunidades y amenazas se les denomina Factores Determinantes de Éxito o Factores Críticos de Éxito porque colaboran con la industria para poder tener éxito y ser sostenible en el tiempo.

En la Tabla 5 se puede observar a detalle la matriz EFE elaborada para la industria peruana de productos cosméticos y cuenta con diez factores determinantes de éxito, las cuales se dividen en cinco oportunidades y en cinco amenazas.

Entre las oportunidades que generan mayor impacto en la industria peruana de productos cosméticos, se han identificado: (a) el incremento del consumo per cápita de productos cosméticos en América Latina, (b) el creciente interés por productos de origen natural y orgánico y (c) la tendencia creciente por el cuidado de la salud a los que se les ha colocado un peso de 0.11 y 0.12.

Mientras que las amenazas que generan mayor impacto en la industria peruana de productos cosméticos son: (a) obstáculos técnicos al comercio que desalientan la inversión, (b) entrada al mercado de nuevos competidores extranjeros y, (c) lento proceso de armonización en las legislaciones internacionales de cosméticos. A las cuales se les ha colocado un peso entre 0.10 y 0.12.

El puntaje ponderado total obtenido de la suma del subtotal del puntaje ponderado de las oportunidades más el subtotal del puntaje ponderado de las amenazas brinda un resultado final de 2.44, lo que significa que la industria responde ligeramente inferior al promedio. En otras palabras, la industria peruana de productos cosméticos no está respondiendo

adecuadamente a las oportunidades ni a las amenazas del entorno que giran alrededor de esta industria.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<i>Factores Determinantes de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Oportunidades</i>			
O1. Consumo per cápita creciente de productos cosméticos en América Latina	0.11	4	0.44
O2. Creciente interés por cosméticos de origen natural y orgánico.	0.12	3	0.36
O3. Consumidores valoran cada vez más el cuidado de la salud en su decisión de compra.	0.12	3	0.36
O4. Aumento de la expectativa de vida acrecienta la necesidad de productos anti edad.	0.08	3	0.24
O5. Tendencia creciente del consumidor por productos premium.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.52		1.67
<i>Amenazas</i>			
A1. Obstáculos técnicos al comercio que desalientan inversión	0.12	2	0.24
A2. Entrada al mercado de nuevos competidores extranjeros.	0.12	1	0.12
A3. Inestabilidad política ralentiza el crecimiento.	0.07	2	0.14
A4. Infraestructura deficiente que impide y/o retrasa el desarrollo de cadenas de abastecimiento.	0.07	1	0.07
A5. Lento proceso de armonización en las legislaciones internacionales de cosméticos.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.48		0.77
Total	1.00		2.44

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

3.5. Industria Peruana de Productos Cosméticos y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La industria de proveedores para la industria cosmética es muy variada y predominantemente importadora de insumos en una industria cosmética cuya producción nacional el 2017 fue sólo del 25% (COPECOH, 2018). La mayor parte de materias primas

para la fabricación local de productos cosméticos lo proveen marcas internacionales como BASF, Croda, Seppic, Dow Corning, entre otros y en la mayoría de casos están representadas por firmas locales. Existen también proveedores locales de algunos insumos como tensioactivos y alcohol etílico desnaturalizado o alcohol denat muy utilizado para la fabricación de fragancias. También existe la industria de envases de cartón corrugado, industria de vidrio y de plástico para los envases y la industria gráfica. Las principales empresas locales desarrollan alianzas estratégicas con proveedores para la mejora de la calidad y conseguir menores costos. Debido al bajo porcentaje de fabricación local de cosméticas, muchas representantes de insumos optan por expandirse y cubrir adicionalmente otros sectores como alimentos, textil, farmacéutico, entre otros, de esta manera disminuyen el riesgo de una baja demanda.

Para las empresas de cosméticos peruanas esta situación es desventajosa debido a que tienen una oferta restringida por la demanda y con costos más elevados. Es necesario establecer estrategias que permitan el acceso a una mayor oferta de materiales e ingredientes cosméticos para tener una competitividad por costos de producción y de innovación. El desarrollo de empresas que fabriquen productos en base a la biodiversidad es incipiente en el Perú, teniendo en algunos casos ser las mismas empresas de cosméticas que se ven obligadas a desarrollar sus propios insumos (COPECOH, 2018). Se debe tener en cuenta que la utilización de ingredientes de la biodiversidad peruana y la capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles son factores claves que deberá desarrollar la industria cosmética peruana para poder ser competitiva en el mediano y largo plazo.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Las consumidoras finales de productos cosméticos son en su mayoría mujeres, aunque existen productos para el cuidado personal como jabones, champú, cremas dentales que son adquiridos tanto por hombres y mujeres. En cuanto al poder de los compradores finales estos

cada vez más tienen un mayor poder de decisión debido al entorno económico en el cual se replantean hábitos de compra, al crecimiento de las ventas por internet, pero sobre todo por el creciente poder de las redes sociales que ofrecen a los consumidores acceso a una gran cantidad de información sobre las empresas y productos (Euromonitor, 2016).

En el caso de la venta directa, es un canal muy importante en el sector cosmético peruano y representa cerca del 49% del mercado cosmético (COPECOH, 2018). Las empresas tienen a las consultoras independientes como sus compradoras directas. Debido a que las estructuras comerciales de las empresas de venta directa tienen como base a los equipos de vendedoras y consultoras estas pueden ejercer un poder sobre las empresas fabricantes quienes deben proporcionarles incentivos constantes para mantener y generar mayores ventas a las empresas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Se ha reducido la brecha que existía antiguamente en que se consideraba al producto cosmético como un bien caro y prescindible a un bien que forma parte de la canasta familiar peruana. Hoy por hoy estos bienes casi no tienen sustitutos. Para las categorías de productos de tratamiento, que abarcan productos para el cuidado del rostro, cuello y contornos de ojos podemos considerar a los llamados tratamientos láser para reducción de arrugas, tratamiento a base de bótox y cirugía estética. Aunque estas técnicas presentan resultados alternativos a los productos cosméticos, deben ser realizados por profesionales altamente calificados y muchas veces tienen efectos a largo plazo lo cual limita su uso. Según el artículo *El 70% de las cirugías son informales ¿por qué?* (2017, 3 de julio) existen problemas de informalidad en la aplicación de estas metodologías siendo el caso de las cirugías estéticas donde el 70% de las que se practican en el país son informales.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Continuamente, existe el riesgo latente del ingreso de nuevos entrantes al mercado peruano que amenaza a los pequeños y medianos productores locales. Esto dificulta que la industria de producción nacional se integre horizontalmente a una cadena de producción, ya que busca a través de un modelo rentable ganar participación en un mercado donde todavía hay espacio para más competidores. Lo que plantea este documento es justamente generar industria en el Perú. Según los artículos *Bath & Body Works abre su primera tienda en el Jockey Plaza* (2017, 19 de febrero), *Victoria's Secret abrió su primera tienda en Perú* (2017, 11 de febrero) y *Cosméticos: Mary Kay concretará su ingreso al Perú en setiembre próximo* (2017, 14 de julio), tres grandes marcas *retail* ingresaron al Perú en el 2017.

Tabla 6

Ranking Mundial de Empresas de la Belleza y su Participación en Perú

Compañía	Origen	Venta mundial en billones de USD 2016	Presencia en Perú
L'Oreal	Francia	27.2	Sí
Unilever	Reino Unido	21.3	Sí
Estée Lauder Cos.	Estados Unidos	11.8	Sí
P&G	Estados Unidos	11.8	Sí
Coty Inc.	Estados Unidos	7.7	Sí
Shiseido	Japón	7.3	No
Beiersdorf	Alemania	5.9	Sí
Jhonson & Jhonson	Estados Unidos	5.9	Sí
Amorepacific	Corea del Sur	5.6	No
KAO	Japón	5.3	No

Nota: Tomado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2017*, COPECOH 2018.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores en el rubro cosmético son grandes pero pocos productores nacionales con presencia internacional versus empresas internacionales posicionadas fuera del Perú que han ingresado bajo el modelo de la auto importación. La estrategia de los productores es utilizar al Perú como un *hub*, un centro de distribución hacia otras latitudes. El *hub* de distribución antes mencionado promueve un importante volumen de exportación y ventas, así como generación de empleo, principalmente a través de la venta directa optimizando costos de las materias primas, envases y operaciones logísticas. Es importante señalar que debido a que casi todas las principales marcas de categoría mundial ya se encuentran en el Perú es importante que la industria cosmética peruana desarrolle factores claves para su éxito. La industria cosmética se caracteriza por ser una industria de moda por lo que los ciclos de vida de los productos son relativamente cortos (Euromonitor, 2015). Esta característica requiere por ejemplo desarrollar respuestas rápidas a las tendencias del mercado y ofrecer productos de alta calidad a los consumidores. La capacidad financiera es especialmente necesaria para enfrentar con éxito a los competidores. Así mismo el posicionamiento es especialmente relevante en la industria cosmética. Por ejemplo, la industria francesa es reconocida a nivel mundial por ser la cuna de la cosmética y las empresas de este país tienen un posicionamiento adicional generado por el origen de sus productos.

3.6. Industria Peruana de Productos Cosméticos y sus Referentes

La industria peruana de cosméticos cuenta con empresas de calidad mundial de origen nacional y reconocidas internacionalmente especialmente en Latinoamérica como Yanbal International con 50 años en el mercado, presencia en 10 países y con las marcas Unique y Yanbal y Belcorp con las marcas L'Ebel, Cyzone y Ésika y presencia en 15 países al 2017 (COPECOH, 2017). Ambas empresas también se encuentran dentro de las más importantes

en Latinoamérica y junto a Starbrands concentran cerca al 80% de las exportaciones del sector. Otras empresas peruanas de cosméticos son, Intradevco Industrial, Consorcio Industrial Arequipa, entre otros.

A su vez a nivel mundial el sector de referencia tanto por el desarrollo alcanzado, su historia y empresas representativas es la industria cosmética francesa. De allí provienen las principales marcas, las tiendas más posicionadas y empresas de más prestigio como L'Oreal que ostenta de ser la empresa de cosméticos más grande del mundo y con un valor de marca de 9800 millones de euros al 2016 (Euromonitor, 2016). Otras firmas importantes de este país son Estée Lauder, Revlon, Dior, entre otros. La venta de cosméticos en Francia ha venido en aumento en los últimos años, principalmente por los productos de aseo y de cuidado corporal, como los *anti aging*. Los perfumes son los cosméticos más vendidos en ese país con el 46% de la facturación del sector. Otros referentes importantes de la cosmética mundial son Estados Unidos con marcas importantes como Procter & Gamble, Avon, Jhonson & Jhonson y en Latinoamérica Brasil representa más del 50% del mercado Latinoamericano (Euromonitor, 2016).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite realizar un *benchmark* de capacidades y competencias que tiene la industria cosmética peruana contra las industrias cosméticas más representativas e importantes en la región Latinoamérica que son Colombia, Brasil y México. Este análisis ha partido de encontrar los factores claves de éxito tomando en cuenta la teoría de las cinco fuerzas de Porter: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico y (d) ambiental que ejercen influencia en el sector. En la Tabla 7 se puede apreciar que el Factor Clave de Éxito más destacable de la industria peruana es la rápida capacidad de respuesta a las tendencias del mercado. A continuación, se puede observar todos los Factores Claves de éxito y sus valores.

Tabla 7

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC)

<i>Factores Claves de Éxito</i>	Industria de Cosmética Perú		Industria de Cosmética Colombia		Industria de Cosmética Brasil		Industria de Cosmética México		
	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>
1. Respuesta rápida a las tendencias del mercado.	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
2. Competitividad en costos de producción.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3. Capacidad financiera.	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42
4. Capacidad para utilizar la biodiversidad local.	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
5. Capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Capacidad de internacionalización.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7. Segmentación con marcas diferenciadas.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8. Posicionamiento de la industria.	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Total	1		1.66		3.00		3.28		3.12

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

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz nos compara con los referentes mundiales de industria cosmética, en la Tabla 8 se observa el caso de la industria francesa de cosméticos que es la más renombrada del mundo debido a que las marcas más prestigiosas del mundo cosmético provienen de ese país, e importantes industrias como la de Estados Unidos o la de Japón caracterizadas por su innovación y gama de productos que se han convertido en los últimos 20 años en unos de los referentes por ser de las más grandes del planeta (Euromonitor, 2016).

Tabla 8

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

<i>Factores Claves de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Industria de Cosmética Perú</i>		<i>Industria de Cosmética Francia</i>		<i>Industria de Cosmética USA</i>		<i>Industria de Cosmética Japón</i>	
		<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>
1. Respuesta rápida a las tendencias del mercado.	0.16	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2. Competitividad en costos de producción.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Capacidad financiera.	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
4. Capacidad para utilizar la biodiversidad local.	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
5. Capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Capacidad de internacionalización.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
7. Segmentación con marcas diferenciadas.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
8. Posicionamiento de la industria.	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
Total	1		1.66		3.92		3.66		3.54

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

3.8. Conclusiones

Del análisis PESTE es especialmente influyente la variable económica ya que permite visualizar el poder adquisitivo de los clientes y la variable social que es determinante de los estilos de vida lo cual influye directamente en el potencial del sector. Para el sector cosmético existen oportunidades y amenazas que se generan del PESTE.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales presentan como amenazas la inestabilidad política generada por la reciente renuncia de Pedro Pablo Kuczynski. Los procesos de armonización en las legislaciones internacionales de cosméticos a nivel global

siguen siendo procesos lentos debido a la falta del perfeccionamiento de los mecanismos necesarios para generar agendas consensuadas y a los intereses de la industria que generan fuerzas contrarias sobre todo cuando representan a bloques comerciales que compiten por determinados mercados.

Las recientes alianzas regionales como la Alianza Pacífico y la Alianza Trans Pacífico [TPP] requieren de un arduo trabajo y participación de la industria a través del Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana [CASIC] existiendo avances importantes a nivel Latinoamérica como la nueva Decisión 516 de la Comunidad Andina de Naciones [CAN] próxima a aprobarse y el desarrollo de las normas de origen para la Alianza Pacífico.

De las fuerzas económicas y financieras se presentan como oportunidades la evolución del poder adquisitivo del consumidor tanto en el Perú como en América Latina. COPECOH (2018) mencionó que existe un creciente consumo de productos cosméticos en el Perú, siendo que el consumo *per cápita* creció de 11.4 productos en el 2010 a 14.7 en el 2017.

Dentro de las fuerzas sociales, culturales, y demográficas son especialmente importantes el crecimiento de la población y de la esperanza de vida. El aumento de la esperanza de vida en el Perú es un factor clave que se presenta como una oportunidad para el sector cosmético siendo en promedio de vida 74.6 años.

Debido a esta tendencia y la constante innovación se genera un gran potencial para el desarrollo de los productos *anti age*. La educación genera individuos más informados creando una nueva clase de consumidores más empoderados, que han generado un aumento de la demanda de productos *premium*. El mercado de productos cosméticos *premium* en América Latina es aún muy bajo en comparación a los productos de consumo masivo, pero es un segmento que crece sin reemplazar a los productos masivos. La segunda tendencia de los

consumidores va hacia exigir una ultra-segmentación de productos cosméticos.

Consumidores encuestados de Colombia, Brasil y México dijeron que compraban productos especializados para su tipo de cabello. Finalmente existe la tendencia de un consumidor más enfocado en el cuidado de su salud, esto quiere decir que adoptan estilos de vida limpios y saludables. El sector cosmético tiene en esta tendencia una excelente oportunidad ya sea desarrollando nuevos productos de tratamiento, productos naturales o para el cuidado y reparación.

De las fuerzas tecnológicas y científicas existe una tendencia hacia el comercio electrónico y representa una oportunidad de crecimiento para el sector cosmético. Los *millennials* son grandes consumidores digitales. Otro factor clave del cambio son las redes sociales, estos ofrecen a los consumidores el acceso a una gran cantidad de información. COPECOH (2018) mencionó en su informe de inteligencia de mercado 2017 que el canal de ventas online sólo genera el 1% de las ventas existiendo un potencial de internet en Latinoamérica para el sector cosméticos representa de 17% según Euromonitor, esto constituye una excelente oportunidad para esta industria.

La generación de sub canales en el canal *retail* como locales de supermercados, tiendas por departamentos y tiendas especializadas de venta minorista representa nuevas oportunidades para la promoción y venta de productos cosméticos. Las fuerzas ecológicas y ambientales existen a nivel mundial un creciente interés por productos naturales y orgánicos. La demanda por el uso de productos naturales y orgánicos está relacionado al estilo de vida en el nuevo milenio. De acuerdo a Euromonitor existe una disposición a pagar más por productos de belleza elaborados con características naturales de cerca del 70% de los consumidores si los productos fueran naturales, 50% orgánicos, 40% si fueran producidos de manera sostenible y 20% si fueran producidos con la participación de las comunidades locales.

El concepto de integrar verticalmente a comunidades campesinas que brinden insumos para la industria cosmético y propongan a los consumidores el respeto y cuidado del medio ambiente en una estrategia que cada día está teniendo mayor resonancia debido a que el mensaje es muy bien recibido por el consumidor. Las especies de la biodiversidad , ventaja comparativa, peruana como la quínoa, camu camu, maca, aguaymanto, yacón, sachá inchi, entre otros también conocidos en el mundo como “super alimentos “ tienen un enorme potencial de mercado. Todas estas oportunidades y amenazas están volcadas en la matriz evaluación de factores externos (MEFE) siendo puntuada la industria cosmética con un total de 2.44 puntos.

Se procedió a evaluar bajo las cinco fuerzas de Porter a la industria peruana de productos cosméticos. Dentro del poder de los proveedores es predominantemente importadora de insumos dado que sólo 25% del sector lo constituye la fabricación nacional versus del 75% de importación. Debido al bajo porcentaje de fabricación local de cosméticas, muchas representantes de insumos optan por expandirse y cubrir adicionalmente otros sectores como el de alimentos, textil y farmacéutico disminuyendo el riesgo de una baja demanda. Para la industria cosmética peruana esta situación es desventajosa debido a que tienen una oferta restringida por la demanda y con costos más elevados.

Es necesario establecer estrategias que permitan el acceso a una mayor oferta de materiales e ingredientes cosméticos para tener una competitividad por costos de producción y de innovación. Se debe tener en cuenta que la utilización de ingredientes de la biodiversidad peruana y la capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles son factores claves que deberá desarrollar la industria cosmética peruana para poder ser competitiva en el mediano y largo plazo.

Dentro del poder de negociación de los compradores considerar que las consumidoras finales de productos cosméticos son en su mayoría mujeres, siendo el caso de la venta directa,

en que los equipos de vendedoras y consultoras pueden ejercer un poder sobre las empresas fabricantes quienes deben proporcionarles incentivos constantes para mantener y generar mayores ventas a las empresas.

Dentro de la amenaza de los sustitutos las categorías de productos de tratamiento, que abarcan productos para el cuidado del rostro, cuello y contornos de ojos podemos considerar a los llamados tratamientos láser para reducción de arrugas, tratamiento a base de bótox y cirugía estética. Si bien es cierto estas técnicas presentan resultados alternativos a los productos cosméticos, deben ser realizados por profesionales altamente calificados.

Dentro de la amenaza de los entrantes existe el riesgo de nuevos entrantes al sector cosmético principalmente de empresas internacionales con marcas bien posicionadas de Estados Unidos y Europa quienes entrarán bajo el modelo de auto importación. Esto dificulta que la industria de producción nacional se integre horizontalmente a una cadena de producción, ya que busca a través de un modelo rentable ganar participación en un mercado donde todavía hay espacio para más competidores.

Lo que plantea este documento es generar industria en el Perú. Para la industria cosmética peruana la amenaza de los entrantes ejerce presión sobre la necesidad de internacionalizarse y de generar marcas diferenciadas como una estrategia para disminuir los riesgos de tener en casa competidores mucho más fuertes. Sobre la rivalidad de los competidores en el rubro cosmético son grandes pero pocos productores nacionales con presencia internacional versus eu auto importación.

Es importante señalar que debido a que casi todas las principales marcas de categoría mundial ya se encuentran en el Perú la industria cosmética peruana requiere desarrollar factores claves para asegurar su subsistencia y tener éxito. La industria cosmética se caracteriza por ser una industria de moda por lo que los ciclos de vida de los productos son relativamente cortos.

Esta característica requiere por ejemplo desarrollar respuestas rápidas a las tendencias del mercado y ofrecer productos de alta calidad a los consumidores. La capacidad financiera es especialmente necesaria para enfrentar con éxito a los competidores. El posicionamiento es especialmente relevante en esta industria cosmética, por ejemplo, la industria francesa es reconocida a nivel mundial por ser la cuna de la cosmética y las empresas de este país tienen un posicionamiento adicional generado por el origen de sus productos.

La industria peruana de cosméticos cuenta con empresas de calidad mundial de origen nacional y reconocimiento internacional como Yanbal International y Belcorp. Ambas empresas también se encuentran dentro de las más importantes en Latinoamérica. A nivel mundial el sector de referencia es la industria cosmética francesa. De allí provienen L'Oreal que ostenta de ser la empresa de cosméticos más grande del mundo y con un valor de marca de 9,800 millones de euros.

En los análisis MPC y MPR se consideraron como factores claves de éxito: (a) respuesta rápida a las tendencias del mercado, (b) competitividad en costos de producción, (c) capacidad financiera, (d) capacidad para utilizar la biodiversidad local, (e) Capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles, (f) capacidad de internacionalización, (g) segmentación con marcas diferenciadas y, (h) posicionamiento de la industria.

En cuanto a los resultados de la matriz MPC en la situación actual sitúa a la industria cosmética peruana con un puntaje de 1.66 bajo para ser considerado competitivo y por debajo de nuestros competidores naturales de la región como Colombia (3.00), Brasil (3.28) y México (3.12). En cuanto a los resultados de la matriz MPR los benchmarking mundiales obtienen puntajes cercanos a cuatro: (a) Francia (3.92) siendo el mercado de referencia a nivel mundial, (b) Estados Unidos (3.66) y, (d) Japón (3.54).

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). La gerencia es clave para el éxito de la organización. En la actualidad, la industria de cosméticos cuenta con un gremio que es el Comité Peruano de Cosméticos e Higiene [COPECOH]. Este gremio agrupa a la mayoría de las empresas de *retail* y venta directa del sector que vienen trabajando de manera activa y coordinada temas comunes del sector siendo esa y el no estar enfrentados su principal fortaleza. Su misión 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. COPECOH forma parte de la Cámara de Comercio de Lima. Además, el comité está adscrito al Consejo de Asociaciones de la Industria del Cosméticos de Latinoamérica (CASIC) y al Consejo Empresarial Andino de la Industria Cosmética (CEANIC).

La ocupabilidad que genera la industria cosmética tanto de manera directa a través de empleos directos e indirectos es uno de los más importantes del país al sumar más de 400,000 puestos de trabajo, superando a sectores como el de pesquería con 221,000, minería 185,000 puestos de trabajo y la policía con 118,000 (COPECOH, 2018), sin embargo en palabras de Acevedo (2017) presidente de COPECOH hay poca inversión local y además se ha ralentizado el crecimiento del PBI, el del consumo, el de las importaciones, y el de la

producción y el de la inversión. Por ello la proyección de crecimiento es menor a la de anteriores años (Cámara de Comercio de Lima, 2017).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El principal criterio que determina la toma de decisión de compra de productos cosméticos de consumidores cada vez más exigentes e informados es la calidad de los productos, seguido por la marca, promoción, origen y, en quinto lugar el precio (COPECOH, 2016 & El Comercio, 2016). La premiumización y la ultra segmentación son la respuesta de la industria cosmética ante el aumento del consumo per cápita que en el Perú y Latinoamérica y ante el perfil del nuevo consumidor que exige productos cada vez más diferenciados. El consumo de productos *premium* es aún bajo en el Perú como lo indica la *figura 5*, pero tienen una tendencia al alza conforme aumenta el consumo per cápita como por ejemplo Estados Unidos donde el consumo per cápita de productos *premium* es de USD 71.3, Canadá US\$ 58.7 y Chile US\$ 15.9 versus US\$ 3.9 aún bajo en el Perú. La premiumización se presenta mediante tres tipos de productos diferenciados: (a) productos multi beneficios como bases con beneficios para la piel, maquillajes aclarantes que remueven cicatrices y manchas generadas por la edad, labiales humectantes, bases correctoras de maquillaje, cremas anti edad que aclaran la piel, cremas humectantes con protector solar, cremas antiarrugas que fortalecen la piel entre otros. Los *BB creams* y *CC creams* son el mejor ejemplo del éxito de productos multi beneficios, (b) productos en base a súper ingredientes como el camu camu, maca entre otros que hoy en día son altamente apreciados por su contenido nutricional y las bondades que ofrecen para el consumidor y, (c) productos *masstige* que son productos de alta calidad y diferenciados pero a precios accesibles Euromonitor, (2015).

La ultra segmentación es otra tendencia que no ha sido ajena al mercado peruano y las empresas especializadas en comercialización tanto en el canal de venta directa como en canal *retail* conocen muy bien. La ultra segmentación ha generado por ejemplo la aparición y

crecimiento de un segmento antes inexistente como el de productos específicos para hombres, como cremas y champú. De acuerdo a Euromonitor (2015), más del 50% de los participantes de una encuesta en Colombia, México y Brasil indicaron comprar productos especializados para su tipo de cabello. Si bien es cierto en el Perú la industria de ingredientes naturales para la industria cosmética es aún incipiente, la tendencia hacia el uso de ingredientes de la biodiversidad es cada vez mayor.

Euromonitor (2015) mencionó que los consumidores tienen una disposición a pagar por productos con características verdes como: (a) uso de ingredientes naturales, (b) uso de ingredientes orgánicos, (c) producidos de manera sostenible, (d) que se realice a través de comercio justo, (e) producidos localmente y, (f) se involucren en los beneficios a las comunidades. Por estas razones y las ventajas comparativas de la enorme biodiversidad peruana el uso de ingredientes obtenidos de la biodiversidad peruana se constituye en un importante driver de diferenciación e innovación. En 2018 la empresa peruana Yanbal International logró un importante reconocimiento por la utilización del cáliz de aguaymanto o uchuva para la creación de un reconocido producto anti-edad siendo pionero en el desarrollo de ingredientes de la biodiversidad peruana y su aplicación en productos cosméticos de gama premium (Whitehouse, 2018).

Las principales categorías de productos que la industria cosmética reconoce para una mejor identificación de los productos, un mejor manejo comercial y segmentación son cinco: (a) fragancias, (b) higiene personal, (c) capilares, (d) maquillaje y, (e) tratamiento facial y corporal. Las categorías de fragancias, higiene personal y capilares concentran aproximadamente el 75% del sector. Estos segmentos son bien dominados y las empresas que se especializan en su manejo de acuerdo al canal de comercialización conocen profundamente al consumidor local. La venta directa es muy afín como modelo de negocios a los productos cosméticos y en décadas de crisis económica representó un soporte económico para muchas

mujeres y sus familias. Por otro lado, por su naturaleza de vendedora independiente es un importante generador de mano de empleo a nivel nacional. COPECOH (2018) mencionó que la participación de la venta directa en el Perú es significativamente dominante en los segmentos de maquillaje (88%), fragancias (83%), tratamiento facial (68%) y corporal (74%) ya que se alinean mejor al concepto del modelo de venta con la consultora como un *plus* de ventas encargada de explicar las bondades de los productos y la manera de utilizarlos.

Dentro del canal *retail* se pueden apreciar sub canales como: (a) mercados y bodegas, (b) farmacias y boticas, (c) salones y spa, (d) supermercados, (e) tiendas por departamento y, (f) tiendas especializadas. En todos los sub canales se aprecia un crecimiento del número de establecimientos sobre todo en provincias lo que conlleva a una mayor oferta y aumento del consumo per cápita. Por ejemplo el 2017 el número de supermercados aumentó en un 14% con respecto al año anterior sumando un total de 434 locales y el número de mercados y bodegas aumentó en 23% con respecto al mismo periodo. Los segmentos de higiene personal (86%) y capilares (92%) son las predominantes en el canal *retail* (COPECOH, 2018). Esta singularidad se debe al carácter masivo de los productos de higiene personal y capilares como cremas dentales, jabones, *shampoo* y acondicionadores considerados en algunos casos productos de primera necesidad y que son más afines a ser comercializados a través del *retail*.

Finalmente y a pesar de tener una participación aparentemente poco significativa, la comercialización de cosméticos es la sexta categoría de comercio electrónico en Perú. La primera es entretenimiento luego tecnología, servicios turísticos, ropa y calzado y cupones. (COPECOH, 2018). Es importante indicar los principales factores que determinan la compra por internet. De acuerdo a COPECOH (2018) las razones más importantes son los descuentos y promociones (68%), entrega rápida (53%), precio (40%), marca (32%), variedad de productos (28%) y web fácil de entender y usar (26%). En el Perú la venta por internet de cosméticos aún es baja siendo del 1% el 2017. Existen barreras que aún no permiten un

crecimiento de este canal como el temor a que el producto no sea como en realidad se ve (19%), temor a que el producto nunca llegue (19%), temor a mal uso de datos (13%), la percepción de complejidad del uso de la herramienta (11%) o el temor a revelar información de las tarjetas (9%). Esta situación se acentúa de acuerdo a la edad del consumidor, siendo el consumidor más joven más proclive al uso del canal.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los productos cosméticos provienen en un 75% de importaciones. Como se puede ver, es una industria predominantemente importadora. La importación no solo es de productos cosméticos terminados sino también de envases y materias primas (COPECOH, 2018). El proceso de importación comprende una compleja cadena de desaduanaje, nacionalización, almacenamiento y distribución de los productos cosméticos. Todo esto implica contar con una adecuada infraestructura, teniendo en cuenta la temperatura y condiciones necesarias para no cambiar su composición física química y así no afectar la calidad final del producto; este mismo tipo de cuidados se debe considerar para el transporte. El mercado de cosméticos en el Perú tiene una estructura basada principalmente en la importación de productos terminados, en dos modalidades:

- Auto-importación de marcas propias como Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Unilever, Natura, Avon entre otras.
- Importación de marcas representadas, como Perfumerías Unidas y Química Suiza.

La cadena de abastecimiento está conformada por los siguientes actores: (a) proveedores: materiales para productos cosméticos, operadores logísticos para servicios de exportación e importación, proveedores de servicios y transformaciones, (b) plantas de fabricación y centros de distribución, (c) consultoras, y (d) consumidor final. Los proveedores de materiales para fabricación de productos cosméticos se dividen en dos grupos principales: (a) proveedores de materias primas para la fabricación de *bulks* mayormente

importados, (b) proveedores de componentes para materiales de empaque y envase. La totalidad de empresas que fabricación de productos cosméticos son nacionales y comercializan directamente sus productos. Las empresas importadoras cuentan en su mayoría con centros de distribución que se encargan de la distribución desde los centros de distribución local hasta los clientes finales a través de pedidos en el caso de la venta directa o de transportar los productos a las tiendas en el caso del canal *retail*. Mayormente se realizan estos servicios por vía terrestre y transporte aéreo existiendo actualmente una oferta de servicios de distribución eficiente a nivel nacional. Aizcorbe (2016) en su visita al centro de distribución de Natura en Lurín señala que puede procesar alrededor de 10,000 pedidos diarios para sus 96,000 consultoras. Con el sistema de armado *pick to light*, que incrementa la cantidad de pedidos y optimiza tiempos. Con este proceso la empresa aumentó su producción en un 50%, Los procesos le permiten a Natura tener un 98% de efectividad. Los paquetes son entregados en un tiempo de hasta 48 horas desde que es aprobado el pedido en Lima, y en el caso de los poblados más alejados, hasta en 96 horas. El canal de venta directa requiere que los productos sean entregados por pedidos a las consultoras.

Los proveedores de servicios de exportación / importación denominados operadores logísticos se manejan a través de empresas especializadas en materia prima para cosméticos, componentes de envases y empaque, productos semiterminados, productos terminados y mercancías peligrosas. Existen también proveedores de soporte tecnológico y de servicios y transformaciones especializadas en realizar servicios de *sourcing*.

Debido a la intrincada red de proveedores requeridos para esta industria, al centralismo nacional y la falta de desarrollo de la industria petroquímica en nuestro país genera una industria concentrada mayormente en la ciudad de Lima, así como una dependencia externa para el abastecimiento de materias primas, insumos y componentes para la industria cosmética. La segunda plaza de concentración de empresas cosméticas se

encuentra en la ciudad de Arequipa donde se ubica el Consorcio Industrial Arequipa empresa especializada en la fabricación de jabonería y que concentra el 4.3% de las exportaciones del sector.

Las empresas fabricantes buscan una mayor eficiencia de la cadena de abastecimiento, especialmente en los procesos de fabricación y distribución por tanto utilizan herramientas de tercerización o *sourcing* para los procesos en los cuales no son muy eficientes como en la fabricación de desodorantes en spray, llenado de viales y muestras para demostración. También vienen desarrollando alianzas estratégicas con sus principales proveedores, generando planes de desarrollo que incluye inversión en capacitación, compromiso de abastecimiento especialmente en reacciones, consideración de proveedores preferentes. Estas alianzas están orientadas a asegurar el abastecimiento y calidad de los materiales de productos *premium* y aquellos que generan un mayor margen para la compañía.

Las estrategias del canal de distribución para llegar al consumidor final con mayor eficiencia son: (a) *supply chain strategy*, enfocados en la segmentación del manejo de los centros de distribución ya sea propio o tercerizado según el nivel de ventas de la unidad de negocio, uso de etiquetados únicos para los diferentes mercados, implementación del *picking* para armado de pedidos en los mismos centros de distribución y el uso de soporte tecnológico como por ejemplo SAP, (b) *supply chain planning* en la tercerización de los procesos en la cual la empresa no es competitiva, uso de la *big data* para reducción de inventarios de producto terminado y componentes sin generar riesgo de rotura de inventarios, plan estratégico de compras y procesos de logística inversa, y (c) *supply chain operation*, basado en el uso de la *big data* para la generación del pronóstico de la demanda y el control diario de las ventas y su comparación con el pronóstico (Chopra, & Meindl, 2013).

Debido a que los productos cosméticos deben tener un nivel de seguridad sanitaria aceptable para el consumo humano tanto los procesos de fabricación, importación como para

la distribución y comercialización de los cosméticos se debe tener en cuenta los permisos solicitados por el Estado peruano y la normativa aplicada para cada uno de los procesos. En el Perú para poder fabricar productos cosméticos incluyendo los procesos de importación de materiales se requiere contar con un establecimiento debidamente habilitado según las normativas de buenas prácticas de manufactura (BPM) en el caso de las plantas de fabricación o de buenas prácticas de almacenamiento (BPA) para el caso de las importadoras. Es necesario también obtener una notificación sanitaria obligatoria (NSO) por cada producto cosmético a comercializar que tiene una vigencia de siete años (DIGEMID, 2017).

Finalmente han contribuido a los altos márgenes de rentabilidad y calidad de productos el uso de cuatro dimensiones del desempeño, es decir, costo, calidad, variedad y tiempo o lead time. Dichas métricas permiten medir el desempeño de la cadena siendo necesario se analicen constantemente planteando mejoras periódicamente a fin de mantener la competitividad de la empresa y una mejor atención de las consultoras y clientes finales en el caso de la venta directa y las tiendas y supermercados en el caso del canal *retail*.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El crecimiento de la industria peruana de productos cosméticos en el Perú se encuentra directamente relacionado con el crecimiento general de la economía y la generación de empleo. A nivel mundial, esta industria ha venido creciendo de manera sostenida (Euromonitor, 2017).

En el caso del mercado peruano, la facturación de la industria de cosméticos peruana ha venido creciendo de manera lenta y no conforme a las expectativas, tal y como se dijo en capítulos anteriores, del 2011 al 2012 se presentó un crecimiento de ventas del 5%, y al 2017 del 8% (COPECOH, 2018). La industria posee altos márgenes de rentabilidad mostrando un ROE anual del 17.2%. Las tres categorías que más crecieron dentro de la industria el 2017

fueron maquillaje con 12% fragancias 8% e higiene personal con 6% con respecto al 2016 (COPECOH, 2018).

Es pertinente señalar que la utilidad de los productos cosméticos no es uniforme puesto que existen categorías más demandadas que otras. La estructura de costos de los cosméticos está compuesta básicamente en tres partes: mano de obra, envase y el “*bulk*”, este último es el producto sin envasar, como si se comercializara a granel. Por ejemplo, el *bulk* en las colonias y perfumes, se elabora principalmente a partir de fragancia en esencia, alcohol desnaturalizado y agua. Sin embargo, es importante señalar que las tres subcategorías antes indicadas presentan distinta utilidad.

Un segundo elemento de la estructura de costos es el envase. Este, dependiendo de su naturaleza, puede representar el costo más elevado en la estructura de costos de los cosméticos, considerando además que el Perú no cuenta con una industria de envases de vidrio diversificada existiendo una oferta limitada a unas pocas empresas por lo que es común recurrir a la importación. Su costo puede variar entre 50% y 70% para las subcategorías de perfumes y colonias, dependiendo de las características del envase utilizado.

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. Perú tiene una de las manos de obra más baratas del mundo y la producción de cosméticos en el Perú no se encuentra del todo automatizada, por lo cual aún existen varios procesos manuales. Una marca de una empresa *retail* tiene un alcance masivo y a un menor precio, por lo cual tienen una utilidad de aproximadamente 8%, en cuanto que un producto de una marca de cosméticos de mayor valor podría alcanzar una utilidad de casi 30%. Un dato adicional para tomar en cuenta es que el manejo de cartera morosa en el canal *retail*, no supera el 5% del valor de venta. El sistema de venta directa permite una eficiencia en su estructura de costos, puesto que el cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos mediante catálogo

minimizando así las mermas y los grandes inventarios. De manera adicional, las empresas de venta directa requieren el uso de catálogos y artículos de *merchandising* para las consultoras de venta por catálogo que generan un incremento del costo de ventas. Las principales empresas de venta directa son las nacionales Unique, Belcorp así como empresas extranjeras como la brasileña Natura y la estadounidense Avon.

El sector es altamente rentable, al respecto, el último informe de COPECOH (2018) prevé dos escenarios posibles de crecimiento, conservador y optimista. Respecto al conservador se prevé un crecimiento del sector de 4% para el 2018; y para el escenario optimista el crecimiento sería de 8%. Para el 2021, el rango de crecimiento estaría entre 7% y 9%. El sector cosmético es un sector con gran potencial en el Perú. Actualmente, más de millón de personas trabajan en el sector y alrededor del 33% de facturación son productos nuevos”.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El sector de cosméticos en el Perú, según cifras recientes de COPECOH, es un importante generador de empleo a nivel nacional pues genera más de 400,000 puestos de trabajo (COPECOH, 2016) y es importante porque es estratégico para el desarrollo económico y social del país. En el Perú la demanda laboral de profesionales técnicos no cubierta es aproximadamente de 200 mil puestos de trabajo (“Demanda Laboral de Profesionales Técnicos no es cubierta en el Perú”, 2016).

Asimismo, el Perú se caracteriza por tener una de las manos de obra más baratas de la región, esto atrae la atención de los inversionistas. No obstante, este documento pretende reducir el círculo de pobreza para todos y por ello propone integrar una cadena de producción más diversificada generando valor para todos. Por esa razón será necesario desarrollar programas de capacitación que tengan una mayor cobertura sobre todo para los niveles

Comentario [GDL7]: Ampliar. Se debe tocar el tema del nivel de remuneración, beneficio, disponibilidad de mano de obra. Está suficientemente calificada para el desempeño en este sector?

técnicos y operativos que requiere la manufactura de productos cosméticos en aras de poder soportar el crecimiento del sector.

Debido a que el sector es predominantemente importador y a la baja inversión en nuevos desarrollos industriales existe a nivel general un nivel insuficiente en cuanto a la tecnificación y capacitación del personal operativo y especializado lo que se evidencia en el grado de desarrollo de la industria nacional. De revertirse este déficit y aprovecharse la ventaja competitiva de la industria, se generaría aún más empleo. Algunas empresas nacionales que han alcanzado la internacionalización tienen acceso a capacitaciones de primer nivel en el extranjero y acceso a nuevas tecnologías y tendencias por lo que tienen la capacidad de exportar productos altamente competitivos en el mercado internacional.

La Asociación Peruana de Química Cosmética (APQC) promueve en el Perú desde 1973 capacitaciones de alto nivel debido a que es miembro activo de la *International Federation of Societies of Cosmetic Chemists* (IFSCC) y de la Federación Latinoamericana de Sociedades de Ciencias Cosméticas (FELASCC) con quien mantiene un constante intercambio académico a través de diferentes eventos como el Congreso Latino Americano de Químicos Cosméticos (COLAMIQC) el más importante evento científico de ciencias cosméticas en Latinoamérica.

Además, las directivas de la APQC están integrados por profesionales del sector cosmético con amplia experiencia siendo esta una iniciativa privada sin fines de lucro de mejora del nivel académico en el sector. El 2017 la APQC recibió por parte de la IFSCC el premio *Lester Conrad Education Prize* que es un “reconocimiento a nivel mundial a las sociedades de ciencias cosméticas en mérito a los aportes educativos y a los diferentes eventos que viene desarrollando la APQC en favor del sector cosmético en los últimos años” (APQC, 2018).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En los últimos 12 años, la brecha entre la venta directa y la de *retail* se ha ido acortando en nuestro país. Así, de acuerdo con cifras de COPECOH al 2017, la venta directa ha pasado a tener el 49% del mercado, frente al 50% del *retail* (COPECOH, 2018). El comercio electrónico posee el 1%. En Lima, el 43% de los consumidores compró por venta directa en el 2015, pero en provincias fue del 60%.

Esto significa que hay variables psicográficas que diferencian a limeños y provincianos en sus conductas de compra. También que hay un enorme potencial en el sector comercio electrónico, el cual puede ser aprovechado siempre y cuando las empresas inviertan más en el desarrollo de este nuevo canal y asegure al consumidor que su compra por internet será un medio confiable.

Asimismo, cabe señalar que las empresas nacionales que han logrado internacionalizarse cuentan con sistemas informáticos modernos para gestionar sus operaciones y su producción y esto impacta directamente en la gestión financiera. Utilizan ERPs como Oracle, para poder gestionar en tiempo real a todas las actividades de la empresa: (a) finanzas; (b) marketing; (c) contabilidad, (d) logística y (f) ventas.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (I)

Como se mencionó en el anterior capítulo, el Perú invierte solo 0.12% de su PBI en innovación, uno de los más bajos de la región. 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 y público para contribuir a preparar los programas nacionales, regionales y especiales que se requieran para impulsar la ciencia y la tecnología en el Perú.

Comentario [GDL8]: Qué hace la industria en el campo del desarrollo de productos, mejora de la calidad

Los programas nacionales sectoriales están orientados a las áreas prioritarias productivas, sociales y ambientales propias de los sectores en que se organiza el Estado. Además, pone a disposición un programa de libre tributación para proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación.

Las empresas nacionales que han logrado internacionalizarse como Unique, Belcorp y Starbrands cuentan con herramientas y recursos suficientes para conformar equipos multidisciplinarios que están al tanto de las últimas tendencias a nivel mundial generando una oferta de productos de calidad internacional y precios competitivos.

Por el contrario, existen gran cantidad de medianas y pequeñas empresas fabricantes de materias primas y productos terminados que debido a su baja inversión en investigación y desarrollo poseen restricciones tecnológicas y de *know how* generando una oferta básica de productos cosméticos de fácil manufactura y muchas veces baja demanda, esto generalmente está enfocado a la producción de cremas de todo tipo, productos capilares como *shampoo* y acondicionadores y fragancias *low cost*.

La APQC realiza importantes esfuerzos por difundir conocimientos sobre ciencias cosméticas, nuevas tendencias y tecnologías habiendo desarrollado eventos que son hitos en la industria cosmética en el Perú como el III Congreso Latinoamericano e Ibérico de Químicos Cosméticos (COLAMIQC) en 1977 publicada en el diario oficial “El Peruano” por el gobierno de aquel entonces y que contó con el auspicio de la Municipalidad de Lima (Asociación Peruana de Química Cosmética, 2018). El XVII COLAMIQC 2005 fue otro hito importante en el desarrollo de la cosmética nacional y latinoamericana realizado en la histórica ciudad del Cusco albergó a participantes de 22 países de América, Europa, Asia y Oceanía. Otros eventos de renombre mundial en la industria cosmética y que ha desarrollado son el Programa Ecaterina Mérica auspiciado por la IFSCC en los años 2010 y 2016.

Asimismo, lleva a cabo desde el 2011 la feria especializada *Supplier's day* que se ha posicionado como la principal plataforma de exhibición de innovación en materias primas, envases, servicios y tecnología para la industria cosmética. *Supplier's day* es una propuesta B2B a la altura de las principales ferias de proveedores latinoamericanas como Incosmetics y FCE en Brasil, Raqca en Argentina y Farmacoscética en Colombia. (Asociación Peruana de Química Cosmética, 2018). COPECOH también ha generado algunas iniciativas importantes como la promoción de pequeñas empresas nacionales en Cosmoprof, importante feria de proveedores que se realiza anualmente en Italia (COPECOH, 2018).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz EFI desarrolla los Factores Determinantes de Éxito internas o los Factores Claves de Éxito internas de la industria peruana de productos cosméticos, esta matriz de evaluación de factores internos permite evaluar las principales fortalezas y debilidades del sector. Para ello se ha analizado la capacidad de respuesta a las oportunidades y amenazas, y luego se han considerado las fortalezas y debilidades de acuerdo con el análisis interno AMOFHIT.

Las fortalezas más importantes identificadas en la industria de cosméticos peruana son: (a) Importante generador de empleos directos e indirectos a nivel nacional, (b) altos niveles de ventas y (c) altos márgenes de rentabilidad.

Mientras que las debilidades más importantes identificadas de la industria peruana de productos cosméticos son los siguientes: (a) Industria predominantemente importadora, (b) escasa inversión privada para la fabricación local, y (c) dependencia externa de abastecimiento de materias primas, insumos y componentes, obteniendo un puntaje ponderado total para la industria nacional de cosméticos de 2.66, lo cual indica una posición interna ligeramente superior al promedio del sector. Esta evaluación de factores internos se puede apreciar con detalle a continuación en la elaboración de la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<i>Factores Claves de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Fortalezas</i>			
F1. Importante generador de empleos a nivel nacional.	0.10	4	0.40
F2. Altos niveles de ventas.	0.10	4	0.40
F3. Altos márgenes de rentabilidad.	0.10	4	0.40
F4. Productos altamente competitivos en el mercado internacional.	0.08	3	0.24
F5. Gremio de empresas activo y no enfrentado.	0.06	3	0.18
F6. Dominio de los segmentos del mercado.	0.08	3	0.24
F7. Eficiente distribución de productos a nivel nacional.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.58		2.04
<i>Debilidades</i>			
D1. Bajos volúmenes de exportación de la industria cosmética local.	0.08	1	0.08
D2 Escasa inversión privada para la fabricación local.	0.08	2	0.16
D3. Limitada oferta local de ingredientes e insumos para la industria cosmética.	0.08	1	0.08
D4. Baja inversión en investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
D5. Industria concentrada que dificulta el crecimiento de nuevos emprendimientos.	0.06	2	0.12
D6. Bajo nivel de capacitación de personal.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.42		0.62
Total	1.00		2.66

Nota: Valor: 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015

4.3. Conclusiones

En cuanto la evaluación interna se llevó a cabo el análisis AMOFHIT que generó las siguientes conclusiones. Administrativamente las empresas del sector cosmético peruano están agremiadas en el Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), gremio agrupa a la mayoría de las empresas de *retail* y venta directa del sector que vienen trabajando de manera activa y coordinada temas comunes del sector siendo esa y el no estar enfrentados su principal fortaleza.

La industria cosmética es un importante generador de empleos a nivel nacional y la ocupabilidad tanto de manera directa a través de empleos directos e indirectos es uno de los más importantes del país, al sumar más de 400,000 puestos de trabajo, superando a sectores como el de pesquería y minería sin embargo hay poca inversión local y además se ha ralentizado el crecimiento del PBI por ello la proyección de crecimiento es menor a la de anteriores años.

Respecto al marketing y ventas en el 2017 las ventas del sector cosméticos en el Perú fueron de US\$. 2,197'000,000 y creció 8% con respecto al 2016, teniendo un crecimiento sostenido y un alto nivel de ventas en la última década. Existen tres principales canales para la comercialización: *retail*, venta directa y comercio electrónico, con una participación al 2017 de 50%, 49% y 1%, respectivamente.

El sector de cosméticos peruano está conformado por empresas nacionales e internacionales de prestigio y al 2017 su participación en el mercado era de: Unique (17.8 %), Belcorp (17.8 %), Procter & Gamble (9.7 %), Unilever (9.7%), Avon (7%), Natura (5%) entre las más importantes. De ellas Unique y Belcorp son de origen nacional y el resto de las nombradas de origen extranjero. Las exportaciones sumaron un total de 168 millones de soles mostrando un significativo decrecimiento de 20% con respecto al 2016 en que las exportaciones alcanzaron los 212 millones de soles y 298 millones de soles el 2015. Las

empresas cosméticas tienen un dominio de los segmentos de mercado que son seis: (a) fragancias, (b) higiene personal, (c) capilares, (d) maquillaje, (e) tratamiento facial y, (f) tratamiento corporal. En la industria de cosméticos, el principal criterio que determina la toma de decisión de compra es la calidad de los productos, seguido por la marca, promoción, origen y, en quinto lugar, el precio. La internacionalización de las empresas peruanas de cosméticos ha contribuido de manera notable al aumento de la calidad generando productos altamente competitivos en el mercado internacional.

Respecto a operaciones y logística los productos cosméticos provienen en un 75% de importaciones siendo una industria predominantemente importadora. La importación no solo es de productos cosméticos terminados sino también de envases y materias primas. La cadena de abastecimiento está conformada por los siguientes actores: (a) proveedores: materiales para productos cosméticos, operadores logísticos para servicios de exportación e importación, proveedores de servicios y transformaciones, (b) plantas de fabricación y centros de distribución, (c) consultoras, y (d) consumidor final. La totalidad de empresas de fabricación de productos cosméticos son nacionales y comercializan directamente sus productos.

Debido a la intrincada red de proveedores requeridos para esta industria, al centralismo nacional y la falta de desarrollo de la industria petroquímica en nuestro país existe una industria concentrada mayormente en la ciudad de Lima, así como una dependencia externa para el abastecimiento de materias primas, insumos y componentes para la industria cosmética.

La segunda plaza de concentración de empresas cosméticas se encuentra en la ciudad de Arequipa concentra el 4.3% de las exportaciones del sector. Las empresas fabricantes buscan una mayor eficiencia de la cadena de abastecimiento, especialmente en los procesos de fabricación y distribución por tanto utilizan herramientas de tercerización o *sourcing* para los procesos en los cuales no son muy eficientes como fabricación de desodorantes en spray,

llenado de viales y muestras para demostración. También vienen desarrollando alianzas estratégicas con sus principales proveedores orientadas a asegurar el abastecimiento y calidad de los materiales de productos *premium* y aquellos que generan un mayor margen para la compañía. Las estrategias del canal de distribución para llegar al consumidor final con mayor eficiencia son: (a) *supply chain strategy*, enfocados en la segmentación del manejo de los centros de distribución y uso de soporte tecnológico, (b) *supply chain planning* en la tercerización de los procesos en la cual la empresa no es competitiva y uso de la *big data* y, (c) *supply chain operation*, basado en el uso de la *big data* para la generación del pronóstico de la demanda y el control diario de las ventas.

Debido a que los productos cosméticos deben tener un nivel de seguridad sanitaria aceptable para el consumo humano tanto los procesos de fabricación, importación como para la distribución y comercialización de los cosméticos se debe tener en cuenta los permisos solicitados por el Estado peruano y la normativa aplicada para cada uno de los procesos.

Finalmente han contribuido a los altos márgenes de rentabilidad y calidad de productos el uso de cuatro dimensiones del desempeño, es decir, costo, calidad, variedad y tiempo o *lead time*. Dichas métricas permiten medir el desempeño de la cadena siendo necesario se analicen constantemente planteando mejoras periódicamente a fin de mantener la competitividad de la empresa, una eficiencia en la distribución de productos a nivel nacional y una mejor atención de las consultoras y clientes finales en el caso de la venta directa y las tiendas y supermercados en el caso del canal *retail*.

En relación a las finanzas y contabilidad el crecimiento de la industria peruana de productos cosméticos en el Perú se encuentra directamente relacionado con el crecimiento general de la economía y la generación de empleo. A nivel mundial, esta industria ha venido creciendo de manera sostenida. En el caso del mercado peruano, la facturación de la industria de cosméticos peruana ha venido creciendo de manera lenta y no conforme a las expectativas.

El sector en general es altamente rentable mostrando un ROE anual del 17.2%. La estructura de costos de los cosméticos está compuesta básicamente en tres partes: mano de obra, envase y el “*bulk*”.

El envase dependiendo de su naturaleza, puede representar el costo más elevado en la estructura de costos de los cosméticos, considerando además que el Perú no cuenta con una industria diversificada de envases de vidrio y estos en su mayoría son importados. La mano de obra por economías de escala, representa el menor costo en manufactura. Perú tiene una de las manos de obra más baratas del mundo y la producción de cosméticos en el Perú no se encuentra del todo automatizada, por lo cual aún existen varios procesos manuales. Las empresas de venta directa requieren el uso de catálogos y artículos de *merchandising* para las consultoras de venta por catálogo que generan un incremento del costo de ventas.

En relación a los recursos humanos el sector de cosméticos en el Perú, según cifras recientes de COPECOH, es un importante generador de empleo a nivel nacional pues genera más de 400,000 puestos de trabajo directos e indirectos. Debido a que el sector es predominantemente importador y a la baja inversión en nuevos desarrollos industriales existe a nivel general un nivel insuficiente en cuanto a la tecnificación y capacitación del personal operativo y especializado. Algunas empresas nacionales que si han alcanzado la internacionalización tienen acceso a capacitaciones de primer nivel en el extranjero y acceso a nuevas tecnologías y tendencias.

La Asociación Peruana de Química Cosmética (APQC) promueve en el Perú desde 1973 capacitaciones de alto nivel debido a que es miembro activo de la *International Federation of Societies of Cosmetic Chemists* (IFSCC) y de la Federación Latinoamericana de Sociedades de Ciencias Cosméticas (FELASCC). En relación a los sistemas de información y comunicaciones hay un enorme potencial en el sector comercio electrónico. Las empresas nacionales que han logrado internacionalizarse cuentan con sistemas

informáticos modernos para gestionar sus operaciones y su producción y esto impacta directamente en la gestión financiera.

En relación a tecnología e investigación y desarrollo el Perú invierte solo 0.12% de su PBI en innovación, uno de los más bajos de la región. Las empresas nacionales que ha logrado internacionalizarse como Unique, Belcorp y Starbrands cuentan con herramientas y recursos suficientes para conformar equipos multidisciplinarios que están al tanto de las últimas tendencias a nivel mundial generando una oferta de productos de calidad internacional y precios competitivos. Por el contrario, existen gran cantidad de empresas medianas y pequeñas fabricantes de materias primas y productos terminados que debido a su baja inversión en investigación y desarrolla poseen restricciones tecnológicas y de *know how* generando una oferta básica de productos cosméticos de fácil manufactura y baja demanda

La APQC realiza importantes esfuerzos por difundir conocimientos sobre ciencias cosméticas, nuevas tendencias y tecnología habiendo desarrollado eventos como los Congresos Latinoamericano e Ibérico de Químicos Cosméticos (COLAMIQC) en 1977 y 2005, el Programa Ecaterina Mérica auspiciado por la IFSCC en los años 2010 y 2016 y desde el 2011 la feria especializada *Supplier's day* que se ha posicionado como la principal plataforma de exhibición de innovación en materias primas, envases, servicios y tecnología para la industria cosmética peruana.

En relación a la matriz EFI desarrolla los factores determinantes de éxito internas de la industria cosmética. Las fortalezas más importantes identificadas son: Importante generador de empleos a nivel nacional, altos niveles de ventas y altos márgenes de rentabilidad. Las debilidades más importantes identificadas son: Industria predominantemente importadora, escasa inversión privada para la fabricación local, y dependencia externa de abastecimiento de materias primas, insumos y componentes, obteniendo un puntaje de 2.66.

Capítulo V: Intereses de la Industria Peruana de Productos Cosméticos y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Sector Cosméticos

Los intereses organizacionales que la industria cosmética nacional ha identificado alcanzar para tener éxito, son generar empleo y cadena de valor con participación de comunidades, aumentar las ventas, aumentar el retorno sobre la inversión y posicionar a los cosméticos nacionales como productos de calidad mundial; estos intereses se encuentran en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la industria peruana de cosméticos.

El interés de la generación de empleo y de la cadena de valor con la participación de las comunidades se conseguirá completando la cadena de valor del sector de cosméticos existente en el Perú, mediante la realización de actividades como el suministro de insumos, lo cual irá de la mano con los productores, y la fabricación de los productos, este interés se considera de interés vital ya que de alcanzarse, integraríamos otros sectores importantes como el de agricultura y la agroindustria, la generación de empleo formal reactivaría la economía lo cual también es beneficioso para el sector ya que el consumo interno también se incrementaría, la generación de empleo si bien es un interés vital para el sector por lo explicado previamente, también es considerado un interés periférico ya que es un interés de importancia para la población peruana.

Asimismo, el interés de aumentar las ventas está relacionado con el hecho de la creación de la cadena de valor del sector de cosméticos, el cual permitirá invertir la matriz importador – exportador, haciendo que los precios del sector sean más competitivos en el mercado nacional e internacional ya que los costos de producción nacional representarían un menor costo que los de importación, la cadena de valor también permitirá participar en el control y seguimiento de la calidad de todos los procesos y los productos con el alineamiento a estándares de calidad internacionales ya existentes, siendo más competitivos también es

este aspecto, también se plantea incrementar las ventas de cosméticos mediante canales de ventas por internet, actualmente solo representa un 1% del total de ventas en Perú, contra un 49% de ventas directas y un 50% de ventas por *retail*. (COPECOH, 2018)

El interés de retorno sobre la inversión, refiere al interés del sector en invertir en la industria peruana, primero invirtiendo en investigación y desarrollo en nuevos productos aprovechando la biodiversidad del país e involucrando a las comunidades y a las zonas de influencia que cultivan estos insumos, capacitando a los miembros de estas comunidades para la obtención de insumos uniformes y de calidad; también involucrando a la educación superior y técnica, mediante alianzas con universidades nacionales y privadas de localidades próximas a las zonas de influencia, buscando que instituciones privadas nacionales o extranjeras participen en auspicios para la implementación de laboratorios de investigación en universidades de las localidades aledañas.

La inversión en estas actividades, además de las ya mencionadas en el párrafo anterior darán como resultado una industria más competitiva frente a los sectores de países de la región como Colombia, Chile, México y Brasil, incrementando las ventas en el extranjero con costos locales más bajos que los de importar insumos y productos, aumentando el ROE.

Posicionar a los cosméticos nacionales como productos de calidad internacional está relacionado con los puntos anteriores y es considerado como interés vital ya que es requisito previo para poder aumentar las ventas y el ROE, con lo cual también se generarían empleos. Esto se logrará a través de una mayor segmentación y un nuevo etiquetado que señale que los productos contienen un valor agregado y es altamente competente en el mercado internacional.

5.2. Potencial del Sector Cosméticos

Según D'Alessio (2015), para determinar el potencial organizacional es necesario determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos es decir identificar en que se es fuerte o en que se es débil.

Mercado Potencial en crecimiento: En el 2017 el mercado del sector de cosméticos en el Perú fue de 2,197 millones de dólares y el valor FOB de las exportaciones peruanas de cosméticos fue de 68 millones de dólares, con una clara proyección de crecimiento de mercado de este sector en los años siguientes, para la Cámara de Comercio de Lima (CCL) incluso en un escenario pesimista, la proyección de crecimiento del sector cosméticos para el año 2020 es de un 7%. (Gestión, 2017)

Otro factor clave del crecimiento de este mercado es el consumo per cápita de la mujer peruana, en productos cosméticos es de 525 dólares anuales, esta medida es considerando a mujeres en el grupo de población urbana y de un rango de edad de los 15 a los 40 años. (Gestión, 2017)

El consumo de cosméticos de acuerdo al nivel socioeconómico (NSE) en el Perú es en el NSE A un 34%, en el NSE B es de un 38% y en el NSE C el consumo es de un 30%. (COPECOH 2018), estos datos corresponden a la encuesta de hogares (6'574,226) realizada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en el 2016, lo cual revela un importante consumo de cosméticos en todos los niveles socioeconómicos, mostrando al país como un mercado potencial en el sector de cosméticos.

Ahora bien, el consumo de cosméticos se concentra principalmente en Lima, teniendo en cuenta también que Lima concentra la mayor población del Perú, más de 9 millones 320 mil habitantes al año 2018, según el INEI (2017), por lo que no se debería considerar como porcentajes bajos el consumo de cosméticos en provincias, ya que su población es mucho menor. Después de Lima, Arequipa es la segunda ciudad que más consume cosméticos con

un 7.5%, después continúa La Libertad con 4.7%, Junín con 4.5%, Piura con 4.2%, Ica con 4.2 % y Lambayeque con 4.2 %. (COPECOH, 2018). Esta distribución del mercado de cosméticos en el interior del país, dará como referencia al sector en donde se pueden realizar actividades como campañas publicitarias, conferencias, ferias nacionales, etc., y potenciar más el mercado a nivel nacional.

Importante generador de empleo: Según COPECOH, solo en el año 2016, el sector cosmético generó más 550 mil puestos de trabajo al año y 400 mil en el 2017, teniendo una influencia importante en el Producto Bruto Interno (PBI). Según el análisis de *Consumer Insights* que realizó en el tercer trimestre del 2017 *Kantar Worldpanel* detalló que el consumo masivo creció 1% respecto al mismo periodo del año 2016, luego de ocho trimestres de contracción, destacando un mejor panorama, por ejemplo, en alimentos, cuidado del hogar, cuidado personal y bebidas sin alcohol, con mejores cifras que el año 2016. (Gestión, 2018).

Innovación y desarrollo: De acuerdo a Hernan Chaparro, gerente general del GfK, la tendencia de las nuevas generaciones de consumidores, valoran más la preocupación medioambiental, esta preocupación por el medio ambiente es mayor, por estar más atentos a cómo la empresa se vincula con la ciudadanía, no sólo a través de su producto, por lo que las empresas deberían verlo como una oportunidad para vincularse. (Gestión, 2018). El sector de cosméticos a través de la creación de la cadena de valor, en el cual involucran a las comunidades como productores de insumos para la fabricación de productos, representa una oportunidad para vincularse con este público preocupado por el medio ambiente y por la sociedad.

Actualmente en el sector de cosméticos existen tres grandes canales de consumo: *retail*, venta directa y el *e-commerce*. El canal de *e-commerce* representa solo 1% en el Perú, no ha llegado a disminuir el canal tradicional, representado por bodegas, mercados y farmacias que comprenden más del 35% del 50% que significa la venta por *retail*. (Gestión,

2017). Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado por GfK, en el país el comercio electrónico está creciendo, en diciembre del 2017 el 18% de internautas peruanos afirmó haber comprado en Internet en los tres meses previos, además este estudio revela también que los productos envasados tienen mayor oportunidad de despegar porque pueden generar más confianza, siendo los productos de accesorios y belleza la segunda categoría más vendida por internet. (Gestión, 2018). Representando así el sector de cosméticos una categoría con potencial de venta mediante internet.

Diversificación en categorías de productos: El sector de cosméticos abarca una amplia categoría de productos, desde fragancias y productos de maquillaje hasta productos de higiene personal y protectores solares, lo que permite al sector tener diferentes productos para diferentes segmentos de mercados, desde productos especializados en el cuidado infantil, productos de belleza para mujeres hasta productos de cuidado personal para hombres.

Según COPECOH, en el año 2017 el sector de cosméticos creció 8% con respecto al 2016, un valor de 2,197 millones de dólares, la categoría de maquillaje fue la que más creció con un 12% a diferencia de la categoría de fragancias con un 8% de crecimiento. La participación por categorías del comercio en el sector cosméticos en el Perú es 25.1% en higiene personal, el 23.9% en fragancias, el 20.5% en capilares, 12.2 % maquillaje, 8.6 % tratamiento corporal y 9.7 % tratamiento facial (COPECOH, 2018).

5.3. Principios Cardinales del Sector cosméticos

En primer lugar, la ***influencia de terceras partes*** en el sector de cosméticos, se presentan en las diferentes etapas de la cadena de valor, actualmente el Perú no cuenta con una industria petroquímica desarrollada que permita la fabricación de envases para los productos cosméticos, por lo cual la importación de estos envases resulta una amenaza para la rentabilidad del sector de cosméticos. Un tema importante a considerar en este sector son las regulaciones sanitarias y de control por instituciones como la Dirección General de

Medicamentos Insumos y Drogas (DIGEMID) institución dependiente del MINSA, se encarga de normar y realizar la vigilancia sanitaria de productos los productos cosméticos. Otra institución a considerar es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), esta institución además de formular, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, se encarga de coordinar con los sectores e instituciones que corresponda el marco normativo para el desarrollo de actividades de comercio exterior, representa al país, en foros y organismos internacionales de comercio.

En segundo lugar, los *lazos pasados y presentes*, el mercado de cosméticos en el Perú ha crecido en los últimos años, el año pasado 2017, ingresó la marca Mary Kay una de las seis compañías de cosméticas más grandes del mundo, con 150 productos de alta calidad en las categorías de cuidado de la piel, fragancias y maquillaje, fomentando el negocio independiente, trato directo entre consultora y cliente. (El comercio, 2017). Actualmente Belcorp y Unique empresas de origen nacional son las empresas que lideran el mercado. Al 2017, el aporte del sector de cosméticos e higiene personal en el Perú era de 400 mil empleos directos e indirectos, 40 mil salones de belleza, 0.5% del total de impuestos y 1,100 productos nuevos. (COPECOH, 2018).

En tercer lugar, el *contrabalance de intereses*, en el mercado de cosméticos involucra otros sectores e industrias como la agroindustrial para la fabricación de los productos y la agrícola con alianzas con comunidades que serían los proveedores de materias primas, con industrias de envases sean de plásticos o de vidrios para los envases de los productos cosméticos, esta estructura del mercado entre clientes y proveedores hace que los sectores afines puedan trabajar una estrategia colaborativa para lograr eficiencias y reducción de costos, como por ejemplo alcanzando economías de escala y capacitando al capital humano de forma altamente calificada. Esta estrategia va de la mano a los objetivos de lograr alcanzar la referencia en la región y reconocimiento mundial del sector cosmético peruano.

5.4. Matriz de Intereses Organizacional de la Industria Peruana de Productos

Cosméticos (MIO)

La matriz de Intereses Organizacionales de la industria cosmética marca los fines que esta industria intenta alcanzar para tener éxito en los mercados donde compita (D'Alessio, 2015). Contiene los intereses sectoriales más importantes y niveles de intensidad del interés que representa para cada actor involucrado como se puede apreciar en la Tabla 10. En el capítulo 5.1 se especificaron cada uno de los intereses sectoriales y se encontró que generar empleo y cadena de valor con participación de las comunidades es un interés vital para la industria, porque asegura la sostenibilidad de los negocios en el tiempo. De la misma manera, igualmente importante es aumentar el retorno sobre la inversión y este se logrará con el uso en productos cosméticos de insumos de la biodiversidad peruana así como logrando una mayor eficiencia de los sistemas logísticos y menores costos de producción y de insumos para esta industria.

Tabla 10

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés sectorial	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Generar empleo y cadena de valor con participación de comunidades.	*Empresas de la Industria Cosmética	*MINTRA	*Población Peruana
2. Aumentar las ventas.		*Empresas de la Industria Cosmética	
3. Aumentar el retorno sobre la inversión.	*Empresas de la Industria Cosmética		
4. Posicionar a los cosméticos nacionales como productos de calidad mundial.		*Empresas de la Industria Cosmética	

Nota: *Intereses comunes **Intereses opuestos.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2015, p.218).

OLP 1: El 2028 se facturará US\$. 6,158'000,000. El 2017 se facturó US\$. 2,197'000,000.

Esta estimación es posible porque según proyecciones del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), el crecimiento desde el 2014 al 2016 ha crecido a una tasa de 1% año tras año. Si se mantiene ese escenario conservador, es posible alcanzar esta cifra para el año 2028.

OLP 2: El 2028 el ROE de la industria será de 20%. El 2017 fue del 17%.

Esto se logrará principalmente porque se invertirá la matriz importadora – exportador a favor de la industria peruana. Se dará mayor énfasis a la producción nacional, se reestructurarán los costos aprovechando como ventaja comparativa la biodiversidad que tiene el país, usando componentes de origen natural y orgánico. Además, al darle mayor valor agregado a los productos, estos tendrán nuevos precios que serán competitivos a nivel internacional. Además, se capacitarán a los medianos empresarios con sencillos sistemas de integración de la información como los ERP para que organicen más eficientemente sus inventarios y sepan las cantidades y las fechas para hacer pedidos a sus proveedores.

OLP 3: El 2028 se tendrán 1'000,000 de empleos directos e indirectos. El 2017 había 400,000 puestos de trabajo en el sector cosméticos (COPECOH 2018). Se cree que es posible llegar a esta cifra incrementando el número de pymes, *startups* y proyectos relacionados con la fabricación de los productos cosméticos, proveedores de materias primas y comercio relacionado que se vayan integrando progresivamente de manera vertical a la cadena de

producción. También atrayendo al mejor talento para que aporten innovación a los procesos internos de las empresas.

5.6. Conclusiones

Como conclusiones en los intereses y en los objetivos de largo plazo en el mercado de cosméticos en el Perú se puede concluir que las cifras que colocan los investigadores son posibles si es que se coloca énfasis a la generación de empleo, a la promoción de otros sectores como el agrícola y el agroindustrial, involucrando a las comunidades como proveedores de materias primas, la fabricación de envases de plásticos y de vidrios, haciendo participar a las empresas privadas en investigación e innovación.

También es importante aumentar las ventas y aumentar el retorno sobre la inversión, esto será posible consiguiendo orientándose bajo estándares de calidad que permita al sector competir con otros productos de cosméticos en el mundo especialmente en el mercado latinoamericano sin excluir la posibilidad de incursionar en otros mercados.

Se puede concluir también que el potencial del mercado de cosméticos en el Perú tiene oportunidades de crecimiento, actualmente el consumo per cápita es 540 dólares anuales, con una estimación de crecimiento del 7% del mercado, otra oportunidad de crecimiento es a través del canal *e-commerce*, actualmente representa solo el 1% de los demás canales tradicionales.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio, (2015) mencionó que la matriz FODA es una de las más importantes en el planeamiento estratégico y conocidas por las cualidades intuitivas que exige. Debe ser realizada de manera colegiada utilizando mucha reflexión, visión holística siendo importante contar con el juicio de expertos relacionados a la industria o sector que permitan obtener mayor calidad en el análisis. La matriz FODA relaciona las fortalezas y debilidades obtenidas de la matriz de factores internos (MEFI) con las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz (MEFE) obteniéndose cuatro cuadrantes de estrategias: (a) estrategias tipo explote (FO), (b) estrategias de confrontación que combinan fortalezas y amenazas del sector (FA), (c) estrategias tipo buscar combinan las debilidades y oportunidades del sector (DO) y, (d) estrategias tipo evite que son las que se aplican cuando se presentan amenazas y debilidades para el sector (DA). (Ver Tabla 11)

Estrategias FO. Se aprovechan las fortalezas y oportunidades del sector utilizando por lo general estrategias de tipo intensivo. Para el sector cosmético se plantearon las siguientes estrategias FO:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

Estrategias FA. Plantea estrategias en las que se aprovechan las fortalezas del sector para neutralizar las amenazas externas y evitar o reducir su impacto. Las estrategias FA para el sector cosmético son:

AF1. Participar en los organismos de cooperación internacional para la armonización de legislación internacional de cosméticos.

AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades.

Estrategias DO. Las estrategias DO buscan sacar ventajas de las oportunidades mejorando las debilidades del sector. Las estrategias definidas fueron las siguientes:

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO5. Certificar a las empresas cosméticas de acuerdo a los estándares internacionales

DO6 Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para el desarrollo de *startup* de cosméticos.

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

Estrategias DA. Establece estrategias mejorando las debilidades y evitando las amenazas. Generalmente utiliza estrategias de tipo defensivas. Las estrategias DA que se plantean para el sector cosmético son:

AD1. Ejecutar campañas de compra peruano con utilización de "marca Perú".

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.

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

La matriz PEYEA se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de la industria cosmética peruana. La Tabla 12 muestra cuatro cuadrantes cada uno asociado con una postura estratégica básica que son agresiva, conservadora, defensiva y competitivo (D'Alessio, 2015). El resultado numérico de la matriz PEYEA recomienda una postura a adoptar por el sector. En este análisis se encontró que el vector formado es muy corto (1.6, 0.7) por lo que se procedió a analizar el polígono formado. Esta muestra una aceptable fortaleza financiera (3.3), buena fortaleza de la industria (4.0), aceptable ventaja competitiva (-2.4) y una aceptable estabilidad del entorno (-2.6) siendo la opción para el sector cosmético de tomar una postura agresiva. La postura agresiva recomienda a su vez utilizar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. Se definieron para el sector cosmético las siguientes estrategias específicas:

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.

Tabla 11

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades
F1. Importante generador de empleos a nivel nacional.		D1. . Bajos volúmenes de exportación de la industria cosmética local.
F2. Altos niveles de ventas.		D2 Escasa inversión privada para la fabricación local.
F3. Altos márgenes de rentabilidad.		D3. Limitada oferta local de ingredientes e insumos para la industria cosmética.
F4. Productos altamente competitivos en el mercado internacional.		D4. Baja inversión en investigación y desarrollo.
F5. Gremio de empresas activo y no enfrentado.		D5. Industria concentrada que dificulta el crecimiento de nuevos emprendimientos.
F6. Dominio de los segmentos del mercado.		D6. Bajo nivel de capacitación de personal.
F7. Eficiente distribución de productos a nivel nacional.		
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1. Consumo per cápita creciente de productos cosméticos en América Latina	FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online (PEM) (F1, F2, F3, F7, O5)	DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética (IVA) (D1, D2, D3, D4, D5, O2, O3, O6)
O2. Creciente interés por cosméticos de origen natural y orgánico.	FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayor a 40 años (DC) (F2, F3, F6, O3, O4)	DO2. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético. (AC)(D2, D4, D6, O1)
O3. Consumidores valoran cada vez más el cuidado de la salud en su decisión de compra.	FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos (DPN) (F2, F3, F4, F6, O2, O3)	DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente (IVA) (D1, D3, D4, O1, O6)
O4. Aumento de la expectativa de vida acrecienta la necesidad de productos anti edad.	FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> (DNP) (F2, F3, F4, F6, O4, O6)	DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.
O5. Tendencia creciente del consumidor por productos premium.	FO5. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica (DNM) (F1, F3, F4, O1, O2, O3)	DO5. Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para el desarrollo de <i>startup</i> de cosméticos (AE) (D1, D2, O1)
	FO6. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética (AE) (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO6. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.(AE) (O2, O3, D1, D5, D6)
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1. Obstáculos técnicos al comercio que desalientan inversión	AF1. Participar en los organismos de cooperación internacional para la armonización de legislación internacional de cosméticos.(AC) (O1, A1, A5)	AD1. Ejecutar campañas de compra peruano con utilización de "marca Perú" (AC) (A2, A3, D1)
A2. Entrada al mercado de nuevos competidores extranjeros.	AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades (IVA) (A3, A4, F1)	AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos (AE) (A4, D1, D5)
A3. Inestabilidad política ralentiza el crecimiento.		
A4. Infraestructura deficiente que impide y/o retrasa el desarrollo de cadenas de abastecimiento.		
A5. Lento proceso de armonización en las legislaciones internacionales de cosméticos.		

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D' Alessio, 2015.

Tabla 12

Matriz de MPEYEA

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad de producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida de producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo de producto	1
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/Utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio:	4.0	Promedio: -6	-2.4
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	6	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y experiencia	6
Promedio: -6	-2.6	Promedio:	3.3
FI	4.0	VC	-2.4
EE	-2.6	FF	3.3
Vector Direccional X	0.7	Vector Direccional Y	1.6

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015.

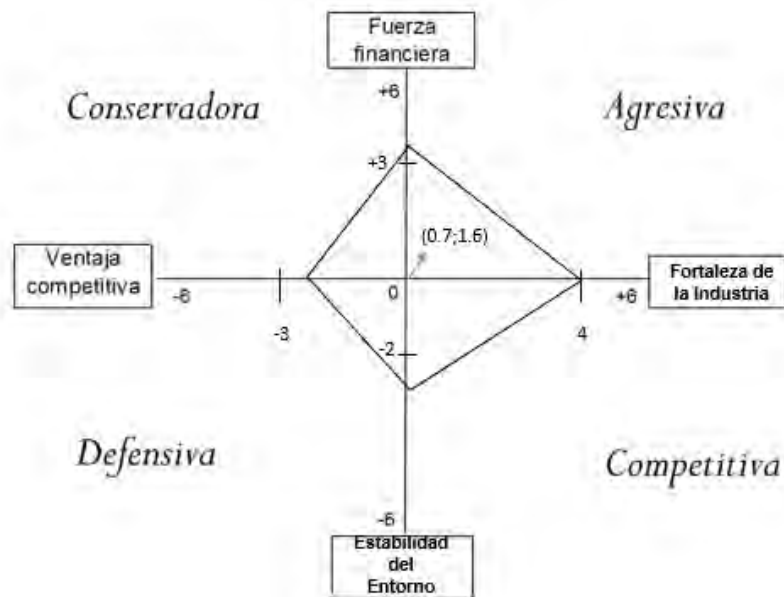


Figura 8. Matriz PEYEA. Elaboración propia.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2016) mencionó que la matriz BCG diseñada para formular estrategias de las organizaciones multidivisionales y cuando se analizan sectores se deben trabajar líneas de producto. Tiene una estrecha relación entre la participación relativa de la industria con la generación de caja por tanto, es posible aplicar esta matriz al sector de la industria cosmética peruana en el cual se identifican cinco líneas diferenciadas unas de otras: (a) productos capilares, que conforman los productos utilizados para el cuidado del cabello como *shampoos*, acondicionadores, geles, tónicos capilares, tintes de cabello entre otros, (b) fragancias que incluyen productos para el baño como colonias, *splash* como también perfumería fina, (c) productos de higiene personal, como jabones, cremas dentales, enjuagues bucales, entre otros, (d) maquillajes para ojos, rostro, labios, uñas y, (e) productos para el tratamiento corporal y facial.

Dentro de los resultados obtenidos para el sector cosmético existen: (a) productos estrellas, se ubicó en este cuadrante a las fragancias debido a su mayor participación relativa con 23.9 % y una tasa de crecimiento de 8% sobre la media para el sector. También se encontró a la categoría de higiene personal con una participación relativa de 25.1 % y una tasa de crecimiento de 6%, (b) vacas lecheras, se ubicó a la línea de productos capilares con un 20.5 % de participación pero con un crecimiento de -1% en el 2017. Los productos capilares cuentan con una amplia distribución especialmente en el *retail*, canales mayoristas y minoristas, (c) perros, se ubicó en esta categoría a los productos de tratamiento debido a tener una participación relativa de mercado de 18% debajo de la media y una tasa de crecimiento de -1.5% el 2017 y, (d) signos de interrogación, se ubicó a los productos de maquillaje que tuvo la participación relativa de mercado más baja de las categorías con 12.2 % pero a su vez mostró el crecimiento la tasa de crecimiento más alta con 12%. Cabe indicar los porcentajes de participación relativa a niveles por debajo del 4% en todas las categorías si se compara el sector de cosméticos peruano con el mercado de cosméticos de la Alianza Pacífico. Ver Tabla 12.

De acuerdo al análisis del sector cosmético en donde prevalecen dos categorías en la cuadrante estrella y uno importante en el cuadrante vaca lechera se recomiendan implementar las siguientes estrategias intensivas de:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.

FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.

DO2. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

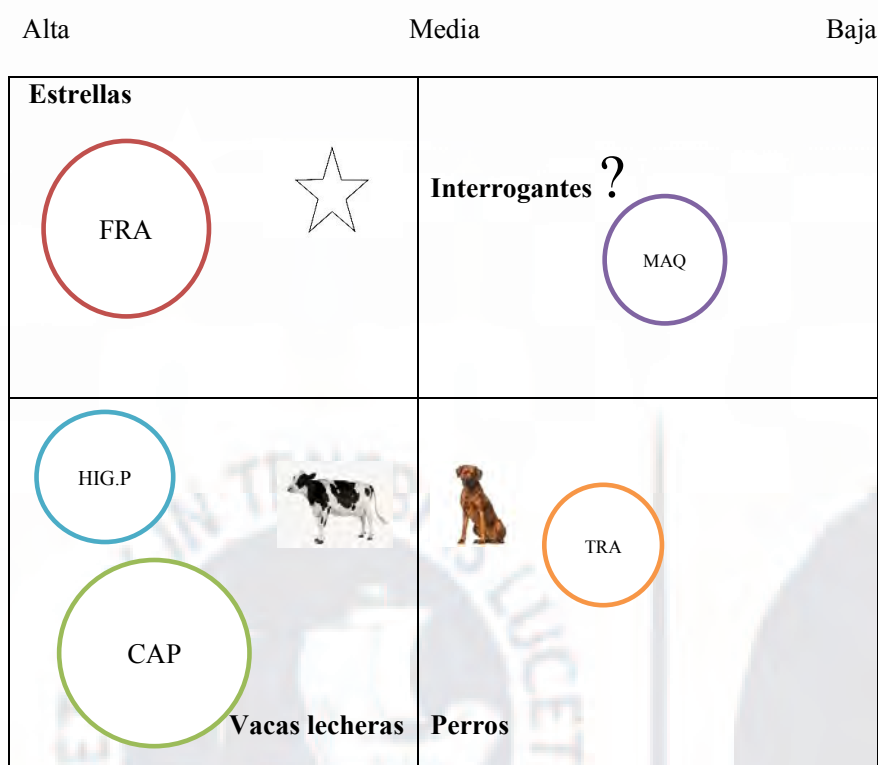
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

Tabla 13

Matriz de Boston Consulting Group MBCG

Categorías	Ventas al año 2017 (millones de dólares)	Ventas al año 2017 (%)	Participación relativa en mercado Alianza Pacífico (%)	Tasa de crecimiento (%)
Capilares	450.39	20.5	3.10	-1.0
Fragancias	525.08	23.9	3.00	8.0
Higiene personal	551.45	25.1	2.60	6.0
Maquillaje	268.03	12.2	1.70	12.0
Tratamiento	402.05	18.3	1.60	-1.5
Total	2,197.00	100		

Nota: Tomado de *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2017*, COPECOH, 2018

MBCG – Industria cosmética peruana

Eje X: Posición de la participación de mercado relativa en la industria – Generación de caja

Eje Y: Tasa de crecimiento de las ventas en la industria

Figura 9. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado de El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2015).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Fue desarrollada por McKinsey & Co y se considera una matriz derivada de la BCG.

D'Alessio (2015) recomendó realizar la matriz IE junto a la matriz BCG de tal manera que se pueden establecer comparaciones con el portafolio. En la matriz IE se colocan los valores finales obtenidos de la matriz EFE y de la matriz EFI generando así una coordenada a ubicar en uno de los nueve cuadrantes indicados en la Figura 10. Dichos cuadrantes determinan el tipo de estrategia que se debería de utilizar y la prescripción o recomendación general a tomar en cuenta para el sector. Para el sector cosmético peruano el punto cardinal obtenido se

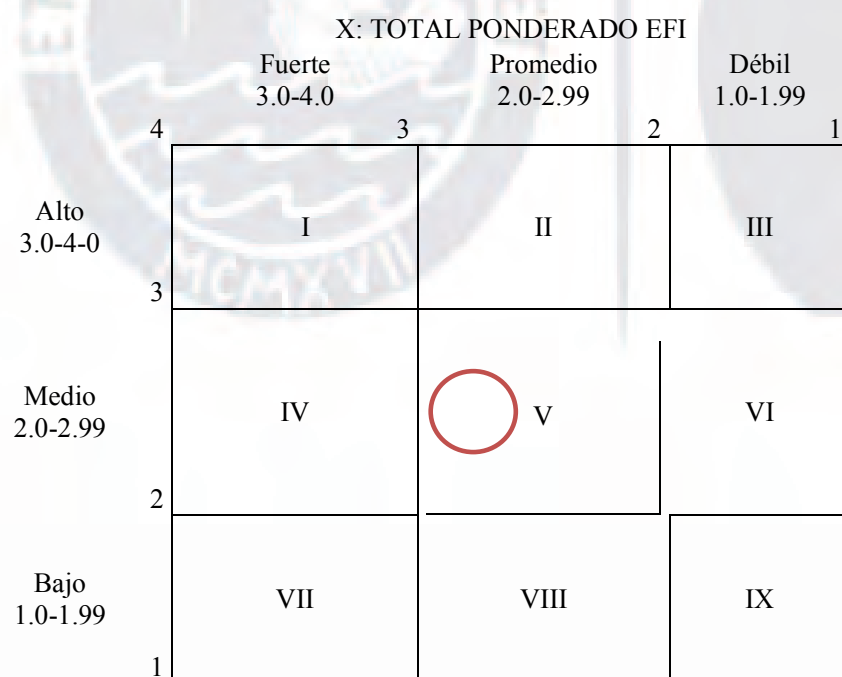
obtiene de los resultados de la MEFI (2.66) y el resultado de la MEFE (2.44) que lo ubica dentro del cuadrante V.

Tabla 14

Matriz Interna Externa (MIE)

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I,II,IV	Crecer y construir	Intensivas integración
2	III,V,VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado
3	VI,VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015



Y : TOTAL PONDERADO EFE

Figura 10. Descriptivo de Cuadrantes. Matriz Interna Externa (MIE). Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (D'Alessio, 2015)

Las estrategias planteadas para el sector cosmético son las siguientes y prevalecen las de penetración en mercados:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Es una herramienta para evaluar y afinar la estrategia apropiada y se basa en términos de crecimiento de mercado rápido o lento y posición competitiva de la industria fuerte o débil. D'Alessio, (2015) mencionó que esta matriz no requiere un manejo algebraico sino identificar de manera colegiada el cuadrante en donde se encuentra el sector que pueden ser cuatro (a) cuadrante I, rápido crecimiento y posición competitiva fuerte, (b) cuadrante II,

rápido crecimiento y posición competitiva débil, (c) cuadrante III, lento crecimiento y posición competitiva débil y, (d) cuadrante IV, rápido crecimiento y posición competitiva débil. La industria cosmética peruana tuvo un buen crecimiento de 8% en el 2017 y un aumento en el consumo *per cápita* de 11.4 productos en el 2010 a 14.7 en el 2017 (COPECOH, 2018) y una posición competitiva fuerte debido a las oportunidades de crecimiento que se le presentan como por ejemplo el aumento del consumo *per cápita* en el Perú y América Latina y las fortalezas que presenta como altos niveles de ventas y rentabilidad las cuales están descritas en la matriz MEFI. Esto determinó ubicar a la industria peruana de productos cosméticos en cuadrante I (ver Figura 11).

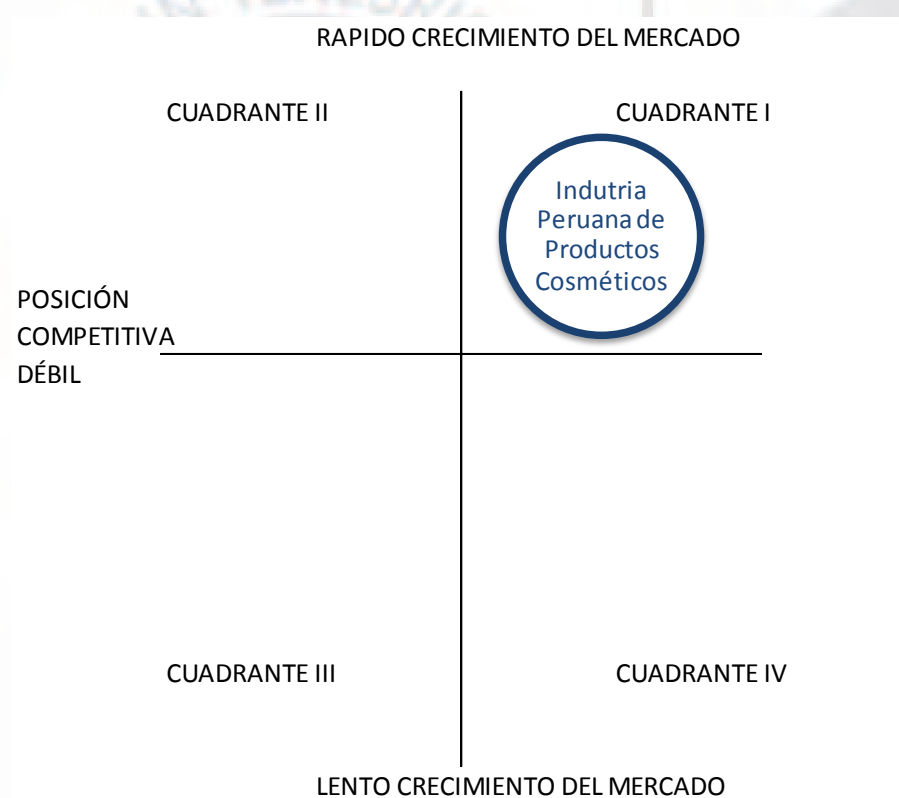


Figura 11. Matriz Gran Estrategia (MGE). Adaptado de *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (D'Alessio, 2015)

Las estrategias planteadas de acuerdo a la posición obtenida fueron las siguientes:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO5. Certificar a las empresas cosméticas de acuerdo a los estándares internacionales

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Reúne todas las estrategias generadas por medio de cinco matrices: (a) FODA, (b) MPEYEA, (c) BCG, (d) MIE y, (e) MGE. En la MDE se describen todas las estrategias

específicas obtenidas de las matrices previas. Para cada estrategia específica se indica también la estrategia alternativa correspondiente. Una vez listadas todas las estrategias se suman todas las estrategias obtenidas en cada una de las cinco matrices. D'Alessio, (2015) mencionó que todas las estrategias que se repitan de tres a más veces son retenidas, asimismo aquellas que fueron seleccionadas menos de tres veces son desechadas.

Las estrategias retenidas para el sector cosmético fueron los siguientes tal como se muestra en la Figura 12:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO7. Establecer convenios para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos **asociativos**.

Comentario [GDL9]: No dejar el espacio en blanco

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta MCPE es la matriz de decisión más importante y se utiliza para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables (D'Alessio, 2015). Las estrategias de la MCPE deben ser aquellas retenidas de la MDE y en la MCPE se combinan con cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tal manera validar si se generan combinaciones atractivas. Las estrategias que obtengan una puntuación de cinco a más son retenidas. En la evaluación del sector cosmético se retuvieron las siguientes estrategias específicas:

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.



Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	Penetración en mercados	x		x	x	x	4
FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.	Diversificación concéntrica	x	x		x	x	4
FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	Desarrollo de productos nuevos	x		x	x	x	4
FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> .	Desarrollo de productos nuevos	x		x	x	x	4
FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida	Desarrollo de mercados	x		x		x	3
FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica	Desarrollo de mercados	x		x	x	x	4
FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética	Alianza estratégica	x			x	x	3
AF1. Participar en los organismos de cooperación internacional para la armonización de legislación internacional de cosméticos.	Aventura conjunta	x					1
AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades	Integración vertical hacia atrás	x				x	2
DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética	Integración vertical hacia atrás	x	x		x	x	4
DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.	Alianza estratégica	x		x	x		3
DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.	Integración vertical hacia atrás	x	x	x		x	4
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.	Alianza estratégica	x		x	x	x	4
DO5. Certificar a las empresas cosméticas de acuerdo a los estándares internacionales ISO	Total quality management	x				x	2
DO6. Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para el desarrollo de <i>startup</i> de cosméticos	Alianza estratégica	x					1
DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.	Alianza estratégica	x			x	x	3
AD1. Ejecutar campañas de compra peruano con utilización de "marca Perú"	Aventura conjunta	x					1
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos	Aventura conjunta	x	x			x	3

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz Rumelt evalúa las estrategias específicas retenidas de la MCPE bajo los cuatro criterios propuestos (a) consistencia, en la cual se busca que la estrategia no presente objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes (b) consonancia, o que la estrategia presente una respuesta adaptiva al entorno externo, (c) factibilidad, buscar que la estrategia no genere sobrecostos ni genere otros problemas de difícil solución y (d) ventaja para generar ventajas competitivas en las áreas de actividad (D'Alessio, 2015). Para el caso de la industria peruana de productos cosméticos todas las estrategias específicas retenidas cubren los cuatro requisitos de la matriz de Rumelt siendo aceptadas.

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.

Tabla 17

Matriz de Rumelt (MR)

<i>Estrategias específicas</i>	<i>Pruebas</i>				
	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Se acepta</i>
FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la matriz de éticas se realiza una validación para asegurar que las estrategias específicas retenidas afecta los derechos, la justicia y el utilitarismo relacionado a la parte financiera (D'Alessio, 2015). Para el caso de la industria peruana de cosméticos en la Tabla 18 se analizan todas las estrategias retenidas las cuales cumplieron con los aspectos de evaluación mencionados. Cabe resaltar que todas promueven el derecho a la vida de manera directa o indirecta ya que generan bienestar en los habitantes de las zonas de influencia, son justas y son excelentes para los fines de la industria y su utilitarismo.

Tabla 18

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	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 de 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	Métodos estratégicos empleados	Se acepta
FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> .	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Si
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las estrategias específicas que fueron seleccionadas de la MCPE. D'Alessio, (2015) mencionó que las estrategias seleccionadas se denominan retenidas y las no retenidas estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas son además las que serán ejecutadas de manera combinada para lograr los objetivos de largo plazo. Las estrategias secundarias o no retenidas se dividen tres: (a) de primer grupo cuando no pasaron alguna de las pruebas de la matriz Rumelt, (b) de segundo grupo, cuando fueron descartadas en la MCPE y, (c) de tercer grupo, cuando fueron descartadas en la MDE. Para la industria cosmética peruana se detallan a continuación cada uno de los grupos de estrategias:

Estrategias retenidas.

FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.

FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.

FO4. Desarrollar nuevos productos *premium*.

FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.

DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.

DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.

DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.

DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.

DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.

AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.

Estrategias de contingencia.

Primer grupo. No hubo ninguna estrategia de la matriz Rumelt.

Segundo grupo. Fueron dos estrategias no retenidas en la MCPE:

FO2. Desarrollar nuevos productos para segmento mujeres mayores a 40 años.

FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.

Tercer grupo. Fueron cinco estrategias no retenidas en la MDE:

AF1. Participar en los organismos de cooperación internacional para la armonización de legislación internacional de cosméticos.

AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades.

DO5. Certificar a las empresas cosméticas de acuerdo a los estándares internacionales ISO.

DO6 Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para el desarrollo de *startup* de cosméticos.

AD1. Ejecutar campañas de compra peruano con utilización de "marca Perú"

Tabla 19

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Tipo	Estrategias
Estrategias Retenidas	FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.
	FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.
	FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> .
	FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.
	FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.
	DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.
	DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.
	DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.
	DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.
	DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.	
Estrategias de Contingencia	FO5. Establecer tiendas especializadas para cosmética especializada hecha a la medida.
	AF1. Participar en los organismos de cooperación internacional para la armonización de legislación internacional de cosméticos.
	AF2. Constituir centros de acopio centralizados por región de insumos producidos por las comunidades.
	DO5. Certificar a las empresas cosméticas de acuerdo a los estándares internacionales ISO.
	DO6. Desarrollar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para el desarrollo de <i>startup</i> de cosméticos.
AD1. Ejecutar campañas de compra peruano con utilización de "marca Perú".	

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La matriz EOLP se utiliza para verificar que las estrategias retenidas se encuentren alineadas a los objetivos de largo plazo (OLP).

D'Alessio, (2015) mencionó que cada uno de los OLP deberían estar alineados a las estrategias y en caso que esto no sucediese, aunque es poco probable pasaría a ser estrategias de contingencia. Para el caso de la industria cosmética peruana todas las estrategias retenidas se alinean a cada una las OLP definidas (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión				
Para el 2028, la industria cosmética peruana será reconocida como uno de los sectores que genera mayores puestos de trabajo en el país, con una rentabilidad destacable y ser líder en ventas en la Alianza Pacífico.				
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo			
	OLP1	OLP2	OLP3	Total
Interés sectorial				
1. Generar empleo y cadena de valor con participación de comunidades.	El 2028 se facturará US\$. 6,158'000,000. El 2017 se facturó US\$. 2,197'000,000.	El 2028 el ROE de la industria será de 20%. El 2017 fue del 17%.	El 2028 se tendrán 1'000,000 de empleos directos e indirectos. El 2017 habían 400,000 puestos de trabajo en el sector cosméticos (COPECOH 2018)	3
2. Aumentar las ventas.				
3. Aumentar el retorno sobre la inversión.				
4. Posicionar a los cosméticos nacionales como productos de calidad mundial.				
Estrategias Retenidas Externas Intensivas.				
FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	X	X	X	3
FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	X	X	X	3
FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> .	X	X	X	3
FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.	X	X	X	3

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

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

La matriz MEPCS evalúa la posibilidad de que los competidores puedan reaccionar una vez se implementen las estrategias retenidas. D'Alessio, (2015) mencionó que es importante detallar que harán los competidores ante la estrategia que se implementa siendo incorrecto colocar por ejemplo la palabra indiferente ya que no indica nada. Para el caso de la industria cosmética peruana, Colombia es nuestro más cercano competidor y es miembro al igual que Perú de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y de la Alianza del Pacífico. Colombia implementó un plan desarrollo del sector denominados “Cosméticos de clase mundial” desde el 2012, y que cuenta con el patrocinio del gobierno colombiano. Todo esto hace suponer que en la mayor parte de las estrategias Colombia podría intensificar acciones para neutralizar el crecimiento del sector cosmético peruano. En el caso de Brasil por ser un mercado mucho mayor y con un consumo interno muy fuerte es probable que no establezca acciones concretas, salvo si las exportaciones del Perú empezaran a aumentar lo cual podría tener una probable reacción y generar obstáculos técnicos al comercio. Para el caso de México es otro competidor importante y miembro de la Alianza del Pacífico por lo cual podría mostrar una posible actuación a medida que la competencia generada por el sector cosmético peruano sea relevante sobre todo dentro del marco de la Alianza Pacífico. Se puede observar a detalle las posibles acciones de los principales competidores del sector cosmético peruano en la Tabla 21.

Tabla 21

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Posibilidades de los Competidores		
	Colombia	Brasil	México
FO1. Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
FO3. Desarrollo nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	Intensificar proyecto de clase mundial para cosméticos	Posible actuación	Posible actuación
FO4. Desarrollo de nuevos productos <i>premium</i> .	Posible actuación	Indiferente	Posible actuación
FO6. Desarrollo de nuevos mercados en Latinoamérica.	Intensificar proyecto de clase mundial para cosméticos	Obstáculos técnicos al comercio	Posible actuación
FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.	Intensificar alianza con universidades en proyecto de clase mundial para cosméticos	Indiferente	Indiferente
DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.	Intensificar proyecto de clase mundial para cosméticos	Posible actuación	Posible actuación
DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.	Intensificar convenios en proyecto de clase mundial para cosméticos	Indiferente	Posible actuación
DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.	Intensificar proyecto de clase mundial para cosméticos	Estrategia de menores precios de insumos y envases	Posible actuación
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.	Intensificar proyecto de clase mundial para cosméticos	Posible actuación	Posible actuación
DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.	Posible actuación	Indiferente	Indiferente
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.	Posible actuación	Posible actuación	Indiferente

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

6.13. Conclusiones

La matriz FODA es una de las más importantes en el planeamiento estratégico e identificó entre las estrategias FO, externas intensivas más importantes son penetrar en nuevos mercados en Lima y provincias especialmente a través del multicanal, desarrollar nuevos productos, establecer tiendas especializadas para cosmética especializada y desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.

La matriz MPEYEA se utiliza para determinar la postura estratégica de la industria cosmética peruana y mostró una posición estratégica externa en su vector direccional X de 1.6 y una posición estratégica interna en su vector Y de 0.7 que sumados al análisis de los factores determinantes de la fortaleza de la industria, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza financiera tiene como resultado que el sector cosmético debe tomar una postura agresiva.

En la matriz MBCG la industria cosmética peruana se puede observar cinco categorías principales de productos cosméticos con sus respectivas performances identificadas: (a) fragancias tiene una alta generación de caja y está en el cuadrante de productos estrella, (b) maquillajes son productos interrogantes, (c) productos para el cabello o capilares son vacas lecheras al igual que (d) higiene personal y, (e) tratamiento como los de menor crecimiento y generación de caja.

La matriz MIE es una matriz de portafolio y la industria cosmética peruana se ubicó en el cuadrante V con tendencia al cuadrante IV, siendo su prescripción retener y mantener utilizando estrategias de penetración en mercados y estrategias intensivas y de integración.

La matriz de la gran estrategia permite afinar la estrategia adecuada y ubicó a la industria cosmética peruana dentro del cuadrante II, es decir recomienda estrategias de desarrollo de mercados, penetración en mercados, desarrollo de productos e integración

horizontal. La matriz MDE puntúa mejor las estrategias FO1, FO2, FO3, FO4, FO6, DO1, DO3 y DO4.

La matriz MCPE es la más importante y es utilizada para determinar el atractivo relativo de las estrategias viables. Se trabaja a partir de las estrategias retenidas de la MDE y MCPE y fueron puntuadas con 5 puntos o más, 11 estrategias: FO1, FO3, FO4, FO6, FO7, DO1, DO3, DO4, DO7 y AD2.

La matriz de Rumelt evalúa las estrategias retenidas de la MCPE bajo los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Para el caso de la industria cosmética peruana todas las 11 estrategias retenidas de la MCPE cumplen los cuatro requisitos de la matriz Rumelt siendo retenidas en esta matriz.

En la matriz ME ninguna de las 11 estrategias retenidas de la MCPE y Rumelt viola los derechos, es injusta o perjudicial para los fines estratégicos. En cuanto a las estrategias de contingencia ninguna estrategia fue de primer grupo o descartada en la matriz Rumelt. Dos estrategias FO2 y FO5 fueron no retenidas en la matriz MCPE y cinco estrategias fueron no retenidas en la MDE: AF1, AF2, DO5, DO6 y AD1.

La matriz MEOLP nos muestra que las estrategias externas intensivas FO1, FO3, FO4 y FO6 están alineadas con por lo menos tres OLP. Finalmente, la matriz MEPCS nos muestra que Colombia sería nuestro principal competidor debido a que tiene implementado desde el 2012 un plan de desarrollo estratégico para el sector cosmético y podría igualar o mejorar cada una de nuestras estrategias.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos por los que se alcanzan con cada estrategia los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y son la base para asignar recursos, se enfocan en el rendimiento y son medios para monitorear el progreso de las OLP (D'Alessio, 2016). Para el sector cosmético se han identificado los siguientes OCP los cuales se detallan a continuación para cada uno de los tres OLP identificados.

OLP 1: El 2028 se facturará US\$. 6,158'000,000. En el 2017 se facturó US\$. 2,197'000,000.

OCPI.1. El 2021 se facturará US\$. 3,018'000,000.

Acciones:

- Posicionar la marca “Perú Cosméticos para el Mundo” basado en el uso de ingredientes naturales de la biodiversidad peruana.
- Crear 50 nuevas pymes fabricantes de ingredientes y productos para la industria cosmética basados en la biodiversidad peruana.
- Constituir tres nuevas plantas de producción de cosméticos de inversión nacional y extranjera situadas en Lima y clúster Piura.
- Realizar tres eventos de promoción anual que permitan el aumento de la oferta exportable de 61'000,000 en 2017 a 200'000,000 en 2021: (a) participación en Cosmoprof en Bologna, Italia (b) feria de proveedores para la industria cosmética en Perú y, (c) rueda de negocios internacional con países de Alianza Pacífico y Comunidad Andina de Naciones.
- Incrementar la penetración en provincias de las empresas cosméticas en el sector cosmético que permita un incremento de sus ventas en un 8 % anual promedio.

OCPI.2. El 2025 se facturará US\$. 4,000'000,000.

Acciones:

- Crear 100 nuevas pymes de las existentes en el 2021 de fabricantes de ingredientes y productos para la industria cosmética basados en la biodiversidad peruana.
- Constituir cinco nuevas plantas de producción de cosméticos y materiales para la industria cosmética de inversión nacional y extranjera situadas en Lima, clústeres Piura y Tacna.
- Realizar cinco eventos de promoción anual que permitan el aumento de la oferta exportable de 200'000,000 en 2021 a 400'000,000 en 2025: (a) participación en Cosmoprof en Bologna, Italia e *In cosmetics* en Brasil, Estados Unidos y Asia, (b) feria de proveedores para la industria cosmética en Perú y, (c) rueda de negocios internacional con países de Alianza del Pacífico, Comunidad Andina de Naciones, Europa, Brasil y China.
- Incrementar la penetración en Lima y provincias de las empresas cosméticas en el sector cosmético que permita un incremento de sus ventas en un 10 % anual promedio

OCPI.3. El 2027 se facturará US\$. 5,439'000,000.

Acciones:

- Crear 200 nuevas pymes de las existentes en el 2025 de fabricantes de ingredientes y productos para la industria cosmética basados en la biodiversidad peruana y latinoamericana.
- Constituir diez nuevas plantas de producción de cosméticos y materiales para la industria cosmética de inversión nacional y extranjera situadas en Lima, Arequipa, Trujillo y clústeres Piura y Tacna. La inversión total desde 2018 hasta 2028 será de USD 10,000'000,000.

- Realizar cinco eventos de promoción anual que permitan el aumento de la oferta exportable de 400'000,000 en 2025 a 1'000,000,000 en 2028: (a) participación en Cosmoprof en Bologna, Italia e In cosmetics en Brasil, Estados Unidos y Asia, (b) feria de proveedores para la industria cosmética en Perú, Argentina, Colombia, México y, (c) rueda de negocios internacional con países de Alianza del Pacífico, Comunidad Andina de Naciones, Europa, Brasil, China y países de oriente medio como Qatar y Arabia Saudita.
- Incrementar la penetración en Lima y provincias de las empresas cosméticas en el sector cosmético que permita un incremento de sus ventas en un 12 % anual promedio.
- Invertir la matriz de país exportador de productos cosméticos de 25% en el 2017 a 60% al 2028.

OCPI.4. El 2025 se incrementará la participación de tres segmentos y se investigarán más. Este plan se revisará cada dos años y se harán ajustes que se implementarán un año después de su revisión.

Acciones:

- Ejecutar campañas de marketing para incrementar el consumo de cosméticos para el cuidado de la salud en adultos y niños como protectores solares entre otros.
- Ejecutar campañas de marketing para incrementar el consumo de productos naturales y orgánicos basados en la biodiversidad peruana.
- Ejecutar campañas de marketing para incrementar el consumo de cosméticos anti edad para personas mayores de 50 años.
- Realizar un estudio de mercado para encontrar nuevos segmentos.

OCPI.5. El 2027 se desarrollará el canal de ventas *online* y aumentará su participación al 4%.

Acciones:

- Se desarrollarán eventos *online* bimestralmente donde coincida el público objetivo con expertos del mundo cosméticos.
- Se invertirá el 5% de la utilidad del ejercicio anterior del sector en *adwords* y otras tácticas del mundo digital para atraer clientes a tiendas virtuales del mundo de la cosmética.
- Ejecutar campañas de *inbound marketing*. A través de diferentes técnicas *inbound* se captarán leads que se convertirán en clientes.

OLP 2: El 2028 el ROE de la industria será de 20%. El 2017 fue del 17%.

OCP2.1. El 2021 se reducirán los costos de producción en un 10% al utilizar materias primas de la biodiversidad local para la industria cosmética

Acciones:

- Se construirá el primer clúster de industrialización de insumos peruanos de la biodiversidad en Piura.
- Se promocionará el uso de la quinua, el sacha inchi, camu camu y la uña de gato a los laboratorios como insumos principales.
- Se invertirá USD. 150,000 en la industrialización de estos insumos para darles valor agregado.
- Se darán incentivos económicos de comercio justo, transferencia tecnológica y capacitación a los campesinos que incentiven la producción sostenible de 10 especies de la biodiversidad para uso en cosméticos.
- Implementar al 2021 10 proyectos de desarrollo de cultivos sostenibles de la biodiversidad con comunidades campesinas.

OCP2.2. El 2025 se disminuirán en un 12% los costos de insumos de materiales como envases, empaques e insumos químicos para la industria cosmética.

Acciones:

- Construcción del primer clúster para la importación insumos, fabricación y servicios para la industria cosmética peruana en la zona franca de Tacna.
- Implementación de centros de maquila para la producción conjunta a menores costos de productos cosméticos en Lima, Piura y Tacna.

OLP 3: El 2028 se tendrán 1'000,000 de empleos directos e indirectos. El 2017 habían 400,000 puestos de trabajo en el sector cosméticos.

OCP3.1. El 2021 habrán 580,000 empleos en la industria cosmética.

Acciones:

- Crear 80,000 puestos para nuevas consultoras en el canal de venta directa especialmente en provincias y zonas más alejadas del país.
- Crear 1000 nuevos empleos directos en la industria cosmético a través de la constitución de 50 nuevas pymes e plantas de fabricación de cosméticos.
- Crear 1000 nuevos empleos a través del desarrollo de 10 proyectos de desarrollo de cultivos sostenibles en el país.

OCP3.2. El 2025 habrá 760,000 empleos en la industria cosmética.

Acciones:

- Crear 100,000 puestos para nuevas consultoras en el canal de venta directa especialmente en provincias y zonas más alejadas del país.
- Crear 5000 nuevos empleos directos en la industria cosmético a través de la constitución de 100 nuevas pymes, plantas de fabricación de cosméticos y negocios *on- line*.
- Crear 2000 nuevos empleos a través del crecimiento de los proyectos de cultivos sostenibles en el país.

OCP3.3. El 2027 habrá 930,000 empleos en la industria cosmética.

Acciones:

- Crear 150,000 puestos para nuevas consultoras en el canal de venta directa especialmente en provincias y zonas más alejadas del país.
- Crear 10000 nuevos empleos directos en la industria cosmético a través de la constitución de 200 nuevas pymes, plantas de fabricación de cosméticos y negocios *on-line*.
- Crear 5000 nuevos empleos a través del crecimiento de los proyectos de cultivos sostenibles en el país.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que van a permitir poder llevar a cabo las estrategias. Estos se deben asignar correctamente desde el inicio de la ejecución de los objetivos de corto plazo, y la calidad de los mismos es determinante para la lograr estos objetivos. Los recursos asignados pueden ser (a) tangibles, como maquinarias, activos financieros, materiales o procesos (b) intangibles como tecnología, reputación o cultura organizacional y (c) humanos como liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, o comunicaciones y habilidades interactivas o motivación (D'Alessio, 2016).

En el caso de la industria peruana de productos cosméticos los recursos asignados son: (a) financieros como inversiones, créditos, o reestructuración de costos, (b) físicos como maquinarias, maquila, infraestructura y otros activos financieros (c) humanos como personal capacitado, gestores, y profesional especializado en el sector cosméticos y (d) tecnológicos como la asignación de softwares especializados o de ERPs que ayuden a controlar los insumos, optimizar la contabilidad y mejorar la logística de la industria. Es así, que la combinación exitosa de todos estos recursos reforzará las competencias distintivas de la industria y la ayudaran a lograr la visión planteada. Todos estos recursos por cada objetivo se pueden observar con detalle en la Tabla 22.

Tabla 22

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo (MRAOCP)

Objetivos de corto plazo (OCP)		Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	
OCP1.1.	El 2021 se facturará US\$. 3,018'000,000.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Productos Premium de calidad internacional.
		Recursos Humanos:	Expertos en Marketing y ventas.
		Recursos Tecnológicos:	CRM o softwares similares.
OCP1.2.	El 2025 se facturará US\$. 4,000'000,000.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Productos Premium de calidad internacional.
		Recursos Humanos:	Expertos en Marketing y ventas.
		Recursos Tecnológicos:	CRM o softwares similares.
OCP1.3.	El 2027 se facturará US\$. 5,439'000,000.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Productos Premium de calidad internacional.
		Recursos Humanos:	Expertos en Marketing y ventas.
		Recursos Tecnológicos:	CRM o softwares similares.
OCP1.4.	El 2025 se incrementará la participación de tres segmentos y se investigarán más. Este plan se revisará cada dos años y se harán ajustes que se implementarán un año después de su revisión.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Logística y distribución necesaria.
		Recursos Humanos:	Expertos en investigación de mercados.
		Recursos Tecnológicos:	Atlas ti, SPSS, webs y redes sociales.
OCP1.5.	El 2027 se desarrollará el canal de ventas online y aumentará su participación al 4%.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos para el <i>e-commerce</i> .
		Recursos Físicos:	Oficinas modernas y bien equipadas.
		Recursos Humanos:	Ingenieros Informáticos y diseñadores web.
		Recursos Tecnológicos:	Computadoras y softwares de última generación.
OCP2.1.	El 2021 se reducirán los costos de producción en un 10% al utilizar materias primas de la biodiversidad local para la industria cosmética.	Recursos Financieros:	Reestructuración de costos.
		Recursos Físicos:	Materias primas de la sierra o la selva
		Recursos Humanos:	<i>Controllers</i> o especialistas en Finanzas.
		Recursos Tecnológicos:	MS Project o <i>software's</i> similares.
OCP2.2.	El 2025 se disminuirán en un 12% los costos de insumos de materiales como envases, empaques e insumos químicos para la industria cosmética.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Centros de maquila.
		Recursos Humanos:	<i>Controllers</i> o especialistas en Finanzas.
		Recursos Tecnológicos:	Software's especializados.
OCP3.1.	El 2021 habrán 580,000 empleos en la industria cosmética.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Plantas industriales descentralizadas.
		Recursos Humanos:	Vendedores, asesores, técnicos, especialistas.
		Recursos Tecnológicos:	Sistemas de información.
OCP3.2.	El 2025 habrán 760,000 empleos en la industria cosmética.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Plantas industriales descentralizadas.
		Recursos Humanos:	Vendedores, asesores, técnicos, especialistas.
		Recursos Tecnológicos:	Sistemas de información.
OCP3.3.	El 2027 habrán 930,000 empleos en la industria cosmética.	Recursos Financieros:	Inversión privada o créditos.
		Recursos Físicos:	Plantas industriales descentralizadas.
		Recursos Humanos:	Vendedores, asesores, técnicos, especialistas.
		Recursos Tecnológicos:	Sistemas de información.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por D'Alessio, 2015.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas nos muestran los límites de la acción gerencial que forman el marco de donde se desarrollan las estrategias. (D'Alessio, 2015). Estas políticas incluyen directrices, reglas, y lineamientos que apoyan el logro de los objetivos. Las políticas siempre van alineadas a los valores y la ética de la industria y puede haber una o más políticas que impactan una estrategia. Para el caso de la industria peruana de productos cosméticos se tomaron en cuenta primero los tres OLPs de la industria, luego se tomaron en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritos en los anteriores capítulos, y finalmente se tomaron en cuenta las estrategias externas retenidas que formaron parte del MEOLP, quedando como resultado las siguientes políticas que enmarcan la estrategia:

1. Promover el desarrollo humano y profesional de los trabajadores de la industria cosmética y cadena de valor.
2. Desarrollar productos naturales de la biodiversidad peruana vinculándola al desarrollo de la industria cosmética.
3. Descentralizar la industria cosmética y fomentar polos de desarrollo.
4. Promover el desarrollo del sector cosmético dando soporte técnico, y científico a los involucrados.
5. Promover la calidad de los productos y la certificación de los sistemas de calidad y buenas prácticas de manufactura en la industria.
6. Promover la conservación del medio ambiente y desarrollo de empresas sostenibles.

Velar por el cumplimiento de estas políticas que enmarcan la estrategia sumado a la ejecución de las mismas colaboraría con el éxito y el desarrollo de la industria peruana de productos cosméticos. Todo de la mano del capital privado, propio u obtenido a crédito. Como se puede apreciar en la matriz, cada estrategia cumple con cada una de las seis políticas antes mencionadas.

Tabla 23

Matriz de Políticas por Estrategia (MPE)

Interés sectorial	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
	1. Promover el desarrollo humano y profesional de los trabajadores de la industria cosmética y la cadena de valor.	2. Desarrollar productos naturales de la biodiversidad peruana vinculándola a la industria cosmética.	3. Descentralizar la industria cosmética y fomentar polos de desarrollo.	4. Promover el desarrollo del sector cosmético dando soporte técnico y científico a los involucrados.	5. Promover la calidad de los productos y la certificación de los sistemas de calidad y buenas prácticas de manufactura en la industria	6. Promover la conservación del medio ambiente y desarrollo de empresas sostenibles.
Estrategias						
FO1: Penetrar en nuevos mercados de Lima y provincias a través del multicanal especialmente canal online.	X	X	X	X	X	X
FO3. Desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos.	X	X	X	X	X	X
FO4. Desarrollar nuevos productos <i>premium</i> .	X	X	X	X	X	X
FO6. Desarrollar nuevos mercados en Latinoamérica.	X	X	X	X	X	X
FO7. Crear en alianza con universidades un centro nacional de innovación e investigación de nuevos insumos naturales para la industria cosmética.	X	X	X	X	X	X
DO1. Desarrollar cadena de valor que incluya a comunidades que provean insumos naturales y orgánicos de la biodiversidad peruana para la industria cosmética.	X	X	X	X	X	X
DO2. Establecer convenios con instituciones especializadas para la capacitación al más alto nivel de los trabajadores del sector cosmético.	X	X	X	X	X	X
DO3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que provean insumos y envases cosméticos localmente.	X	X	X	X	X	X
DO4. Lograr una transferencia tecnológica y mejores prácticas de desarrollo y fabricación de cosméticos, mediante convenios con centros de investigación.	X	X	X	X	X	X
DO7. Establecer convenio para la capacitación e implementación de sistemas de responsabilidad social corporativa (RSC) para la mediana y pequeña empresa vinculada al sector cosmético.	X	X	X	X	X	X
AD2. Desarrollar clústeres industriales de la industria cosmética en Piura y Tacna que generen economías a escala en procesos asociativos.	X	X	X	X	X	X

Comentario [GDL10]: No hay negros en las tablas

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por D'Alessio, 2015

7.4. Estructura Organizacional del Sector de Cosméticos

La estructura organizacional de una empresa o sector es aquella que ayudará a la organización a la implementación de estrategias e incluye la agrupación, división y relación de actividades. D'Alessio, (2016) mencionó que la estructura antecede a la estrategia, y no hay peor error que implementar nuevos proyectos o estrategias manteniendo las mismas estructuras.

El Plan Estratégico para la Industria Cosmética Peruana ha sido denominado como Proyecto “Perú 2028 Cosméticos para el Mundo” (PCM 2028) hay que mencionar que nunca se ha llevado a cabo un plan de similar naturaleza, ni se cuenta con una organización diseñada para ese fin en el Perú.

El PCM 2028 propuesto parte de una visión que no solamente involucra el desarrollo del sector en sí, sino tiene una concepción holística que considera que es posible que la industria cosmética contribuya al desarrollo del país de una manera muy relevante, ya sea generando mayores fuentes de trabajo, contribuyendo a la ansiada descentralización del país, invirtiendo la matriz de país importador de cosméticos a una de país exportador de cosméticos y generando una cadena de valor con el desarrollo de proveedores de nuevos insumos para esta industria que involucran a las comunidades campesinas principalmente de la sierra y selva del país.

Esta organización planea aprovechar la ventaja comparativa que ofrece la rica biodiversidad peruana y propone utilizar como *drivers* de innovación de la industria cosmética a muchas de las especies nativas de la sierra y la selva con diversas propiedades y que los convierten en una propuesta disruptiva para la cosmética a nivel mundial.

El PCM 2028 planteó la conformación de una comisión con una organización nueva liderada por los gremios empresariales como COPECOH, y contará con la participación de profesionales del sector cosmético, y centros de investigación del país. La comisión se

propone como un organismo técnico especializado con personería jurídica propia y con autonomía funcional, técnica, económica, presupuestal y administrativa.

Es competente para formular planes estratégicos, evaluarlos, aprobarlos y ejecutarlos, así como para coordinar con diferentes entes públicos y privados en busca de sinergias que permitan conseguir objetivos de corto y largo plazo.

El PCP 2028 en una primera intención se forma por un plazo de 10 años contados a partir del 2018 pudiendo extender su vida en la medida que justifique su existencia generando valor, pudiéndose extender a otros sectores vinculados de acuerdo a nuevos requerimientos y necesidades.

Se plantea con un comité estratégico cuya principal función será la de liderar PCP 2028, formular planes estratégicos para diversos sectores, evaluarlos y aprobarlos para su ejecución. El coordinador del comité estratégico hará las veces de gerente de PCP 2028. Asimismo, se propone la creación de los seis comités de coordinación, pilares de la organización del PCP2028 y que están alineados a los intereses del sector cosmético y a las estrategias establecidas. Dichos comités estarán conformados por un coordinador y podrán conformar grupos multidisciplinarios de acuerdo a los OLP y OCP trazados. Los comités serán los siguientes: (a) ciencia & tecnología, (b) recursos humanos, (c) financiero, (d) legal & regulación, (e) fortalecimiento de la industria y sostenibilidad y, (f) promoción y nuevos mercados.

Los comités de coordinación podrán proponer proyectos al comité estratégico y llevarlas a cabo si estas van alineadas a las estrategias generales. El PCP2028 también puede a través de los comités de coordinación proponer centros especializados como por ejemplo la creación de un centro privado de innovación e investigación de activos naturales. A continuación, en la Figura se muestra el esquema jerárquico de PCP2028, tal como se ve en la Figura 12.

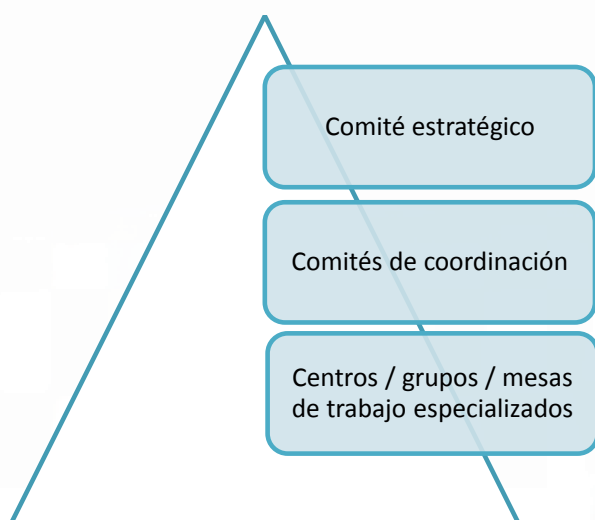


Figura 12: Esquema Jerárquico de PCM 2028.

La organización de PCM2028 de acuerdo a sus áreas funcionales se muestra a continuación, cabe notar que los centros o grupos especializados pueden no ser parte formal del organigrama de PCM2028 ya que estos pueden formarse con autonomía propia como el caso del centro de innovación e investigación de activos naturales o comités que se conforman para el desarrollo de tareas específicas, tal como se ve en la Figura 13.

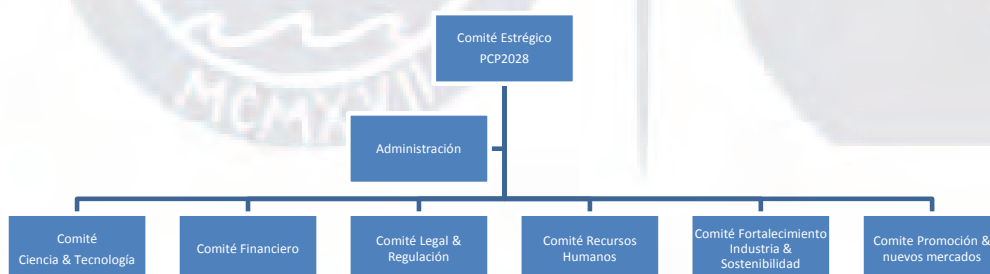


Figura 13. Organigrama PCM 2028.

Comentario [GDL11]: Cuando es elaboración propia no se coloca nada.

Se describen las principales funciones de los comités de PCM 2028. El comité estratégico es el responsable de liderar el proyecto PCM 2028 a la implementación de las estrategias y de la consecución de los objetivos de largo plazo. Genera propuestas, evalúa otras propuestas generadas por los comités de coordinación o grupos especializados y se

encarga de aprobarlas para su ejecución por los comités de coordinación. Finalmente realiza un seguimiento constate de las variables macro que son estratégicos para la consecución de los OLP.

El área administrativa se encargará de la administración de los recursos financieros, humanos, de infraestructura como oficinas y equipos de trabajo y tecnológicos que requiere la organización del proyecto para garantizar su buen funcionamiento. El personal de esta área no será parte de los comités de coordinación. Por su parte los comités de coordinación tendrán como función principal será el logro de OLP y OCP ligados a cada uno de los temas específicos encargados.

El comité de ciencia & tecnología tendrá como principales funciones específicas: (a) proponer, evaluar, aprobar y ejecutar proyectos ligados a la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos activos, materiales para la industria cosmética y a fin de generar innovación y elevar a niveles de calidad mundial la elaboración materias primas y de los productos cosméticos, (b) firmar convenios y coordinar los objetivos de los centros de innovación especializados para los fines del PCM 2028.

El comité financiero será el encargado de: (a) elaborar, evaluar y aprobar y ejecutar presupuestos ligados a la realización de las acciones para el cumplimiento de los OCP y OLP. Brindará una visión macro de las inversiones realizadas y por realizar, (b) firmar convenios y coordinar con instituciones privadas el manejo financiero de PCM 2028, (c) realizar un seguimiento de inversiones y mantener indicadores financieros que permitan el cumplimiento de los OCP y OLP. Las principales funciones del comité legal & regulación son: (a) dar soporte legal a todas las acciones y planes que proponga y ejecute PCM2028, (b) coordinar con los reguladores de la industria propuestas de mejora de las normativas sanitarias, industriales y de comercio exterior.

El comité de recursos humanos tendrá como principales funciones (a) generar planes y acciones para promover el desarrollo humano y profesional de los trabajadores de la industria cosmética y cadena de valor y, (b) plantear, evaluar, aprobar y ejecutar programas de capacitación constante al personal involucrado de la industria cosmética y cadena de valor a fin de mejorar sus competencias y conocimientos.

El comité de fortalecimiento de la industria y sostenibilidad es clave dentro de la organización de PCM 2028 ya que está a cargo de: (a) proponer, evaluar, aprobar y ejecutar planes y acciones requeridos para el fortalecimiento y desarrollo sostenible de la industria y de la cadena de valor alineadas al cumplimiento de los OCP y OLP, una de ellas busca invertir la matriz de país importados a país exportador de productos cosméticos al 2028. (b) invertir en el desarrollo de zonas francas y proyectos de desarrollo sostenible que involucren a las comunidades principalmente de la sierra y selva del Perú.

Finalmente el comité de promoción y nuevos mercados impulsará estrategias de penetración en nuevos mercados siendo sus principales funciones: (a) proponer, evaluar, aprobar y ejecutar planes para la promoción de la nueva marca “Perú Cosméticos para el Mundo”, dando prioridad a nuevos ingredientes de la biodiversidad peruana para la industria cosmética y productos cosméticos innovadores basados en ingredientes de la biodiversidad peruana, (b) proponer, evaluar y liderar planes para incrementar la oferta exportable de ingredientes y productos cosméticos innovadores, (d) proponer, evaluar, aprobar y ejecutar misiones comerciales y participación en ferias internacionales que muestren al mundo los nuevos ingredientes y productos cosméticos elaborados en base a la biodiversidad peruana, (e) auspiciar y promover la innovación en insumos y productos cosméticos nacionales mediante el apoyo a eventos nacionales e internacionales que promuevan el desarrollo de la cosmética nacional, creación de premios de innovación y difusión masiva a nivel nacional e internacional.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Una de las grandes riquezas del Perú y que presenta como una de las oportunidades para el sector cosmético peruano es la gran biodiversidad, base para el desarrollo de nuevos insumos para esta industria. De los 20 países con mayor biodiversidad en el mundo se encuentran cinco países latinoamericanos, Brasil, Colombia Perú, Ecuador y México. La selva amazónica es la zona de más alta biodiversidad en el mundo (*Like minded megadiverse countries*, 2017). El conocimiento ancestral es el conocimiento acumulado a través de muchas generaciones y que forma parte de la sabiduría de los pueblos y comunidades indígenas y que abarcan el conocimiento sobre el uso, propiedades y características de la biodiversidad muchos de ellos para aplicación en cosméticos. Existe un compromiso como país y de PCP2028 de cuidar el medio ambiente, la ecología y el conocimiento ancestral a través de acciones que permitan su utilización sostenible y promoviendo la generación de empresas con responsabilidad social.

El concepto de desarrollo sostenible fue definido por la comisión *Brundtland* en 1987 como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Bermejo, 2015). Ser socialmente responsable es una obligación con la sociedad y como concepto integral va más allá de las obligaciones legales y económicas. La administración verde propone una escala de poca a mucha sensibilidad por el medio ambiente, estas pueden ser evaluadas por una serie de estándares como el *Global Reporting Initiative* (GRI) y por normas de la *International Standard Organization* (ISO) (Solano, 2009). Da pautas para el fomento del comportamiento ético por parte de los gerentes como selección de empleados, elaboración de códigos de ética, planes para producción sostenible, entre otros. Involucra a la sociedad, mediante la inclusión de las comunidades, la economía mediante la generación de riqueza y el cuidado del medio ambiente. En el mundo empresarial actual se detallan tres temas de actualidad como el

manejo de la irresponsabilidad social, fomento del espíritu empresarial social y negocios que promueven el cambio social positivo. En el pasado grandes corporaciones y negocios transnacionales se vieron obligados a implementar planes de responsabilidad social debido a los problemas ambientales que ocasionaron. Accidentes como el de *Chernobyl*, Ucrania en 1986 cuando formaba parte de la desaparecida Unión Soviética, la confirmación de la capa de ozono 1885 o más recientemente el desastre ecológico generado por la *British Petroleum* en el Golfo de México el 2010 generando una mancha de petróleo del tamaño de Jamaica, expusieron al mundo el impacto que podían ocasionar las empresas en el medio ambiente y el ecosistema y ayudaron a crear en el mundo una mayor conciencia del cuidado del medio ambiente.

La población sensibilizada por estos eventos se convierte en el nuevo consumidor y ahora las empresas no tienen el control absoluto de sus marcas ya que los consumidores de manera colectiva ejercen un poder sobre ellas. El marketing 3.0 conceptualiza a los consumidores como seres humanos integrales, con mente, corazón y espíritu (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2012). Las empresas que aspiran ser líderes deben saber que el cuidado de los recursos naturales disponibles en el mundo, la falta de agua y la pobreza extrema que afecta a muchos países son temas que debe abordar y a los consumidores les interesa saber cómo las empresas pueden colaborar en hacer un mundo mejor. Uno de los aspectos que hace posible la influencia del consumidor en este nuevo marketing es el desarrollo de las tecnologías de la información, concretamente las redes sociales. El *facebook*, *twitter* y otros medios han revolucionado el mundo y han generado lo que hoy se conoce como marketing de colaboración. (Kotler et al, 2012).

En la industria cosmética mundial muchas empresas están volcando esfuerzos para convertirse en organizaciones sostenibles. En 1997 Estée Lauder compra Aveda y el 2006 Lóreal compra *The Body Shop* con la finalidad de absorber su cultura y *know how*

desarrollado, son los primeros pasos en la conversión de la industria cosmética en una industria sostenible. La cadena de valor de esta industria involucra muchas variables a desarrollar como por ejemplo el abastecimiento ético de ingredientes sostenibles, respeto por la biodiversidad y los ecosistemas. Las compañías de cosméticos pueden realizar una contribución significativa mediante la práctica del biocomercio justo que asegure un abastecimiento respetuoso de especies botánicas y animales provenientes de la biodiversidad comprometiéndose a contribuir con la conservación de especies, a respetar los conocimientos tradicionales y asegurar una distribución equitativa de los beneficios.

Mediante PCM 028 el Perú al 2028 desarrollará el biocomercio justo las comunidades que sean parte del proyecto. Trabajo en conjunto con instituciones como *Union for Ethical Biotrade* dará robustez a la propuesta. Esto tendrá un impacto social no solamente con la creación de nuevos puestos de trabajos, sino vinculando a comunidades históricamente olvidadas en actores principales de una nueva cadena de valor y contribuyendo a la descentralización e integración de los pueblos a través de actividades económicas éticas y rentables. A través de PCP2028 se desarrollarán nuevos ingredientes sostenibles para la industria cosmética mundial. Los principios para lograrlo son disminuir el uso de materias primas derivadas del petróleo y con la adopción de prácticas sostenibles de cultivo. Otro pilar fundamental para la empresa de cosméticos socialmente responsable es el desarrollo de empaques sostenibles, de acuerdo a los principios de: (a) reducir, como por ejemplo el uso de envases con menos peso, (b) reciclar, utilizando envases de materiales reciclables y estableciendo programas de acopio de envases, (c) reutilizar, generando empaques que sean reutilizables, una estrategia para ello es el uso de repuestos o *refill* y, (d) recuperar, basado en la utilización de materiales de otros procesos para generar nuevos productos con valor agregado. Se promoverá la certificación en responsabilidad social con la guía GRI o ISO para

empresas peruanas y certificación de estándares naturales y orgánicos para materias primas y productos cosméticos para lo cual brindará programas de capacitación especializados.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Llevar el PCP 20218 al cumplimiento de sus OLP y OCP y al éxito de sus estrategias requerirá un equipo de profesionales con altas competencias de liderazgo, competencias gerenciales, conocimiento técnico del sector cosmético y de las áreas de impacto, así como gran capacidad para el trabajo en equipo, negociación que permitan por ejemplo estar en capacidad de identificar oportunidades, formular y llevar a cabo con éxito planes estratégicos, tanto a nivel nacional e internacional. El coordinador del comité estratégico hará las veces de gerente de PCP 2028. Las competencias para este puesto es la de un líder con una visión clara de la situación futura a lograr. La experiencia y reconocimiento que haya desarrollado en el sector cosmético, base académica, y competencias gerenciales son las características principales que debe tener ya que en sus manos estará el éxito o fracaso del proyecto y lo que se busca es una implementación favorable.

Los responsables de los comités de coordinación son los mejores ejecutivos del medio y provenientes de los sectores públicos y privados con una alta vocación de servicio alineados a la visión, misión, valores y políticas de PCP2028. Personas con amplio sentido de servicio social y cultura asociativa son valoradas para estos cargos. El responsable del comité de ciencia & tecnología y su equipo requieren de una base de conocimientos gerenciales, pero también técnicos sobre biodiversidad e industria cosmética que le permita llevar cabo con éxitos los OLP, OCP y estrategias vinculados al desarrollo científico del sector cosmético y a alcanzar estándares de calidad mundial para el sector.

El responsable y equipo del comité financiero debe combinara una amplia experiencia en temas financieros, debe ser capaz de combinar los objetivos financieros de rentabilidad, liquidez y ventas con los requerimientos de índole social que involucra PCM2028. El

responsable y equipo del comité legal & regulación debe combinar conocimientos de índole legal que permitan la ejecución de proyectos en zonas urbanas y rurales, así como un conocimiento de las normativas sanitarias y comercio exterior nacionales e internacionales y generar propuestas de mejora de los marcos legales. El responsable y equipo del comité de fortalecimiento de la industria y sostenibilidad requieren combinar conocimientos y experiencia en el sector cosmético industrial y en sistemas de responsabilidad social que le permitan lograr los OLP, OCP y estrategias vinculadas. El responsable y equipo de promoción y nuevos mercados deben combinar conocimientos de marketing digital, comercio exterior y negocios internacionales vinculado al sector cosmético, manejo del inglés, portugués a nivel avanzado que les permita por ejemplo establecer contactos con las principales ferias internacionales de cosméticos, generar planes para la internacionalización de nuevos insumos naturales en base a la biodiversidad peruana y a las empresas peruanas que logren altos niveles de calidad en sus productos. Finalmente, el responsable y equipo del comité de recursos humanos debe interior la primera política de PCM 2028 de promover el desarrollo humano y profesional de los trabajadores de la industria cosmética y cadena de valor, esto siendo capaces de establecer programas y motivando a los diferentes equipos multidisciplinarios en el logro de los OLP y OCP de la organización.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2016) mencionó que todo nuevo proceso de implementación genera cambios estructurados los cuales generan resistencia por lo que se exige que toda actividad que involucre a PCM2028 con *stakeholders* del sector cosméticos, comunidades y poblaciones urbanas del interior del país se elaboran de tal medida que se minimice la resistencia al cambio. Boyett & Boyett (2000) establecieron siete consejos que fueron adecuados a la estrategia para manejo del cambio:

1. Realizar una campaña que presente el proyecto PCP2028 a nivel nacional, sus fines y dando a conocer a las empresas del sector cosmético como patrocinadores y estableciendo la necesidad de dar un salto adelante tomando como oportunidad el desarrollo de la biodiversidad peruana y de la generación de cadenas de valor.
2. Presentar y comunicar una visión clara y convincente de que con PCP2028 crecerá la industria, se crearán nuevas fuentes de trabajo, se creará un eje de producción nacional y cadena de valor que generará miles de empleos indirectos, en resumen, nos irá mejor.
3. Buscar resultados positivos y éxitos tempranos involucrando proyectos de la industria privada, apoyándolos y promoviéndolos.
4. Conformar e involucrar a equipos multidisciplinarios con los representantes de los gremios empresariales, de profesionales, la academia, instituciones nacionales e internacionales vinculadas y que puedan aportar a la consecución de OLP y OCP.
5. Cambios radicales y no incrementales. Por ejemplo, buscar resultados económicos, de producción e industrialización en dos años con un proyecto de producción de insumos en una zona o comunidad. Participación de los principales productores de insumos nacionales de la biodiversidad en las principales ferias de insumos internacionales el 2019.
6. Compromiso con el cambio, especialmente el de la empresa privada la cual deberá ser monitoreada.
7. Comunicar por todos los frentes posibles e interiorizar el efecto positivo de PCM2028 en la opinión pública.

7.8. Conclusiones

La OLP 1 facturará al 2028 US\$. 6,158'000,000. Se plantea como OCPs aumentar la facturación al 2021, 2025 y 2027 a través de atraer inversión extranjera para el establecimiento de plantas industriales, posicionamiento de la marca “Perú, cosméticos para el mundo” y desarrollo de nuevos mercados principalmente Alianza Pacífico, Comunidad Andina de Naciones, China, Comunidad Europea y Estados Unidos aumentando la oferta exportable de 61'000,000 en el 2017 a 1,000'000,000 al 2028.

La OLP 2 obtendrá un ROE del 20% al 2028. Esto se conseguirá a través de OCP's que aumentarán la productividad reduciendo costos de producción en un 10% en la utilización de materias primas de la biodiversidad local y 12% en la disminución de costos de insumos para la industria cosmética y construcción de dos clústeres en Piura y Tacna, inversión para la industrialización de insumos y centros de maquila.

La OLP 3 generará 1'000,000 de puestos directos e indirectos al 2028. Mediante el planteamiento, control y seguimiento de las OCPs se crearán 330,000 puestos para nuevas consultoras en el canal de venta directa especialmente en las zonas más alejadas del país, 16,000 nuevos empleos directos en la industria cosmético a través de la constitución de 350 nuevas pymes, plantas de fabricación de cosméticos y negocios *on-line* y la creación 8,000 nuevos empleos a través del crecimiento de los proyectos de cultivos sostenibles en el país.

Los recursos principales serán los recursos financieros provenientes de nuevas inversiones nacionales y extranjeras o créditos para el desarrollo de los clústeres. Los recursos físicos y tecnológicos más importantes serán los destinados al uso industrial, equipamiento de primer nivel e infraestructura de los centros de innovación y manufactura. Los recursos humanos del PCM2028 serán del más alto nivel con capacidad de liderazgo, gestión, conocimiento del sector, y una alta vocación de servicio y cultura asociativa.

Las políticas promoverán el desarrollo de las comunidades y generación productos naturales de la biodiversidad peruana vinculándola al desarrollo de la industria cosmética, descentralizándola y fomentando polos de desarrollo.

Se promoverá el desarrollo del sector cosmético dando soporte técnico y científico a los involucrados, promoviendo la calidad y la certificación de los sistemas de Buenas Prácticas de Manufactura en la industria. Se promoverá la conservación del medio ambiente y desarrollo de empresas sostenibles.

El Proyecto “Perú 2028 Cosméticos para el Mundo” (PCM 2028) se creará a través de una nueva estructura organizacional e inédita, con un comité estratégico cuya principal función será la de liderar PCM 2028, formular planes estratégicos, evaluarlos y aprobarlos para su ejecución. Se crearán seis comités: (a) ciencia & tecnología, (b) recursos humanos, (c) financiero, (d) legal & regulación, (e) fortalecimiento de la industria y sostenibilidad y, (f) promoción y nuevos mercados. A nivel operativo se crearán grupos de trabajo, comités y centros técnicos especializados.

La PCM2028 promoverá el biocomercio justo y la generación de organizaciones sostenibles ya sea a través del uso responsable de recursos naturales de la biodiversidad y desarrollo de empaques sostenibles. Se generarán programas para certificación de la guía GRI o ISO para pymes peruanas brindando capacitación y asesoría a bajos costos.

La gestión del cambio involucra a los *stakeholders* del sector cosmético, sus talentos serán combinados para elaborar medidas efectivas que permitan la consecución de las OLP y OCP. Se realizará una campaña para dar a conocer a nivel nacional PCM2028 comunicando su visión de forma clara y convincente. Asimismo se formarán equipos multidisciplinarios involucrando a la industria, instituciones y la academia y se buscarán resultados positivos y éxitos tempranos que fortalezcan el PCM2028.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Dentro del modelo de gestión estratégica utilizado se consideran las etapas de: (a) formulación, que es la etapa del planeamiento, la que va a intentar llevar de la situación actual a la situación futura, (b) implementación, etapa en la que las estrategias se convierten en acción y después en resultados, (c) evaluación y control y, (d) etapa final. De acuerdo a D'Alessio (2016), es relevante que en todo proceso de control realizar un examen permanente sobre la raíz de la formulación, comparación de resultados y acciones a realizar como medidas correctivas, esto debido a la intensidad y a la frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, lo que conlleva a ajustar permanentemente el planeamiento estratégico. Lo importante de una evaluación estratégica eficaz es la retroalimentación, la cual deberá ser adecuada y oportuna. Los resultados del planeamiento estratégico de la organización toman en consideración cuatro perspectivas: evaluación del aprendizaje, una perspectiva de los procesos internos, una perspectiva del cliente y finalmente una perspectiva financiera (D'Alessio, 2016).

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno está referido al aprendizaje y crecimiento de la organización, una medida de evaluación y control podría ser realizando preguntas como la siguiente ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Las alternativas de respuestas bajo esta perspectiva deben estar orientados hacia el capital humano, capital de información y capital organizativo (D'Alessio, 2016).

Según Kaplan y Norton, algunas de estas medidas de evaluación bajo esta perspectiva podrían ser: satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional (recursos humanos motivados y preparados), capacidad de los sistemas de información y comunicaciones (D'Alessio, 2016).

En el plan estratégico del sector de cosméticos es importante la evaluación de indicadores como el número de empleos, la reducción de contrabando y de la informalidad del sector.

8.1.2. Procesos

La evaluación de la perspectiva de los procesos internos busca responder preguntas como la siguiente ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? Kaplan y Norton sugirieron algunas alternativas de medidas típicas a evaluar como régimen de innovaciones, servicio postventa, eficiencia operacional, medidas de calidad, de producción, y mermas, y duración de ciclos (D'Alessio, 2016).

En plan estratégico de industria peruana de productos cosméticos es importante la revisión constante de las oportunidades y amenazas del sector con el uso de la matriz MEFE y de las fortalezas y debilidades del sector cosmético con el uso de matriz MEFI tanto en la situación en la que fue evaluada a la que se le podría llamar punto cero, y luego en un momento actual o punto uno y los que se prevé en un futuro cercano o punto dos. Las variaciones encontradas nos pueden dar información de cuan estables con las fuerzas que interactúan con el sector tanto de manera externa como interna. Por ejemplo, evaluar la disposición de recursos de la biodiversidad, algunas especies están en peligro de extinción y pueden representar el cambio de oportunidad a amenaza, el cual impactará en los costos de producción del sector. Dentro de las fortalezas y debilidades del sector están por ejemplo el ingreso de cada vez más competidores de talla mundial y como eso puede afectar la matriz de exportación – importación, ahondando más la tendencia a ser un sector predominantemente importador. También se debe evaluar la utilización de sistemas de información que permita mejorar la gestión de suministros, por ejemplo, *SAP Business One*, o un ERP de similares características.

8.1.3. Clientes

En la perspectiva del cliente se puede evaluar, por ejemplo, si se tienen satisfechos a los clientes, si se tiene identificado a los segmentos de mercado y que se está realizando para que los productos o servicios sean comprados por estos clientes. De acuerdo a Kaplan y Norton, algunas evaluaciones que se podrían realizar a esta perspectiva son, participación de mercado, retención de los clientes, rentabilidad por cliente. (D'Alessio, 2016).

En este sector, un aspecto fundamental es monitorear el comportamiento de los consumidores de productos cosméticos y su impacto en el crecimiento del sector nacional. De acuerdo a Euromonitor (2014) existe una tendencia a replantear los hábitos de compra siendo el consumidor actual de cosméticos un consumidor que más enfocados en el cuidado de su salud, compra por conveniencia buscando productos multipropósito o todo en uno, asimismo busca la individualidad con productos y servicios hechos a su medida. Por otra parte, hay una tendencia al consumo de productos naturales como respuesta a la búsqueda de la salud y por una mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente. En la perspectiva de control es importante hacer seguimiento de los cambios de las tendencias de compra de los consumidores las cuales se pueden modificar de manera acelerada por el uso masivo de las redes sociales, con lo cual el sector cosmético tendrá como indicadores a medir la incrementación de estos nuevos segmentos, con el fin de investigación y marketing, así como la evaluación y seguimiento de las ventas del canal online.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera se debe evaluar teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes. De acuerdo a Kaplan y Norton entre las medidas que se pueden considerar en la evaluación bajo esta perspectiva, se tiene el retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja, retorno financiero. (D'Alessio, 2015).

Se desea potenciar e integrar la industria peruana de cosméticos de forma responsable y sostenible. En la actualidad se habla de un mercado de US\$ 2,197 millones de dólares (Perú Retail, Marzo 2017) que viene creciendo en cifras de 4% de forma interanual. La propuesta es potenciar aún más este mercado y generar conciencia para la integración de la sociedad y cadena de valor sólida. En este sentido se busca crecer y seguir generando valor manteniendo los márgenes del sector, aumentando en la creación de empleo directo e indirecto y también cuidando la generación de riqueza del sector.

La finalidad en el largo plazo de esta propuesta es posicionar a Perú como referente en la región de este sector, teniendo como principales pilares la biodiversidad, recursos ricos en potencialidad e innovación.

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

Esta herramienta es una gran herramienta de control integral y estratégico. Aunque algunos interpretan este tablero como una herramienta de planeamiento estratégico. Esta interpretación es errada puesto que no se planea ni se formula en él, es más bien un tablero de control integral (D'Alessio, 2016).

Le permite a los gerentes poder plasmar en un mapa el destino a la cual se deberá llegar a través de los objetivos trazados, considerando distintos enfoques como son los de *know how*, financiero, operaciones, comercial y también se detalla el orden de cada una de sus propuestas en base a una ponderación la cual permitirá enfocar recursos y esfuerzos de acuerdo a la prelación de objetivos a alcanzar. En este sentido todas las perspectivas estarán alineadas al objetivo final las cuales, al desarrollarse estarán enfocadas a alcanzar un mismo fin dando lugar a la sinergia entre ellas.

En conclusión, el Tablero de Control Balanceado sirve para saber que todo lo establecido en la formulación estratégica puede conducir a lograr ese objetivo, y poco a poco servirá para lograr la Visión. Tal como se puede observar en la Tabla 24.

Tabla 24

Balanced Scorecard de la Industria Cosmética del Perú

Perspectiva	OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Utilidad	Período
Aprendizaje Interno	OCP3.1.	El 2021 habrán 580,000 empleos en la industria cosmética.	Trabajadores	Número	Anual
	OCP3.2.	El 2025 habrán 760,000 empleos en la industria cosmética.	Trabajadores	Número	Anual
	OCP3.3.	El 2027 habrán 930,000 empleos en la industria cosmética.	Trabajadores	Número	Anual
Procesos	OCP2.1.	El 2021 se reducirán los costos de producción en un 10% al utilizar materias primas de la biodiversidad local para la industria cosmética.	Costo por producto Producido	Número	Anual
Clientes	OCP1.4.	El 2025 se incrementará la participación de tres segmentos y se investigarán más. Este plan se revisará cada dos años y se harán ajustes que se implementarán un año después de su revisión.	Margen de nuevos segmentos	Porcentaje	Anual
	OCP1.5.	El 2027 se desarrollará el canal de ventas online y aumentará su participación al 4%.	Total de ingresos por ventas on-line	Número	Anual
Financieras	OCP1.1.	El 2021 se facturará US\$. 3,018'000,000.	Total de ingresos por ventas	Número	Anual
	OCP1.2.	El 2025 se facturará US\$. 4,000'000,000	Total de ingresos por ventas	Número	Anual
	OCP1.3.	El 2027 se facturará US\$. 5,439'000,000.	Total de ingresos por ventas	Número	Anual
	OCP2.2.	El 2025 se disminuirán en un 12% los costos de insumos de materiales como envases, empaques e insumos químicos para la industria cosmética.	Tasa Interna de Retorno	Porcentaje	Anual

Nota: Adaptado sobre la base de la información obtenido de *COPECOH*, 2017.

8.3. Conclusiones

La estrategia global de la propuesta presente está alineada a los intereses que ejercen cada perspectiva sobre los objetivos mostrados, en este sentido el plan estratégico guarda una relación altamente influyente en cada una de las perspectivas seleccionadas en el tablero de control. Así también, cada uno de los objetivos mostrados en las perspectivas presentes en el *Balanced Scorecard*, deberán ser medidos y controlados de cerca para poder evidenciar como estos se acomodan a la realidad del mercado y si conversa la estrategia con la puesta en práctica del modelo empleado.

El desarrollo de mayor esfuerzo a la innovación en la búsqueda de mejores propuestas y de nuevos insumos hace que la cadena de valor sea más potente, así como que el valor de la oferta al mercado sea notablemente diferenciado al punto de ser única. Expresándose en el mercado como novedad.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Cosméticos

9.1. Análisis Competitivo del Sector Cosmético

Porter (2017) mencionó que para desarrollar un sector se debe tener una visión amplia de las fuerzas competitivas que interactúan en ella y que es posible entender sus fundamentos estructurales para orientar las posibilidades de la acción estratégica. Para eso es necesario posicionarlo con respecto a dichas fuerzas lo cual genera capacidad de anticipación a los cambios y conformar un equilibrio de fuerzas. Las cinco fuerzas competitivas de Porter que interactúan en un sector son: (a) rivalidad entre competidores, (b) amenaza de nuevos competidores, (d) poder de negociación de los proveedores, (e) amenaza de ingreso de sustitutos y (f) poder de negociación de los clientes. Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad del sector.

Para la industria de cosméticos peruana, se debe de considerar lo siguiente:

1. Poder de negociación de los proveedores:

La industria de proveedores es muy variada y predominantemente importadora de insumos. La mayor parte de materias primas para la fabricación local de productos cosméticos que en el 2017 fue de sólo 25% lo proveen marcas internacionales. Las grandes empresas locales desarrollan alianzas estratégicas con proveedores para la mejora de la calidad y costos. Debido al bajo porcentaje de fabricación local de cosméticos, muchas representantes de insumos optan por expandirse a otros rubros. Para las empresas de cosméticos peruanas esta situación es desventajosa debido a que tienen una oferta restringida por la demanda y con costos más elevados. Es necesario establecer estrategias que permitan el acceso a una mayor oferta de materiales e ingredientes cosméticos para tener una competitividad por costos de producción y de innovación. El desarrollo de empresas que fabriquen productos en base a la biodiversidad es incipiente en el Perú, y en algunos casos son las mismas empresas de cosméticos que desarrollan sus propios insumos (COPECOH,

2018). Se debe tener en cuenta que la utilización de ingredientes de la biodiversidad peruana y la capacidad de desarrollar cadenas de valor sostenibles son factores claves que deberá desarrollar la industria cosmética peruana para poder ser competitiva en el mediano y largo plazo.

2. Poder de negociación de los compradores:

Las consumidoras finales de productos cosméticos son en su mayoría mujeres. El poder los compradores finales es cada vez mayor debido al entorno económico en el cual se replantean hábitos de compra, al crecimiento de las ventas por internet, pero sobre todo por el creciente poder de las redes sociales que ofrecen a los consumidores acceso a una gran cantidad de información sobre las empresas y productos (Euromonitor, 2016). En el caso de la venta directa, es un canal muy importante en el sector cosmético peruano y representa cerca del 49% del mercado cosmético (COPECOH, 2018). Las empresas tienen a las consultoras como sus compradoras directas. Debido a que las estructuras comerciales de las empresas de venta directa tienen como base a los equipos de vendedoras y consultoras estas pueden ejercer un poder sobre las empresas fabricantes quienes deben proporcionarles incentivos constantes para mantener y generar mayores ventas a las empresas.

3. Amenaza de los sustitutos

Hoy por hoy estos bienes casi no tienen sustitutos. Para las categorías de productos de tratamiento, que abarcan productos para el cuidado del rostro, cuello y contornos de ojos se puede considerar a los llamados tratamientos láser para reducción de arrugas, tratamiento a base de bótox y cirugía estética que deben ser realizados por profesionales altamente calificados y muchas veces tienen efectos a largo plazo lo cual limita su uso. Por otro lado existe problemas de informalidad en la aplicación de estas metodologías es así que las cirugías estéticas el 70% de las que se practican en el país son informales (Gestión, 2017).

4. Amenaza de los entrantes

Existe el riesgo de nuevos entrantes al sector cosmético principalmente de empresas internacionales con marcas bien posicionadas de Estados Unidos y Europa quienes entrarán bajo el modelo de auto importación. Esto dificulta que la industria de producción nacional se integre horizontalmente a una cadena de producción, ya que busca a través de un modelo rentable ganar participación en un mercado donde todavía hay espacio para más competidores. En el 2017 en el canal *retail* han ingresado marcas de distintas categorías como *Sally Beauty*, especializada en ventas masivas a bajos precios. También ingresaron *Victoria Secret*, *Bath & Body Works* y *Mary Kay* a competir (Gestión, 2017). Para la industria cosmética peruana la amenaza de los entrantes ejerce presión sobre la necesidad de internacionalizarse y de generar marcas diferenciadas como una estrategia para disminuir los riesgos de tener en casa competidores mucho más fuertes.

5. Rivalidad de los competidores

Los competidores en el rubro cosmético son grandes pero pocos son productores nacionales con presencia internacional versus empresas internacionales posicionadas fuera del Perú que han ingresado bajo el modelo de la auto importación. La estrategia de los productores es utilizar al Perú como un *hub*, un centro de distribución hacia otras latitudes. El *hub* de distribución antes mencionado promueve un importante volumen de exportación y ventas, así como generación de empleo, principalmente a través de la venta directa optimizando costos de las materias primas, envases y operaciones logísticas. Es importante señalar que debido a que casi todas las principales marcas de categoría mundial ya se encuentran en el Perú es importante que la industria cosmética peruana desarrolle factores claves para su éxito. La industria cosmética se caracteriza por ser una industria de moda por lo que los ciclos de vida de los productos son relativamente cortos (Euromonitor, 2015). Esta característica requiere por ejemplo desarrollar respuestas rápidas a las tendencias del mercado

y ofrecer productos de alta calidad a los consumidores. La capacidad financiera es especialmente necesaria para enfrentar con éxito a los competidores. Así mismo el posicionamiento es especialmente relevante en la industria cosmética. Por ejemplo la industria francesa es reconocida a nivel mundial por ser la cuna de la cosmética y las empresas de este país tienen un posicionamiento adicional generado por el origen de sus productos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cosmético

Porter (2017) mencionó que una empresa o sector debe enfocarse en hacer algo excepcional estableciendo un conjunto integrado de opciones que la distinga de sus rivales. Un sector exitoso debe posicionarse con una ventaja competitiva y esto se logra creando valor añadido. Esta ventaja competitiva no debe solamente conseguirse, es necesario se establezcan las estrategias que permitan sostenerlas en el tiempo. Para obtener una ventaja competitiva se debe entender la lógica de la creación de valor. La disposición a pagar aumentará si aumenta el valor añadido del producto o servicio. El valor añadido es el máximo valor creado por todos los participantes en una transacción, a mayor valor añadido mayor beneficio para el sector. La generación de mayor valor añadido hará que aumente la disposición a pagar ya que tendrá un impacto en la imagen de marca y en la percepción. Esto será posible de lograr con un aumento diferenciado en costos.

En el caso de la industria peruana de cosméticos las ventajas competitivas van hacia el lado de la diferenciación que permite el creciente consumo per cápita en Latinoamérica y especialmente en el Perú donde la pobreza se redujo del 42% en el 2007 al 21% al 2016 (COPECOH, 2018) lo que se genera un mayor poder adquisitivo de la población que a su vez demanda nuevos productos diferenciados para su estilo de vida. Euromonitor (2015) mencionó una mayor disposición a pagar por parte de los consumidores por productos naturales y orgánicos. Las diferentes líneas de productos cosméticos ofrecen la posibilidad de

ofrecer el valor añadido y generar las ventajas competitivas requeridas. Las ventajas comparativas que ofrece la gran biodiversidad peruana representan un alto potencial de conversión a ingredientes con un alto valor en el mercado que debidamente patentados pueden representar ventajas competitivas reales para la industria. Por otra parte la gastronomía y su relación con la cosmética ofrecen un paraguas interesante para el posicionamiento de la industria cosmética peruana dado su afinidad con el tema sensorial, es una veta interesante a explorar.

La existencia de empresas de origen nacional como Yanbal International y Belcorp, líderes en varios mercados latinoamericanos son una ventaja competitiva para el sector cosmético peruano por el efecto rector que estas ejercen sobre el conjunto de empresas nacionales en general. El liderazgo en ventas, desarrollo humano y tecnológico que poseen se muestra como un ejemplo a seguir por otras empresas y permite elevar el nivel de conocimientos técnicos y del mercado debido al alto nivel de sus trabajadores. Asimismo genera junto a otras empresas de reconocido prestigio internacional como Avon y Natura un canal venta directa sólido, en franco crecimiento y generador de cerca de 300,000 empleos (COPECOH, 2018) lo que permite una evolución planificada hacia multicanales que combinan la comercialización a través de la venta directa, la venta vía *on line* con la combinación de las redes sociales, permiten una mayor interacción con los consumidores y permiten no solamente interactuar en la pre y post venta sino conocer mucho más sobre sus gustos y preferencias.

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

Porter (2017) describió un clúster como un espacio geográfico especializado e interconectado donde empresas afines compiten, pero también cooperan. Los clústeres permiten obtener a las empresas mejores condiciones de operación, logística, costos debido a que directa o indirectamente comparten los gastos de operatividad. Los clústeres también

operan alrededor de un centro tecnológico que permita generar tecnología y procesos que permitan la producción de productos de alta calidad. Brasil cuenta con un clúster importante de cosméticos en la ciudad de Sao Paulo donde se concentran más de 2000 empresas entre empresas de materias primas y producto terminado. Debido a que la industria cosmética peruana es mayormente importadora con el 75% (COPECOH, 2018), no se ha desarrollado aún un clúster que opere de manera articulada y que sea de beneficio para crecimiento del sector, por eso se proponen dos clústeres: (a) clúster de innovación, producción y exportación de productos terminados y de materias primas ubicado en la región Piura y, (b) clúster de producción, importación de materias primas y exportación en la región Tacna.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo de país requiere centros de producción e innovación descentralizados y que cuenten con mayores ventajas y que permitan desconcentrar la industria cosmética permitiendo el desarrollo de nuevos *startups*. Asimismo, requieren contar con un número de proveedores que permitan generar una cadena de valor básica para su desarrollo y crecimiento. Un clúster para la industria cosmética debería contar con: (a) proveedores de materiales para fabricación de cosméticos tanto para *bulks* y para materiales de empaque, (b) proveedores de distribución local que se encargan de la distribución desde los centros de distribución local hasta los clientes finales, pueden ser por transporte terrestre y aéreo, (c) proveedores de servicios de exportación e importación conocidos como operadores logísticos. Estos se manejan a través de empresas especializadas que transportan materia prima para cosméticos, componentes de envases y empaque, productos semi terminados, productos terminados y mercancías peligrosas. Las empresas principales que realizan esta labor son para exportaciones: UPS, DHL, Panalpina y DHL, (d) proveedores de soporte tecnológico, (e) proveedores de servicios y transformaciones, son empresas que realizan servicios especializados (*sourcing*) por ejemplo de fabricación, envasado y empaque.

Un clúster de innovación y producción ubicado en la región Piura y clúster de producción y comercialización de materias primas en la región Tacna difieren en sus características. El primero estaría destinado a la fabricación de productos *premium* y contaría con un centro de investigación para insumos cosméticos basados en la biodiversidad peruana y generado por alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales. *Cosmetics Valley* en Francia es un ejemplo de clúster de investigación de primer nivel ubicado en Francia y conocido por ser el primer centro mundial para el desarrollo de perfumería. La creación del clúster en Piura aprovecharía las ventajas de su creciente parque industrial, las condiciones adecuadas para la inversión como menores costos de inversión y la cercanía al puerto de Paita el segundo en importancia en el país después del Callao combinándolas con el aporte de los centros de investigación especializados y el concurso de las empresas ubicadas en Lima. La segunda opción identificada es el clúster de Tacna en donde se aprovechan las condiciones de la zona franca para aprovechar la provisión de insumos importados a menores costos. El puerto de Ilo en Moquegua sería el puerto de salida para las exportaciones y traslado de mercancías al resto del país. Ambos clústeres permitirán el florecimiento de *startups* y de empresas conexas a la actividad generando un impulso importante a la actividad económica en el norte y sur del Perú.

9.5. Conclusiones

La industria cosmética nacional tiene grandes oportunidades para alcanzar el siguiente paso en la historia empresarial nacional. Este siguiente paso es la innovación y marcar la pauta como referente en la región. Para eso es necesario tener una visión amplia de las fuerzas competitivas que interactúan en el sector cosmético y entender sus fundamentos estructurales para orientar las posibilidades de la acción estratégica. Esto se logra analizando al sector de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter.

En el Poder de negociación de los compradores, su poder es cada vez mayor debido a que se replantean hábitos de compra. En el caso de la venta directa tienen a las consultoras como sus compradoras directas. Debido a que las estructuras comerciales estas pueden ejercer un poder sobre las empresas fabricantes quienes deben proporcionarles incentivos constantes para mantener y generar mayores ventas.

Las amenazas de los sustitutos hoy por hoy estos bienes casi no tienen sustitutos debido a lo amplio del sector y que toda innovación se integra rápidamente a la cartera de productos. La amenaza de los entrantes existe el riesgo de nuevos entrantes al sector cosmético principalmente de empresas internacionales con marcas bien posicionadas de Estados Unidos y Europa.

En cuanto a la rivalidad de los competidores en el rubro cosmético son grandes pero pocos productores nacionales con presencia internacional versus empresas internacionales posicionadas fuera del Perú que han ingresado bajo el modelo de la auto importación. Es importante señalar que debido a que casi todas las principales marcas de categoría mundial ya se encuentran en el Perú. En cuanto a la identificación de ventajas competitivas del sector cosmético.

Porter (2017) mencionó que una empresa o sector debe enfocarse en hacer algo excepcional estableciendo un conjunto integrado de opciones que la distinga de sus rivales. En el caso de la industria peruana de cosméticos las ventajas competitivas van hacia el lado de la diferenciación debido a que dentro de las oportunidades que presenta está el creciente consumo per cápita en Latinoamérica lo que se genera por un mayor poder adquisitivo de la población que a su vez demanda productos diferenciados para su estilo de vida.

Asimismo, dentro de las oportunidades del sector existe una tendencia creciente a la disposición de uso por productos que sean elaborados por insumos inofensivos al medio ambiente y no tenga impacto negativo a la salud y al planeta. Es por ello también que con

mayor frecuencia se puede observar en el mercado productos naturales y de cosmética verde. El desarrollo tecnológico también brinda nuevas oportunidades para generar nuevos canales de venta y distribución asimismo las ventajas comparativas que ofrece la biodiversidad peruana representan un alto potencial de conversión a ingredientes con un alto valor en el mercado que debidamente patentados pueden representar ventajas competitivas reales para la industria.

Dentro de la identificación y análisis de los potenciales *clústeres* estos permiten obtener a las empresas mejores condiciones de operación, logística, costos debido a que directa o indirectamente comparten los gastos de operatividad. Los clústeres también operan alrededor de un centro tecnológico.

Debido a que la industria cosmética peruana es mayormente importadora con el 75% (COPECOH, 2018), no se ha desarrollado aún un clúster, por eso se proponen dos clústeres: (a) clúster de innovación y producción ubicado en la región Piura y, (b) clúster de producción y comercialización de materias primas en la región Tacna. En cuanto a la identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres el desarrollo de país requiere centros de producción e innovación descentralizados y que cuenten con mayores ventajas y que permitan desconcentrar la industria cosmética permitiendo el desarrollo de nuevos *startups*.

Un clúster para la industria cosmética debería contar con: (a) proveedores de materiales para fabricación de cosméticos tanto para *bulks* y material de empaque, (b) proveedores de distribución local, (c) proveedores de servicios de exportación e importación, (d) proveedores de soporte tecnológico, (e) proveedores de servicios y transformaciones que realicen servicios especializados de fabricación, envasado y empaque.

Un clúster de innovación y producción ubicado en la región Piura y clúster de producción y comercialización de materias primas en la región Tacna difieren en sus características. El primero estaría destinado a la fabricación de productos *premium* y contaría

con un centro de investigación para insumos cosméticos basados en la biodiversidad peruana y generado por alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales.

La creación del clúster en Piura aprovecharía las ventajas de su creciente parque industrial, las condiciones adecuadas para la inversión como menores costos de inversión y la cercanía al puerto de Paita combinándolas con el aporte de los centros de investigación especializados y el concurso de las empresas ubicadas en Lima. La segunda opción identificada es el clúster de Tacna en donde se aprovechan las condiciones de la zona franca para aprovechar la provisión de insumos importados a menores costos.

El puerto de Ilo en Moquegua sería el puerto de salida para las exportaciones y traslado de mercancías al resto del país. Ambos clústeres permitirán el florecimiento de *startups* y de empresas conexas a la actividad generando un impulso importante a la actividad económica. Después de todo lo expuesto se concluye que la industria es atractiva.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2016) mencionó que es necesario sintetizar todo lo abordado en el Plan Estratégico Integral (PEI) Esto se logra a través de un cuadro resumen donde se puede tener un panorama holístico o una visión integral del Plan Estratégico Integral en todas sus fases. El cuadro del PEI contiene todas las partes esenciales como la visión, misión, valores, políticas, estrategias, OLP, OCP, recursos, estructura organizacional y planes operacionales (Ver Tabla 25).

10.2. Conclusiones Finales

La industria peruana de productos cosméticos es una industria predominantemente importadora a la fecha. La producción local es apenas del 25% y la importación es del 75%. Las exportaciones han venido cayendo en los últimos tres años.

La facturación es relativamente baja en comparación del resto de América latina. El Perú facturó en el 2017 US\$ 2,197'000,000 vendiéndole principalmente a los países miembros de la CAN: Ecuador, Colombia y Bolivia. La facturación en el 2017 se realizó en un 49% a través del canal de venta directa con vendedoras puerta a puerta de catálogos y el canal retail vende un 50%. El canal de venta e-commerce apenas realiza el 1% de las ventas.

Sumado a la baja producción local, y a falta de una industria petroquímica peruana, la industria peruana de cosméticos depende casi en un 90% de insumos extranjeros para la fabricación local. Y las empresas con mayor participación están altamente concentradas en Lima. Aun así es un importante generador de empleos. En el 2017 generó 400,000 puestos de trabajo, y la utilidad neta sobre el patrimonio obtenida de todas las empresas que operan en el Perú, desde las pequeñas, mediana o grandes a través de sus cinco categorías: (a) Capilares, (b) Higiénicos, (c) Tratamientos, (d) Maquillaje y (e) Fragancias fue del 17.2%.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda ejecutar este plan estratégico, implementar la PCM 2028 y la marca: “Perú, Cosméticos para el mundo”. También se recomienda identificar nuevas zonas geográficas para el desarrollo de la industria cosmética basadas en variables como población desempleada, conectividad y energía disponible, se propone el establecimiento de por lo menos 15 empresas de cosméticos en ciudades no capitales de regiones del Perú.

La implementación del Proyecto “Perú 2028 Cosméticos para el Mundo” (PCM 2028) el cual tendrá como alcance, desarrollar comunidades y productos naturales de la biodiversidad peruana vinculándola al desarrollo de la industria cosmética, descentralizar la industria cosmética y fomentar polos de desarrollo, promover el desarrollo del sector cosmético y dando soporte técnico, y científico a los involucrados, promover la calidad de los productos y la certificación de los sistemas de calidad y buenas prácticas de manufactura en la industria, promover la conservación del medio ambiente y desarrollo de empresas sostenibles, gestionar los *stakeholders* del sector cosméticos, comunidades y poblaciones urbanas del interior del país, y vincular la remuneración de los funcionarios del PCM 2028 al cumplimiento de los OLP y OCP, para esta organización se propone una nueva estructura organizacional con un comité estratégico cuya principal función será la de liderar PCM 2028, formular planes estratégicos para diversos sectores, evaluarlos y aprobarlos para su ejecución.

El coordinador del comité estratégico hará las veces de gerente de PCM 2028. Se propone la creación de los seis comités de coordinación alineados a los intereses del sector cosmético y a las estrategias establecidas. Dichos comités estarán conformados por un coordinador y por grupos multidisciplinarios de acuerdo a los OLP y OCP trazados, estos comités serán los siguientes: (a) ciencia & tecnología, (b) recursos humanos, (c) financiero, (d) legal & regulación, (e) fortalecimiento de la industria y sostenibilidad y, (f) promoción y

nuevos mercados. Los comités de coordinación podrán proponer proyectos al comité estratégico y llevarlas a cabo si estas van alineadas a las estrategias generales.

10.4. Futuro de la industria peruana de productos cosméticos

Para el año 2028, la industria de cosméticos peruana habrá sido la industria con la mayor tasa de crecimiento en ventas de la Alianza Pacífico, apalancándose en las estrategias retenidas planteadas en este plan estratégico. Es así que habrá triplicado el tamaño de la industria de US\$. 2,197'000,000 a US\$. 6,158'000,000 y seguirá siendo una de las industrias que más haya aportado a la empleabilidad en el país. El sector estará en capacidad de generar un millón de puestos de trabajo, directos e indirectos, integrando a las comunidades nativas de la sierra y la selva a la cadena de valor con plantas en zonas descentralizadas.

El ROE pasará del 17 al 20% manteniendo el patrimonio pero logrando una eficiencia en costos y aumentando la facturación y las exportaciones. Esta eficiencia en costos se logrará potenciando el canal de ventas *on-line* que reduce costos en almacén, inventarios y distribución habrá crecido al 4%, sistematizando sus ejercicios contables con ERPs haciéndolos más eficientes y así controlarían el flujo de pedidos a proveedores y dado que los cosméticos peruanos serán potenciados con fórmulas certificadas de categoría internacional, sus precios serán más competitivos.

En general, el futuro para la industria cosmética es prometedor si se lleva a cabo este plan estratégico. Las proyecciones de ventas en un escenario conservador apoyan esta tesis. Las regiones serán beneficiadas y la biodiversidad peruana será revalorizada. El capital de la empresa privada será el que impulse todos estos cambios que beneficiarán no solo a la industria sino al país.

Referencias**Comentario [GDL12]:** Orden alfabético

Aeropuertos del Perú (2017). Aeropuertos del Perú. Recuperado de: <http://www.adp.com.pe/>

Agencia Perú Retail (2017). Mercado de Cosméticos e Higiene en Perú crecería 4% el 2017.

Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mercado-cosmeticos-higiene-peru-2017/>

Aizcorbe, J. (2016). Natura como funciona su sistema de distribución. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/204122-natura-como-funciona-su-sistema-de-distribucion-para-sus-vendedoras/>

América Económica (2013). Formula Correcta. Recuperado de

<https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500-las-mayores-empresas-del-peru/quimicofarmaceutico/>

Asociación Peruana de Química Cosmética (2018). Recuperado de: <http://www.apqc.org.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú (2017). Reporte de inflación 2018. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/report-de-inflacion-marzo-2018.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo (2017). Aprender mejor. Recuperado de

https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8495/Aprender_mejor_%20Politic_publicas_para_el_desarrollo_de_habilidades.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Basadre, J. (1961). *Historia de la República del Perú* (Vol. 10). Ediciones "Historia".

Bath & Body Works abre su primera tienda en el Jockey Plaza (2017, 19 de Febrero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/bath-body-works-abre-su-primera-tienda-jockey-plaza-noticia-1969526>

Bermejo, R. (2015) *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como*

biomemesis. Bilbao, España: Hegoa Instituto de Estudios sobre Desarrollo y

Cooperación Internacional.

- Boyett, J. H., & Boyett, J.T. (2000) *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cámara de Comercio de Lima (2017). Sector Cosméticos prevee un crecimiento de 4% para el 2017. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-cosmeticos-e-higiene-proyecta-un-crecimiento-de-4-para-el-2017/730>
- Centro de Desarrollo Industrial (2018). Informe Global de Competitividad 2017 – 2018. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- CEPLAN (2017). Quienes somos. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/#ixzz55uivY3Uz>
- Chopra, S. & Meindl P. (2013). Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación (5ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson Always Learning.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/10/EEE2017_Peru_es.pdf
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2015). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2014*.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2016). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2015*.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2017). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2015*.
- Comité Peruano de Cosmética e Higiene Personal (COPECOH). (2018). *Estudio de Inteligencia Comercial de Cosméticos e Higiene Personal Anual 2017*.

Congreso Del Perú (2013). Estado, funcionamiento y organización. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Congreso del Perú (2013). Organigrama del estado peruano. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Información Tecnológica (2016). I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016. Recuperado de: <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

Cosmetic Valley (2018). World's leading perfumery cosmetics network. Recuperado de <http://www.cosmetic-valley.com/index.php?lang=en>

Cosméticos: Mary Kay concretará su ingreso al Perú en setiembre próximo. (2017, 14 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/cosmeticos-mary-kay-concretara-ingreso-peru-setiembre-proximo-442197>

¿Cuándo se conocerán los resultados del Censo 2017? (2018, 24 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/conoceran-resultados-censo-2017-noticia-522051>

D'Alessio, F. (2016) *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. (3ª ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decisión 516. Armonización de Legislaciones en Materia de Productos Cosméticos.

Recuperado de:

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/upload/uploaded/pdf/decision5166.pdf>

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).

DIGEMID (2017). Requisitos para importar. Recuperado de:

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/Main.asp?Seccion=31>

El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet. (2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487>

El 70% de las cirugías son informales ¿por qué? (2017, 3 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/70-cirugias-plasticas-son-informales-138471>

El objetivo es asfaltar al 100% la red vial nacional. (2016, 20 de agosto). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-objetivo-a-2021-es-asfaltar-el100-de-red-vial-nacional-44814.aspx>

Embajada del Perú en Corea (2013). Datos generales. Recuperado de <http://www.embajada.pe/sites/corea/elperu/Paginas/Datos-generales.aspx>

Euromonitor Internacional (2018). Las 10 principales tendencias globales del consumidor para el 2018. Recuperado de: <http://go.euromonitor.com/white-paper-economies-consumers-2018-global-consumer-trends-SP.html>

Euromonitor International. (2014). Las Cinco Principales Tendencias en la Industria de Belleza y Cuidado Personal en Norte y Sudamérica. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/521246423rad59815.pdf>

Euromonitor International. (2015). *Venta Directa en América Latina*. Recuperado de: http://go.euromonitor.com/webinar_venta-directa-america-latina.html

Euromonitor International. (2016). Belleza y Cuidado Personal en América Latina: El Nuevo Consumidor. Recuperado de: <https://blog.euromonitor.com/2016/09/masstige-y-el-nuevo-consumidor-de-belleza-en-america-latina.html>

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-Beautyand-Personal-Care.png&Title=Beauty%20and%20Personal%20Care>

Fitch ratifica calificación crediticia BBB+ para el Perú. (2018, 22 de marzo). *El Peruano*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-fitch-ratifica-calificacion-crediticia-del-peru-bbb-64952.aspx>

FMI: Perú crecería 4% este año por expansión de la demanda interna. (2018, 25 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-peru-creceria-4-ano-expansion-demanda-interna-225754>

Forbes (2017). Eduardo Belmont Anderson Profile. Recuperado de <https://www.forbes.com/profile/eduardo-belmont-anderson/>

Gonzales Izquierdo, J. (2018). Con incertidumbre el crecimiento de inversión privada no superará el 2%. Recuperado de: <https:// exitosanoticias.pe/gonzalez-izquierdo-entrevista-inversion-privada/>

Gráfico del día: evolución del PBI en los últimos 10 años. (2015, 7 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-evolucion-pbi-ultimos-10-anos-194116>

Grupo Banco Mundial (2017). Marco de Alianza con el Perú 2017–2021. Recuperado de: <http://pubdocs.worldbank.org/en/930901499189370191/Marco-de-Alianza-con-el-Per%C3%BA-2017-2021.pdf>

- Historia de los Ferrocarriles en el Perú. (2008, 14 de marzo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/tendencias/228673-historia-de-los-ferrocarriles-en-el-peru>
- Idom Consulting (2016). Programa de Transformación productiva Colombia. Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/documentos/PlandeNegociosCosmeticos2016.pdf>
- INEI: Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/ 1,667.3 al cierre del 2017. (2018, 15 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-s-1-667-3-cierre-2017-224923>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Estudios de empleabilidad. El Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro .pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Estadísticas de desempleo. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Informe técnico de Producción Nacional. Recuperado de: http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_produccion-nacional-ene2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Informe técnico de exportaciones e importaciones. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_exportaciones-e-importaciones-nov2017.pdf

International Cooperation on Cosmetic Regulation (2018). Recuperado de:

<https://www.fda.gov/Cosmetics/InternationalActivities/ICCR/default.htm>

International Organization for Standardization (2018). Comité 217 ISO Recuperado de:

Inversión privada en el Perú, perspectivas 2018. (2018). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/panelg/inversion-privada-estas-son-perspectivas-2018-2205646>

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0* (2ª ed.). Bogotá, Colombia:

Editorial Buena Semilla

Landa, C., & Velazco, A. (1993). Constitución política del Perú 1993. Lima: Fondo Editorial

Pontificia Universidad Católica del Perú.

La República (2013, 09 de marzo). Los reyes de los cosméticos. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/economia/696661-eduardo-y-fernando-belmont-los-reyes-de-los-cosmeticos>

Las cinco principales tendencias en la industria de la belleza y cuidado personal por país en norte y sudamérica. (2014). Euromonitor International.

Marquina, P. (2016). *Empresas responsables y competitivas*. (1ª ed.). Lima-Perú: Pearson

Educación de Perú S.A.

MEF (2017). Marco Macroeconómico Multianual. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Mercado de cosméticos factura al menos S/6,565/. 6,565 millones. (2016). *El Comercio*.

Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-cosmeticos-facturaria-s-6-565-mlls-2016-214009>

Metro de Lima: conoce las rutas que tendrán todas las líneas del servicio. (2016, 21 de julio).

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/787456-metro-de-lima-conoce-las-rutas-que-tendran-todas-las-lineas-del-servicio>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2015). Guía de orientación al usuario

de transporte marítimo. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Acuatico_13072015.pdf

Ministerio de Defensa (2013). Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Recuperado de:

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_VI.pdf

Ministerio de Transporte y de Comunicaciones (2013). Mapa vial del Perú. Recuperado de:

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapas_viales.html

Ministerio del Ambiente (2017). ¿Por qué nuestra biodiversidad es importante para el

desarrollo sostenible de nuestro país? Recuperado de:

<http://www.minam.gob.pe/diadiversidad/celebraciones-de-anos-anteriores/dia-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2017). Global Innovation Index 2017.

Recuperado de: <http://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4193>

Para 2018, volverá la confianza al consumidor en la región. (2018). *Gestión*. Recuperado de:

<https://gestion.pe/economia/2018-volvera-confianza-al-consumidor-region-223089>

Peru Travel (2018). Sobre Perú. Recuperado de: [https://www.peru.travel/es-pe/sobre-](https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru.aspx)

[peru.aspx](https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru.aspx)

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Paidós Empresa
- Posibles escenarios tras la renuncia de PPK. (2018, 22 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/panorama-politico-renuncia-ppk-noticia-506344>
- PPK aumentó a S/930 el sueldo mínimo antes de renunciar. (2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sueldo-minimo-ppk-aprobo-aumentar-s-930-sueldo-minimo-noticia-506247>
- Rivera, J. (2015). “La red vial es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de un país”. Recuperado de: <http://udep.edu.pe/hoy/2015/la-red-vial-es-imprescindible-para-el-desarrollo-y-crecimiento-de-un-pais/>
- Sedichas, J. (2011). Historia del pueblo Inca. Recuperado de https://www.bibliotecapleyades.net/arqueologia/esp_inca.htm
- Sernanp (2004). Marco Teórico del congreso. Recuperado de http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Marco_Teorico+congreso.pdf/dfb8c771-ee3a-49b2-810a-a73cffd4bf8c
- Sernanp (2016). Perú, país megadiverso. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/88081/Peru-+Pais+Megadiverso.pdf/4f361370-434d-405f-986e-2b4052219abf>
- Solano, D. (2009). Responsabilidad social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad. (1ª ed). Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- The Heritage Foundation (2018). Index of economic freedom. Recuperado de: <https://www.heritage.org/index/ranking>
- The World Bank (2014). Perú Improves Social Inclusion. Recuperado de: <http://www.worldbank.org/en/results/2014/09/24/peru-improves-social-inclusion>

Tipo de cambio cierra con leve pérdida por caída del dólar. (2018, 30 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/dolar-retrocedio-inicio-jornada-noticia-523809>

Universidad Católica de Chile. (2012) Organización política y social del pueblo Inca.

Recuperado de: http://www7.uc.cl/sw_educ/historia/conquista/parte1/html/h72.html

Victoria's Secret abrió su primera tienda en Perú (2017, 11 de Febrero). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/victoria-s-secret-abrio-primera-tienda-peru-164090>

Vietor R., D'Alessio F., & Pino, R. (2015). Perú, ¿milagro económico o solo un espejismo?

Harvard Business School.

Whitehouse, L. (2018, 20 de abril). Beauty Industry Awards. Market Leading winners across ingredients and indie beauty announced. *Cosmetic Design-Europe*. Recuperado de

<https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2018/04/19/Beauty-Industry-Awards-market-leading-winners-across-ingredients-and-indie-beauty-announced>

Yobel Supply Chain Management (2017). ¿Quiénes somos? Recuperado de

<http://www.yobelscm.biz/index.php/es>.

Zuñiga, J. (2017). El ingreso per cápita en América Latina. Recuperado de:

<http://www.panoramical.eu/sin-categoria/ingreso-per-capita-america-latina-javier-zuniga/>

Apéndice: Entrevistas Realizadas

Industria representativa del sector cosmético peruano: UNIQUE S.A.

Nombre: Walter Tapia

Cargo: Gerente General

Fecha de entrevista: 16 de julio del 2018

Lugar: Av. Juan de Arona 151, San Isidro, Lima

1. ¿Cuál es su opinión sobre el mercado cosmético peruano? ¿cómo visualiza al consumidor peruano?

El mercado cosmético peruano viene creciendo año a año. Hasta hace unos dos años crecía a doble dígito, sin embargo, con la contracción de la economía y con el ingreso de nuevos competidores ha pasado a un crecimiento de 5 a 6% a nivel de industria. Las proyecciones mejoran para los próximos años, dado que se podría crecer alrededor de 8%.

El consumidor actual está cada vez más informado, es más conocedor de las tendencias mundiales en cosmética, y está más ávido de aprender de las diferentes categorías de cosméticos. Es un consumidor más instruido y con mayor conocimiento de las necesidades que tiene para enfrentar el mundo de hoy. Eso nos reta como empresa, ya que se debe innovar constantemente y estén más al tanto de los cambios mundiales, de la tecnología y todo lo que conlleva a esta especialización y tecnificación tanto a nivel de producción, de innovación de productos como a nivel tecnológico generada por la demanda del conocimiento que hay a través de todo el mundo digital.

Adicionalmente el consumidor hoy es multicanal, tienen diferentes opciones para adquirir los productos que necesita. Esto se suma a que el consumidor peruano es el que presenta mayores visitas al punto de venta de la región con una frecuencia casi diaria.

2. ¿Cuál ha sido el desempeño de Unique en los últimos años tanto en Lima como en provincias? ¿Cuáles considera han sido las principales fortalezas para esa performance?

Como te comenté si bien es cierto que el mercado viene creciendo a tasas de 5 a 6%, Unique si viene creciendo en los últimos años a doble dígito. Si lo vemos en un promedio ponderado en los últimos tres años siempre un año creces menos y otro año creces más, hoy por ejemplo estamos por encima del crecimiento promedio de este año y en lo que va del año podemos alcanzar el 11%.

El crecimiento de Unique se ha dado fundamentalmente en Lima como en provincias, pero cada día la participación en provincias va creciendo. En Unique tenemos más o menos el 52% de las ventas en provincias y el 48% en Lima, eso se da porque la oportunidad se va dando en lugares donde antes no estamos presentes y ahora estamos creciendo a un nivel de mayor penetración en cada una de las ciudades en el país. Por otro lado, Lima viene afectado a nivel país por un menor desarrollo y caída del empleo formal.

En cuanto a las fortalezas de la compañía se ha fortalecido mucho la oportunidad dado por el crecimiento del número de directoras a un ritmo de más de 10% al año. Hoy contamos con más de 4,000 directoras lo que ha hecho que siga creciendo el negocio y estamos aproximadamente con 160,000 consultas que campaña a campaña vienen comprando nuestros productos y esto es apoyado mucho por la innovación en las diferentes categorías tanto bijouterie como en cuidado personal, tratamiento facial, maquillaje y fragancias. También con la oportunidad se establecen programas orientados a crecer en el número de activas, en primeros pedidos, mayores incorporaciones, atrayendo también movilización en la escalera del éxito y teniendo más directoras en el negocio. Entonces esto es una combinación de la oportunidad para tener más directoras cambiando vidas con Unique y un mix de los productos

que siguen creciendo a nivel de categorías. Las fortalezas son nuestra razón de ser y son dos los pilares estratégicos: (a) la oportunidad de negocios y, (b) la innovación de productos.

3. ¿Cuál es el ROE que se maneja y que estrategias se están considerando para incrementarlo?

Datos financieros como ROE no estoy autorizado a entregarlo. Lo que sí te puedo decir es que la utilidad del negocio sigue creciendo año a año buscando obtener un doble dígito de utilidad neta, y enfocados en lograr un equilibrio entre el ingreso y el gasto. Nuestro norte se basa mucho en los ingresos que nos planteamos para el crecimiento de manera anual y una variable de control de gastos para poder lograr nuestros objetivos. Venimos siendo muy celosos con el control de gastos, tú sabes que la manera de controlar el gasto es haciendo seguimiento por áreas y revisiones del control de gastos por cada periodo establecido.

4. ¿Cuáles son las principales líneas que maneja Unique y cuáles tienen mejor performance? ¿A qué factores atribuye esto?

Unique es una empresa de belleza que marca tendencia y moda, en función a esto la categoría de bijouterie y maquillaje son sumamente estratégicas, ya que son clave para la construcción de marca. En Fragancias tenemos un claro foco, ya que tiene una alta participación en la Venta Directa.

Nosotros manejamos cinco categorías de belleza; cuatro de cosméticos que son maquillaje, tratamiento, cuidado personal y fragancias y adicionalmente bijouterie. Cada categoría tiene estrategias muy claras y diferenciadas y somos líderes en tres de las cuatro categorías de cosméticos fragancias, tratamiento facial, bloqueadores en cuidado personal y maquillaje que es líder como marca (no empresa). En bijouterie alcanzamos casi el 50% de la participación de mercado, sin duda alguna tenemos un gran foco en innovación, ya que lanzamos por campaña, cerca de 70 joyas nuevas, es decir más de 900 joyas nuevas al año. Tenemos una gerencia de marketing muy alineada a la estrategia corporativa y un manejo

muy claro de focos camapañales teniendo cada categoría un rol estratégico dentro del portafolio.

5. ¿Cómo ve el ingreso de nuevos competidores al mercado peruano y cuáles considera podrían ser productos sustitutos a los cosméticos?

El mercado cosmético peruano es un mercado abierto y muy dinámico. Cada día el país se vuelve más atractivo para nuevos inversores por lo que hay interés de parte de las grandes corporaciones en llegar al Perú, tanto en venta directa como en el retail. Por ejemplo, Mary Kay líder mundial en venta directa de cosméticos ya está en el Perú y también tienes marcas regionales que van ingresando al país. En general la competencia siempre será muy dinámica, pero si tú sabes trabajar tu mercado y buscas siempre diferenciarte entonces eres competitivo. Nosotros buscamos diferenciación en todo lo que es calidad. Calidad en todos los procesos, calidad en la gente y calidad en los productos. En el mundo de hoy existe una competencia muy diversa, en los diferentes canales, hay competencia a nivel del e-commerce que va creciendo y estos buscan ingresar y tomar posesión de nuestro mercado. Ante esto nosotros nos enfocamos en seguir creciendo, en buscar la calidad en un mercado cada día más dinámico. Tienes por ejemplo el caso de Aruma que es una tienda orientada a venta de cosméticos que son los mismos dueños de Tambo que lo encuentras ahora en toda la parte de alimentos.

6. ¿Cómo ve la performance de la venta directa en el Perú? ¿Qué expectativas se tiene sobre el futuro de este canal?

La venta directa a nivel regional ha ido perdiendo fuerza en relación al canal tradicional, no sólo retail. El Perú es de los pocos países donde la venta directa representa casi el 50%. Eso sí, hace 10 años la proporción era 60 a 40 por lo que se observa una tendencia a decrecer, pero lo que veo es que va seguir siendo fuerte en fragancias, bijouterie y tratamiento debido a que representa un diferencial en la atención al cliente final. Este canal es

clave para la generación de trabajo, en el Perú genera más de 400,000 empleos siendo un bastión para la economía peruana. Mientras los sectores B, C y D no estén bancarizados y les falte formalizar, hará que muchas personas lo vean como una opción y a medida que se formalicen podría ir perdiendo fuerza, pero eso no sucederá en este momento, eso sí hay que tener cuidado porque el canal tradicional va creciendo. En el pasado se hablaba mucho de que el supermercadismo iba absorber a las bodegas sin embargo no se dio. Definitivamente hay espacio para la venta directa. El principal competidor considero que es el e-commerce y es ahí donde tenemos que ir entrando.

7. Coméntenos sobre el tema de la oportunidad Unique. ¿Cuántas consultoras tiene y cuántos empleos indirectos estima se generan?

Unique tiene en promedio 160,000 consultoras por campaña de cuatro semanas y 4,100 directoras que llevan la oportunidad a las consultoras. Nuestra oportunidad es muy fuerte y somos la empresa líder de multinivel en el país, eso quiere decir que nosotros formamos y capacitamos empresarias y le damos la oportunidad de una mejor calidad de vida, trabajo independiente, decidir hasta cuando quieran ganar, les ofrecemos la flexibilidad de poder atender a sus familias y a la vez puedan dedicarle tiempo al negocio permitiéndole un equilibrio. Es por eso que tenemos 51 años en la que la oportunidad sigue vigente y vamos comunicando la oportunidad a todo nivel.

8. ¿Qué tan importante es para Unique establecer alianzas estratégicas con sus proveedores?

La filosofía de Don Fernando Belmont nuestro fundador es que los proveedores sean parte importantísima de la estrategia Unique y en donde el proveedor es en realidad un socio estratégico. Así como hemos dado la oportunidad de crecimiento a 4,000 directoras también lo hemos hecho con nuestros proveedores. Muchos de los proveedores de manufactura, distribución, transporte, han sido formados por Yanbal.

9. ¿Los 400,000 empleos indirectos mencionados anteriormente también considera a los empleos generados con el desarrollo de los proveedores?

Son 400,000 empleos indirectos es a nivel de industria. Nosotros tenemos 160,000 consultoras, hay otro mundo que son los empleos generados por el desarrollo de proveedores, para dimensionarlo tendría que pensar en el número, pero siempre la visión ha sido formar proveedores que encuentren en Unique ese cambio de vida, que crezcan y se desarrollen con nosotros.

10. ¿Cuál es la visión de Unique sobre desarrollar nuevos productos con ingredientes naturales y orgánicos?

Como comenté antes, la diferenciación, innovación y búsqueda constante de la calidad está en nuestro ADN. Los productos naturales y orgánicos hoy son una tendencia muy fuerte y en Unique abrazamos las nuevas tendencias y comportamientos del mercado. En los últimos cinco años hemos renovado más del 70% de nuestro portafolio y desde hace dos años venimos incorporando ingredientes naturales clave a nuestras principales líneas y productos.

Fuimos pioneros con el resveratrol, hace más de cinco años con el lanzamiento de Elixir de Vida, crema anti- edad líder del mercado. El año pasado lanzamos al mercado una crema con aguaymanto o uchuva, producto que ha sido ganador de premios de belleza. Contamos con una línea muy importante, llamada Body Spa, que busca dar cuidados naturales a la piel y que cuenta con los principales ingredientes naturales, como uña de gato, quinua y pitahaya. Adicionalmente nos enfocamos en tener ingredientes naturales de la región, ya que somos una corporación de origen latino y esto es una gran diferenciación para nosotros.

Adicionalmente a esto se suma que somos dueños de todo el proceso y que es, en nuestros laboratorios de investigación, que desarrollamos fórmulas y aprovechamos al máximo los beneficios que dan los productos naturales de la región. Buscamos diferenciarnos

y esta estrategia es clave para nosotros. También es importante resaltar, que somos una corporación enfocada en la sostenibilidad y el uso de estos ingredientes aporta muchísimo a la visión de nuestra compañía.

11. ¿Cuál es el compromiso de Unique con la responsabilidad social?

Existe un lineamiento corporativo. El primer foco es nuestra preocupación por los trabajadores. Existe un proyecto llamado casa-cuna para nuestros trabajadores de las plantas de manufactura, otro proyecto es darles facilidad para la construcción y mejora de sus viviendas y eso lo queremos trasladar también a nivel de nuestra fuerza de ventas creando casas-cunas en nuestros centros de entrenamiento. Aparte tenemos un foco con la responsabilidad del cuidado del medio ambiente que es más una política corporativa.

12. ¿Considera que es importante que las empresas cosméticas estén agremiadas? ¿Cuáles considera deberían ser los principales temas de agenda?

Es muy importante. Quien le habla también es presidente de la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEDEVI) donde estamos presentes y somos 18 empresas de venta directa agremiadas. Este gremio ha sido galardonado con la categoría platinum que es la más alta categoría entre las cámaras de venta directa a nivel mundial. CAPEDEVI está muy orientado en mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan y son parte del canal de venta directa como consultoras independientes, se trabaja mediante las mejores prácticas y se tiene un código de ética que se enfoca en diferenciar muy claramente lo que es la venta directa de lo que es una pirámide y donde se promueven los comportamientos éticos en las empresas agremiadas.

13. Según COPECOH el sector cosmético peruano en el 2017 importó el 75% y sólo el 25% fue de producción nacional, asimismo se aprecia una tendencia al alza en las importaciones. ¿A qué factores atribuye esto y como que se podría revertir esta tendencia?

A nivel de Unique que es de lo que te puedo hablar, el 95% es producción local y sólo 5% es importación, pero desde nuestras propias plantas en el exterior. En el Perú solo Belcorp y Unique tienen plantas y entre los dos hacemos más del 50%. Si es cierto que en el gremio hay importación porque la mayoría de las empresas internacionales no han apostado en constituir plantas en el Perú, la pregunta entonces es, si se paga el costo beneficio para producir localmente, tal vez más adelante apuesten por tener plantas en el Perú. Entiendo que en la medida que el país mejore y crezcan los volúmenes de ventas de estas compañías apuesten por una producción local mientras tanto dependerán de los productos importados.

14. ¿Considera estratégico desarrollar clústeres especializados para la industria cosmética? ¿Qué beneficios considera obtendría Unique y en general la industria cosmética peruana?

No lo había pensado y me parece interesante. Nosotros estamos enfocados en el desarrollo de nuestros propios proveedores, pero si podría darse con empresas que podrían juntarse para conseguir por ejemplo una maquila más barata para fabricación local y reducir costos.

15. ¿Cómo visualiza a Unique y al sector cosmético peruano en los próximos 10 años?

El sector cosmético siempre va seguir creciendo. Lo que vamos a buscar en Unique es crecer a doble dígito y una competencia sana entre venta directa, retail, tiendas especializadas y e-commerce. Esto irá de la mano con un crecimiento del país en no menos del 4% al año, de esa manera se activa la economía y genera empleos. El Perú está pasando por un momento en el que el crecimiento no está tan estable y estamos perdiendo oportunidades de crecimiento en minería, en construcción y en industrias que traen volúmenes. La reactivación de estos sectores generará mayor consumo y favorecerá a todos, pero de que va crecer, eso estoy seguro.

16. Muchas gracias, algo más que agregar.

La dinámica de la venta directa va continuar, el mundo de las redes sociales cada vez es más fuerte y nos estamos tecnificando. Debemos trabajar en comunicarnos en este mundo online sin perder la calidez, el trato y la escucha a nuestra fuerza de ventas. Entrar al mundo virtual, pero sin perder lo presencial. Las empresas que entiendan mejor a sus consumidores, que escuche y responda más rápido a sus necesidades van a ser las que maquen la pauta y son las que van a consolidar sus negocios y ahí está Unique que con sus más de 160,000 nos premian con su preferencia campaña a campaña.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Cámara de la Industria de Cosméticos y Aseo.

Nombre: Juan Carlos Castro Lozano

Cargo: Director Ejecutivo

Fecha de entrevista: 8 de julio del 2018

1. ¿Cuál es el tamaño del sector cosmético colombiano y cuántos puestos de trabajo directo e indirectos genera?

USD 3,280 millones, 35,000 empleos directos y aproximadamente 1'500,000 empleos indirectos.

2. ¿Cuáles son las fortalezas de la industria cosmética colombiana? ¿Considera que tiene las condiciones para desarrollar una industria cosmética a gran escala?

Las fortalezas son: (a) la demanda agregada, (b) el capital humano, (c) la fabricación de insumos y, (d) los tratados de libre comercio en la región, (e) base productiva y, (f) estándares de calidad exigidos.

3. Sabemos en Perú del proyecto de Clase mundial en Colombia que involucra a la industria cosmética de Colombia ¿Cómo nace esta iniciativa y cuál es su visión y líneas fundamentales?

Nace como una iniciativa del gobierno en el 2009, en donde el entonces Ministro de Comercio y en ausencia de una política industrial, decide crear el programa de transformación productiva con el propósito de apalancar 8 sectores de la economía con alto potencial de desarrollo y exportador para dar provecho a los tratados de libre comercio (TLC) y generar empleos de calidad.

4. ¿Cuáles son las etapas del proyecto Clase mundial en Colombia y qué resultados se han logrado a la fecha?

En su programa que tiene una meta planteada al 2032. El largo plazo del programa buscaba darle un alcance más allá de los gobiernos de turno, sin embargo, esto no ha surtido de esa forma necesariamente, ya que los dos gobiernos posteriores modificaron en más de dos ocasiones tanto el alcance como las responsabilidades de los entes públicos frente a las metas y compromisos planteados en la formulación del primer plan de trabajo.

Los resultados tal vez no son los más positivos cuando revisamos los números ya que externalidades especialmente en las metas de exportaciones no se han cumplido (tasas de cambio, caída de mercados como Venezuela y Ecuador), además de reformas tributarias e inestabilidad jurídica que no han aportado a la atracción de inversión extranjera que se pretendía.

5. ¿Cuáles son los principales retos que debe superar el proyecto Clase mundial para la industria cosmética colombiana?

Un compromiso del nuevo gobierno con el programa y las metas allí planteadas.

6. ¿Qué ROE manejan las empresas del sector cosmético colombiano? ¿Cómo se podría incrementar?

Como cámara no puedo conocer los estados financieros de las empresas, lo siento no tengo este tipo de información.

7. ¿Cuáles son los principales retos que debe superar el proyecto Clase mundial para la industria cosmética colombiana?

Un compromiso del nuevo gobierno con el programa y las metas allí planteadas.

8. ¿Quiénes son los principales competidores del sector cosmético colombiano?

Brasil, México, Perú, Ecuador, Argentina y Estados Unidos, tal vez en ese orden.

9. ¿Cuál ha sido el papel del sector privado como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y las empresas del sector cosmético colombiano?

Hemos acompañado el proyecto en la formulación, acompañamiento e implementación de las iniciativas sin embargo como lo mencione, en los últimos dos gobiernos el programa tomo un rol mucho más pasivo al interior del gobierno, este último dándole prioridad a otros temas económicos como lo fue el ingreso a la OCDE, limitando el rol de la cámara en el cumplimiento de las iniciativas y más en el de buscar

10. ¿Existe algún clúster que se haya generado como parte del proyecto de Clase Mundial para el sector cosmético colombiano?

Si, uno en Cali y otro en Bogotá, sin embargo, están en proceso de construcción.

11. ¿Qué oportunidades de mejora encuentra a la fecha sobre la implementación del proyecto de Clase mundial y qué aspectos considera se podrían reformular?

Es difícil darle continuidad a políticas e iniciativas sin el compromiso de los gobiernos, y su variante posición frente al programa han hecho que este lejos de cumplir sus metas.

12. ¿Qué otras organizaciones privadas participan del proyecto de Clase mundial para la industria cosmética colombiana?

A parte de ANDI que es la Cámara de la industria de cosméticos y aseo de Colombia, ninguna otra.

13. ¿Cómo visualiza el sector cosmético colombiano en los próximos 10 años?

Es difícil de predecir debido a los cambios bruscos en las políticas y gobiernos de la región, ya que las exportaciones son un elemento muy importante del programa, es como en el 2014 las exportaciones sumaron casi USD 980 millones sin embargo en el 2016 a duras penas llegaron a los USD 500 millones por problemas relacionados a Venezuela, Ecuador y la alta devaluación del peso frente al dólar americano. En realidad, esperamos siempre el crecimiento, pero en los últimos tres años las cifras no nos han acompañado.



Empresa representativa de la industria peruana de ingredientes naturales para uso en la industria cosmética: 3QP S.A.C.

Nombre: María Cecilia Terry

Cargo: Gerente General

Fecha de entrevista: 09 de julio del 2018

Lugar: Tnte Enrique Delucchi 80 Barraco, Lima

1. Sabemos de su trayectoria como pionera en el Perú en el desarrollo de activos naturales para la industria cosmética basados en la biodiversidad ¿Cuál es su experiencia al respecto?

Tenemos ya 18 años de fundación de la empresa y el objetivo principal fue desarrollar la industria de Ingredientes naturales basados en plantas de la biodiversidad peruana, para ser utilizados en la industria cosmética internacional, pues estamos convencidos que puede ser un rubro de importante participación en el PBI nacional y trascendencia para aquellos que trabajan con estas plantas. Hacerlo de manera sostenible es obligatorio para nosotros, por lo que cumplimos con todas las regulaciones nacionales, como obtener el Certificado Forestal. El ser pionero, en cualquier rubro, te enfrenta a luchar en cada paso de la cadena de valor, pues nada está determinado, ningún procedimiento, ni nadie conoce sobre el asunto. Comenzando por el abastecimiento confiable, que no siempre lo es. Entonces, hemos tenido que visitar y conversar y suplicar en casi todos los ministerios involucrados, Agricultura, Produce, Aduanas, Indecopi, Ambiente, Cultura y alguno se me escapa. Usamos un solvente natural y para importarlo nos enviaron a la Discame y todo esto sin contar con la propia necesidad de los análisis y documentación requerida para los productos, en el mercado internacional. Físico químicos, microbiológicos, estándares, test de eficacia, etcétera. Actualmente estamos lidiando con el Protocolo de Nagoya, pues el Perú es país firmante. Y

las autoridades no tienen claro el procedimiento. Quizá este hecho mate la industria de ingredientes naturales peruanos, antes de que nazca.

2. Según COPECOH el sector cosmético peruano en el 2017 importó el 75% y sólo el 25% fue de producción nacional, asimismo se aprecia una tendencia al alza en las importaciones. ¿A qué factores atribuye esto y como se podría revertir esta tendencia?

Somos el país más papista que el Papa. Es más sencillo y menos costoso importar productos cosméticos, que fabricarlos localmente. La variedad de empresas en el exterior que dan servicio de maquila es también mucho más amplia y flexible.

3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que se deben considerar para desarrollar la industria cosmética peruana basada en el desarrollo sostenible de la biodiversidad?

Lo pondría en una lista: (a) política de Estado, que declare de importancia para el país el desarrollo de esta industria, (b) desarrollo sostenible de las cadenas de valor. Las plantas con las que se trabaja están identificadas. Se han realizado algunas pruebas, como por ejemplo con el sachá inchi, pero creo que no ha tenido resultados. Habría que analizar el porqué, (c) procesos claros y simples, no engorrosos como lo son ahora. En todos los estamentos, (d) reforzar los gremios involucrados, y no menos importante (e) el apoyo de la industria cosmética local. Hasta este momento, nosotros no lo sentimos. Exportamos casi la totalidad de nuestra producción.

4. ¿Cuáles son las principales barreras que debe superar la industria cosmética para generar una cadena de valor en base a la biodiversidad peruana?

Son (a) sostenibilidad de los cultivos, (b) diferencias culturales, (c) reglamentación interna y externa y, (d) fragilidad de la cadena.

5. ¿Qué es el protocolo de Nagoya y cómo impacta en el desarrollo de la industria cosmética?

El objetivo del Protocolo de Nagoya es la participación justa y equitativa en los beneficios que deriven de la utilización de los recursos genéticos, incluso por medio del acceso apropiado a los recursos genéticos y por medio de la transferencia apropiada de tecnologías pertinentes. El Perú es país firmante, pero las autoridades encargadas no tienen claro el proceso, por lo que veo que es una traba importante para el desarrollo del sector.

6. ¿Qué certificaciones existen para productos naturales y orgánicos? ¿Considera necesario que las empresas nacionales deban trabajar en ello?

Existen varias certificaciones, pero las más conocidas internacionalmente son Ecocert y Cosmos. Considero que las certificaciones son un jugoso negocio para las empresas que los suministran y es una traba más para el desarrollo de las empresas peruanas.

7. ¿Qué tan importante puede ser para las comunidades en zonas de pobreza y con acceso al cultivo de especies naturales integrarse a una cadena de valor, generando nuevos puestos de trabajo? Coméntenos de casos exitosos tanto en el Perú como en el extranjero.

Creo que es muy importante y crucial el involucramiento de las comunidades nativas en las cadenas de valor. Pero es bastante difícil para una empresa trabajar verticalmente la cadena de valor. Trabajar con comunidades requiere un enorme esfuerzo, logístico, sociológico, cultural, etcétera. Casos exitosos en Perú no conozco y en el exterior, los más recientes, quizá los de Beraca en la Amazonía de Brasil.

8. ¿Considera usted que es rentable para las empresas de cosméticos invertir en el desarrollo de insumos y productos basados en la biodiversidad?

Soy una convencida de ello. Este rubro es de gran importancia en otros países, como Brasil, Italia, Alemania, Francia, España, etcétera. Más bien en estos países la industria de ingredientes naturales creció gracias al apoyo de las empresas de cosméticos. Para ambas, es una relación ganadora.

9. ¿Cuál es el papel de la capacitación y de la investigación & desarrollo en el desarrollo insumos y productos en base a la biodiversidad en la industria cosmética peruana?

Imprescindible. El conocimiento se basa en la investigación que hagamos de las plantas y del futuro desarrollo comercial de un producto en base a ellas. La capacitación es el paso indispensable para hacerlos conocer al público en general.

10. ¿Considera que existe un interés por parte del consumidor en el uso de productos cosméticos de origen natural y orgánico?

Creo que es una tendencia general y que no será pasajera. Cada vez hay mayor preocupación por la salud y la sostenibilidad y está muy establecida la idea de que lo natural es más saludable. Aunque necesariamente no siempre sea así. Hay mucha desinformación también.

11. ¿Cómo ve el desarrollo del mercado de productos naturales / orgánicos en Estados Unidos, Asia y Europa? ¿Qué diferencias encuentra con Latinoamérica?

En general en el exterior existe un mercado más desarrollado en esta línea, existen tiendas muy grandes orientadas completamente a productos naturales. Acá todavía son pequeñas, pero cada vez veo más que abren. Las tendencias nos llegan con unos años de retraso, pero llegan, al fin y al cabo.

12. ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo de productos naturales / orgánicos y la responsabilidad social que deben tener las empresas?

Primero hay que entender que natural y orgánico son dos cosas diferentes. Orgánico es una certificación de determinada forma de cultivo o recolección. Ambos pueden ser naturales. La responsabilidad social es una certeza que todas las empresas deberían tener. Lo difícil es cómo hacerlo formalmente. Para empresas pequeñas el tener una organización especial dentro para llevarla a cabo, es prácticamente inviable.

13. ¿Cuáles son las especies de origen peruano con mayor potencial a desarrollar para la industria cosmética?

Aquellas que tengan un uso tradicional para problemas de la piel o valor antioxidante.

Por ejemplo, la uña de gato, sangre de drago, matico, etcétera.

14. ¿Cuál es el rol del sector cosmético en el desarrollo de industria local y desarrollo sostenible de la biodiversidad?

Imprescindible, la utilización de ingredientes en base a plantas peruanas en productos cosméticos contribuiría con un volumen muy importante en la sostenibilidad. Hoy en día su uso está más orientado a su utilización en suplementos alimenticios. La suma de ambas industrias se reflejaría de forma importante en el PBI nacional.

15. ¿Cuál es su visión sobre la industria cosmética peruana y mundial en los próximos 10 años?

La industria cosmética peruana irá decayendo si las regulaciones no se hacen más claras y flexibles. Me refiero a la fabricación local. Si es menos complicado importar, será entonces lo que se haga en desmedro de las fábricas nacionales.

Si se refiere a la venta de productos cosméticos, creo que irá creciendo con la mejora en los ingresos de la población y la ampliación de los usuarios, por ejemplo, el sector masculino y los adolescentes. Sería lo más provechoso que fuera la industria local y al final el país, los que se beneficiaran de dicho crecimiento.